



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

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO  
EN FINANZAS - CONTADOR PÚBLICO AUDITOR

**TEMA: MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA  
EMPRESA COMPUTADORES Y EQUIPOS COMPUEQUIP DOS  
S.A.**

**AUTOR: LLUMIQUINGA CONSTANTE, GEOVANNY GABRIEL**

DIRECTOR: ING HERRERA, ANGELITA MBA

CODIRECTOR: ING. LLUMIQUINGA, CÉSAR

SANGOLQUÍ

2015

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE  
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

**CERTIFICADO**

Ing. Angelita Herrera e Ing. César Llumiquinga

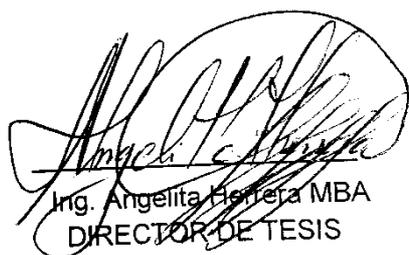
**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado Modelo de gestión financiera para la empresa Computadores y Equipos Compuequip DOS S.A. realizado por Geovanny Gabriel Llumiquinga Constante, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas.

Debido a ser una guía en la aplicación para empresas que tengan un similar giro de negocio por lo que se recomiendan su publicación.

El mencionado trabajo consta de dos documentos empastados y dos discos compactos los cuales contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Geovanny Gabriel Llumiquinga Constante que lo entregue al Econ. Galo Acosta, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, 14 de mayo del 2015



Ing. Angelita Herrera MBA  
DIRECTOR DE TESIS



Ing. Cesar Llumiquinga  
CODIRECTOR DE TESIS

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE

INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Geovanny Gabriel Llumiquinga Constante

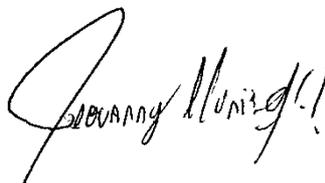
**DECLARO QUE:**

El proyecto de grado denominado Modelo de gestión financiera para la empresa Computadores y Equipos Compuequip DOS S.A, 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, 14 de mayo del 2015



---

Geovanny Gabriel Llumiquinga Constante

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE

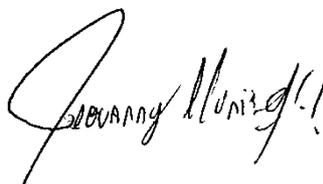
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

**AUTORIZACIÓN**

Yo, Geovanny Gabriel Llumiquinga Constante

Autorizo a Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo Modelo de gestión financiera para la empresa Computadores y Equipos Compuequip DOS S.A, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 14 de mayo del 2015



---

Geovanny Gabriel Llumiquinga Constante

## DEDICATORIA

*Al avanzar un paso más en mi proyecto de vida con la culminación de esta etapa, quiero dedicar este trabajo a mis padres quienes me han sabido acompañarme durante todo este tiempo con sabiduría forjando en mi buenos valores y principios, a mi hermano que con sus consejos me ha ayudado a guiar mi camino de la mejor manera.*

Geovanny Llumiquinga C.

## AGRADECIMIENTOS

A dios, que ha llenado de bendiciones mi vida y me ha permitido alcanzar con todos mis objetivos, sumando a ello este logro más.

A mis padres Fernando y Laura, hermano André que siempre han estado conmigo apoyándome en todas las circunstancias buenas y malas las cuales hemos sabido superarlas juntos.

A mi tía Lourdes que gracias a su ayuda ha permitido la culminación de esta etapa de mi vida.

A la Universidad De Las Fuerzas Armadas ESPE, la cual me ha preparado profesionalmente con los conocimientos que me han brindado cada uno de los profesores para desempeñarme laboralmente.

De igual manera un profundo agradecimiento a mi Directora y Codirector de tesis Ing. Angelita Herrera e Ing. César Llumiquinga quienes supieron dirigir y orientar mi trabajo para la culminación de mi carrera en ingeniería en finanzas y auditoria.

A todas las personas que me rodean amigos, compañeros que de una u otra manera me han apoyado para el cumplimiento de esta meta.

**A todos ellos muchas gracias**

Geovanny Llumiquinga C.

## ÍNDICE GENERAL

CERTIFICADO .....	II
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD .....	III
AUTORIZACIÓN .....	IV
DEDICATORIA .....	V
AGRADECIMIENTOS .....	VI
ÍNDICE GENERAL .....	VII
RESUMEN EJECUTIVO.....	XII
SUMMARIZE EXECUTIVE .....	XIII
CAPÍTULO I .....	1
ASPECTOS GENERALES .....	1
1.1 ANTECEDENTES .....	1
1.2 EMPRESA.....	4
1.3 BASE LEGAL .....	8
1.4 RESEÑA HISTÓRICA .....	9
1.5 ORGANIGRAMA .....	12
1.6 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL .....	12
1.7 ORGANIGRAMA FUNCIONAL .....	14
CAPÍTULO II.....	22
ANÁLISIS SITUACIONAL .....	22
2.1 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA .....	22
2.1.1 DIAGRAMA ISHIKAWA .....	25
2.2 ANÁLISIS EXTERNO.....	26
2.2.1 MACRO AMBIENTE.....	26
2.2.1.1 Factor político .....	26
2.2.1.2 Factor económico.....	33
2.2.1.2.1 Inflación .....	33
2.2.1.2.2 Tasas de interés .....	37
2.2.1.2.3 Importaciones.....	40
2.2.1.2.4 PIB (Producto Interno Bruto).....	42
2.2.1.2.5 Riesgo país .....	45
2.2.1.3 Factor social.....	46
2.2.1.3.1 Empleo .....	46
2.2.1.3.2 Desempleo y subempleo .....	47
2.2.1.4 Factor tecnológico.....	49
2.2.2 MICRO AMBIENTE .....	49
2.2.2.1 Análisis del mercado.....	49
2.2.2.2 Clientes .....	51
2.2.2.3 Proveedores.....	52
2.2.2.4 Competencia .....	53
2.2.2.5 Entidades de control.....	54
2.3 ANÁLISIS INTERNO .....	55
2.3.1 Capacidad administrativa.....	56
2.3.2 Capacidad financiera.....	57
2.3.3 Capacidad tecnología .....	59
2.4 MATRIZ FODA.....	59
CAPÍTULO III.....	61

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	61
3.1 FIN SOCIAL .....	61
3.2 MISIÓN .....	61
3.3 VISIÓN.....	61
3.4 OBJETIVOS EMPRESARIALES .....	62
3.5 POLÍTICAS .....	62
3.6 PRINCIPIOS .....	63
3.7 VALORES.....	63
3.8 MAPA ESTRATÉGICO: .....	65
CAPÍTULO IV.....	66
ANÁLISIS DE NEGOCIO DE LA LÍNEAS DE NEGOCIO DE LA EMPRESA COMPUTADORES Y EQUIPOS COMPUEQUIP DOS S.A. ....	66
4.1 LÍNEA DE NEGOCIO HARDWARE .....	66
4.1.1 PRINCIPALES PRODUCTOS VENDIDOS EN EL AÑO 2014 DE LA LÍNEA DE NEGOCIO HARDWARE.....	69
4.1.1.1 El producto con mayor valor facturado HP 8470P I7-3520M 14.0 4GB/500 PC.....	69
4.1.1.2 El producto con más unidades vendidas HP 400 G1 MT INTEL CORE i7, 4GB, 500GB .....	71
4.1.1.3 El producto con mayor margen de utilidad bruta HP PRODESK 600 G1 SFF CTO..	73
4.2 LÍNEA DE NEGOCIO SOFTWARE.....	74
4.2.1 PRINCIPALES PRODUCTOS VENDIDOS EN EL AÑO 2014 DE LA LÍNEA DE NEGOCIO SOFTWARE.....	77
5.1.1.1 El producto con mayor valor facturado y mayor margen de utilidad bruto Microsoft® Professional Desktop W Mdp A .....	77
5.1.1.2 El producto con mayor cantidad de unidades vendidas Microsoft® Office Professional Plus All .....	78
5.1.1.3 El segundo producto con mayor margen de utilidad bruta (Microsoft® Sql Svr Enterprise Core All) .....	80
4.3 LÍNEA DE NEGOCIO DE SERVICIOS.....	81
4.3.1 PRINCIPALES PRODUCTOS VENDIDOS EN EL AÑO 2014 DE LA LÍNEA DE NEGOCIO SERVICIOS.....	84
6.1.1.1 El servicio facturado en el año 2014 con más utilidad bruta generada SERVICIO TECNICO.....	85
6.1.1.2 Segundo servicio facturado con mayor margen de utilidad bruta Servicios Externos..	87
4.4 LÍNEA DE NEGOCIO DE RENTING.....	89
4.4.1 PRINCIPALES EQUIPOS RENTADOS EN EL AÑO 2014, LÍNEA DE NEGOCIO RENTING .....	89
7.1.1.1 El servicio de renting más facturado en el año 2014 y con más utilidad bruta generada RENTA SERVIDOR SUPERDOMO COMPONENTES UPGRADE.....	90
4.5 GASTOS OPERACIONALES POR DEPARTAMENTO: .....	91
4.6 SUELDOS ADMINISTRATIVOS: .....	98
4.8 COMPENDIO DE LAS LÍNEAS DE NEGOCIO: .....	101
CAPÍTULO V.....	105
PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA COMPUTADORES Y EQUIPOS COMPUEQUIP DOS S.A. ....	105
5.1 MODELO.....	105
5.2 GESTIÓN FINANCIERA DE COSTO Y GASTO.....	107
5.3 ANÁLISIS INDIVIDUAL DE LOS COSTOS Y GASTOS DE LA EMPRESA. ....	107
5.3.1 COSTOS .....	107

5.3.2 GASTOS.....	111
5.3.3 ESTRATEGIAS.....	112
5.3.3 ESTRATEGIAS REFLEJADAS SOBRE EL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.....	123
CAPÍTULO VI.....	133
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	133
6.1 CONCLUSIONES.....	133
6.2 RECOMENDACIONES.....	135
BIBLIOGRAFÍA.....	137

## INDICE TABLAS

Tabla 1 Composición del aumento de capital.....	9
Tabla 2. Estado de situación financiera y Estado de resultados año 2013.....	57
Tabla 3. Matriz FODA.....	60
Tabla 4. Principales productos de la línea hardware.....	69
Tabla 5. Clientes del producto HP 8470P I7-3520M 14.0 4GB/500 PC en el año 2014.....	70
Tabla 6. Clientes del producto HP 400 G1 MT INTEL CORE i7 4GB, 500GB en el año 2014.....	72
Tabla 7. Clientes del producto HP PRODESK 600 G1 SFF CTO.....	73
Tabla 8. Principales productos de la línea software.....	77
Tabla 9. Cliente del producto Microsoft® Professional Desktop W Mdop A en el año 2014.....	78
Tabla 10. Cliente del producto Microsoft® Office Professional Plus All. en el año 2014.....	79
Tabla 11. Cliente del producto Microsoft® Sql Svr Enterprise Core All en el año 2014.....	80
Tabla 12. Principales productos de la línea servicios.....	84
Tabla 13. Cliente del Servicio Técnico en el año 2014.....	86
Tabla 14. Cliente del Servicios Externos en el año 2014.....	88
Tabla 15. Principales productos de la línea servicios.....	89
Tabla 16. Cliente del servicio de renta.....	90
Tabla 17. Gasto operativos distribuidos por productos participativos de cada línea de negocio en el año 2014.....	92
Tabla 18. Sueldos administrativo distribuido por productos participativos de cada línea de negocio en el año 2014.....	99
Tabla 19. Valores promedio unitarios por línea de negocio.....	105
Tabla 20. Composición del costo de venta promedio de la línea de negocio hardware.....	107
Tabla 21. Costo promedio de cada una de las marcas.....	108
Tabla 22. Composición del costo de venta promedio de la línea de negocio software.....	108
Tabla 23. Costo promedio de cada una de las marcas.....	109
Tabla 24. Costo promedio de cada una de las marcas.....	109
Tabla 25. Precio hora técnicos por empresas externas.....	110
Tabla 26. Composición del costo de venta promedio de la línea de negocio Renting.....	110
Tabla 27. Gastos compartidos con empresas relacionadas.....	111
Tabla 28. Intereses por mora pagados en el año 2014.....	112

Tabla 29. Distribución de fuerza comercial propuesta.....	112
Tabla 30. Empresas del sector privado por ciudad .....	113
Tabla 31. Empresas del sector público.....	114
Tabla 32. Distribución de comisiones por líneas de negocio y por marcas de productos.....	116
Tabla 33. Relación ingreso costo de cada marca en línea de negocio hardware.....	117
Tabla 34. Margen de utilidad comparativo entre la comisión actual y la comisión propuesta ..	118
Tabla 35. Costos y margen de rentabilidad de comercializar con Tablets .....	118
Tabla 36. Clientes potenciales Tablet .....	119
Tabla 37. Relación ingreso costo de cada marca en línea de negocio hardware.....	120
Tabla 38. Costo mensual de técnico externo.....	120
Tabla 39. Costo mensual de técnico propio .....	120
Tabla 40. Nombre de empresas relacionadas.....	122
Tabla 41. Distribución de gastos para las demás empresas .....	122
Tabla 42. Estado de pérdidas y ganancial situación actual Al 31 de diciembre del 2014.....	124
Tabla 43. Impactos de las estrategias sobre las ventas.....	125
Tabla 44. Impactos de las estrategias sobre los costos.....	126
Tabla 45. Impactos de las estrategias sobre los costos.....	127
Tabla 46. Estado de pérdidas y ganancial con propuesta Al 31 de diciembre del 2014 .....	129
Tabla 47. Comparación del estado de pérdidas y ganancial actual con la propuesta.....	130

## INDICE FIGURAS

Figura 1. Líneas de negocio de Compuequip DOS S.A.....	4
Figura 2. Organigrama estructural de Compuequip DOS S.A.....	13
Figura 3. Organigrama gerencia general.....	14
Figura 4. Organigrama de la gerencia financiera.....	15
Figura 5. Organigrama de la gerencia comercial.....	17
Figura 6. Organigrama de gerencia de servicios.....	18
Figura 7. Gerencia de Recursos humanos.....	20
Figura 8. Organigrama de unidad de seguridad e higiene del trabajo.....	21
Figura 9. Diagrama de Ishikawa.....	25
Figura 10. Inflación anual del Ecuador.....	33
Figura 11. Tasa de interes Activa.....	37
Figura 12. Tasa de interés pasiva.....	38
Figura 13. Tasas de interés.....	40
Figura 14. Importaciones no petroleras.....	41
Figura 15. Crecimiento del PIB Ecuador.....	43
Figura 16. Riesgo País.....	45
Figura 17. Tasa de plena ocupación.....	47
Figura 18. Tasa de ocupación plena, subempleo y desempleo.....	48
Figura 19. <i>Participación de software, computadores y periféricos por continente</i> .....	50
Figura 20. Evolución ingresos software y hardware.....	50
Figura 21. Principales clientes de Compuequip DOS S.A.....	52
Figura 22. Principales clientes de Compuequip DOS S.A.....	53
Figura 23. Competencia.....	54
Figura 24. Mapa Estratégico.....	65
Figura 25. Costo de materia prima indirecta.....	85
Figura 26. Gastos área financiera.....	93
Figura 27. Gasto Área comercial.....	95
Figura 28. Gastos área administrativas.....	97
Figura 29. Sueldos área comercial.....	100
Figura 30. Sueldos área de servicios.....	101

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de culminación de carrera está enfocado a la propuesta de un modelo de gestión financiera para la empresa Computadores y Equipos Compuequip DOS S.A. Su giro de negocio es brindar soluciones informáticas a sus clientes para ello cuenta con cuatro líneas de negocio hardware, software, servicio y renting las que le permiten entregar un servicio integral. La línea que más volumen de venta le genera a la empresa es la línea de negocio hardware con una participación del 51% en las ventas del año 2014. La línea de negocio software a pesar de ser la segunda línea que más ventas le genera a la empresa su margen de utilidad es el más bajo comparando con las demás líneas de negocio. La línea de negocio servicios tiene una participación en ventas del 21% a pesar de esto es la más rentable del negocio. La línea de negocio renting es la más débil de la empresa, le representa el 2% del total de las ventas en el año 2014. El modelo de gestión financiero está planteado a través de estrategias las cuales se enfocan a aumentar las ventas de la empresa obteniendo un margen de utilidad mayor enfocando los recursos a las líneas de negocio más productivas, crear estímulos de venta a través de comisiones para motivar a la fuerza comercial, aumentar una nueva línea de negocio dirigida a las instituciones educativas debido que la matriz productiva del gobierno actual ha invertido recursos en educación los mismos que pueden ser aprovechados por la empresa. Para minimizar costos se ha planteado dirigir las ventas a productos que le generen mayor rentabilidad evitando negociaciones improductivas que tengan altos costos que le dan a la empresa márgenes de rentabilidad bajos, además contar con su mano de obra propia para prestar servicios a sus clientes ya que la mano de obra externa implica mayores costos, también se debe tomar en cuenta que la empresa no asuma gastos ajenos a la empresa por lo que debe llevar un control.

### **PALABRAS CLAVES:**

- **MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA**
- **LÍNEAS DE NEGOCIO**
- **COSTEO**
- **MARGEN DE RENTABILIDAD**
- **RECURSOS FINANCIEROS**

## **SUMMARIZE EXECUTIVE**

The present work of career culmination is focused in a financial management model proposed for the company “Computadores y Equipos Compuequip DOS S.A” Its line of business is to provide solutions to their customers, so it has four business lines such as hardware, software, service and renting. It allows them to deliver an integral service. The line with the highest sales volume that generate to the company is the line of hardware with a 51% of the sales in 2014. The software business line despite being the second line that generates more sales to the company has the lowest profit margin compared to other lines of business. The service business line has a stake in sales of 21% although this is the most profitable business due to the company. Renting business line is the weakest of the company. It represented 2% of the total sales in 2014. The financial management model is established through strategies that focus on increasing sales of the company. This could be accomplished by obtaining a higher profit margin using their resources in the more productive lines of business, by creating incentives through sales commissions to motivate the sales force, by increasing a new business line targeted to the educational institutions due to the productive matrix of the present government because it has invested resources in education which can be leveraged by the company. To minimize costs it has been proposed to direct sales to products that generate higher profitability. With this strategy unproductive negotiations that have high costs and give to the company margins low profitability can be avoid, in addition it allows to have their own workforce to serve their customers because the external labor involves higher costs. Finally, it is imperative to take into account that the company will not assume non-business expenses, so it is necessary to keep track.

### **KEYWORDS:**

- **FINANCIAL MANAGEMENT MODEL**
- **BUSINESS LINES**
- **COSTING**
- **PROFIT MARGIN**
- **FINANCIAL RESOURCES**

# CAPÍTULO I

## Aspectos generales

La industria de tecnología informática crece cada vez más debido a su demanda y producción en masa. Muchas empresas requieren de equipos y servicios informáticos para optimizar sus procesos y mejorar su productividad de manera constante.

### 1.1 Antecedentes

Actualmente nos encontramos en un mundo donde las tecnologías de red transforman la manera en que vivimos, trabajamos, y jugamos el mundo en conjunto es testigo de cómo esas mismas tecnologías están también transformando la manera en la que aprendemos.

Los productos informáticos a nivel mundial mantienen una demanda con tendencia creciente. Analizar el aumento de nuevas tecnologías es vital para los canales de distribución tecnológica, su participación ha logrado niveles no imaginados tiempo atrás, principalmente debido al abaratamiento de sus costos.

Hace 12 años el precio de un computador de escritorio estaba desde USD 1.200 dólares americanos, y un computador portátil de USD 2.000 dólares: hoy en día un computador de escritorio va desde un precio promedio de USD 300 dólares y una computadora portátil en USD 600 dólares disminuyendo un 70% de su valor en un periodo de tiempo de 12 años debido que las piezas se han industrializado y seriado.

El número de usuarios de internet en Ecuador pasó de un 9.1% de la población en el año 2007 a un 28.3% en el año 2013, aumentando su participación un 19% debido que hoy en día el uso de internet esta presente en todas las actividades diarias como diversión, trabajo, educación.

Por otro lado el 43.6% de los hogares en Ecuador tiene una computadora y el 50.1% de los ecuatorianos han usado alguna vez una computadora debido que así lo

exige el mundo actual en actividades relacionadas a trabajo, educación, investigación.

El INEC y el Internacional Data Corporation (IDC) indicaron que la venta anual de computadoras entre el año 2007 y 2009 creció de USD 50.000 dólares a USD 90.000 dólares respectivamente lo que significa un incremento del 80% en las ventas en tres años, dando a notar que esta industria esta en constante crecimiento debido al abaratamiento de sus costos y demanda de las personas; los centros de estudio y negocios han mejorado sus laboratorios y hasta se ha implementado la cobertura de redes Wifi en los centros comerciales y restaurantes ya que hoy en día para las empresas se ha vuelto parte complementaria de prestar un buen servicio a los clientes y ser más competitivo en precio calidad y servicio de postventa.

Las políticas de gobierno implantadas en los últimos años se orienta a la educación y al buen vivir lo cual viene ligado al uso de soluciones y equipos informáticos encontrando así un mercado potencial para los distribuidores mayoristas y minoristas.

Analizando el segmento específico de empresas ecuatorianas que brindan soluciones tecnológicas cabe mencionar que estas cuentan con representación formal de marcas posicionadas como Hewlett Packard, Cisco, Epson, Microsoft, Dell que son preferidas por los usuarios locales, y que sustentan mayores niveles esperados de calidad, servicio post garantía, entre otros, lo cual genera mayor confianza de los clientes.

En cuanto a hardware, el 80% del mercado de importación y venta en el Ecuador es manejado principalmente por cuatro empresas: Electrosiglo S.A, Cartimex, Intcomex Ecuador S.A Las principales estrategias identificadas en estas empresas son la alta rotación, actualización de mercaderías, descuento por volúmenes de compra, facilidades de pago, garantías y revisión de precios.

En temas de software y soluciones informáticas, los principales participantes en el mercado ecuatoriano son:

Productos de marca Hewlett Packard (HP), productos de marca Cisco, empresa líder mundial en redes, productos Microsoft que ofrecen soluciones especializadas a medida de los clientes, productos marca Xerox, productos marca SAP, básicamente datos por inteligencia de negocios y administración de recursos, son las marcas mas comercializadas en Ecuador por su calidad y por qué mas del 70% de distribuidores comercializan con estas marcas.

Considerando la expansión del mercado de tecnología del Ecuador en varios sectores de la matriz productiva se requiere contar con un modelo de Gestión financiera para la empresa Computadores y Equipos COMPUEQUIP DOS S.A. donde se determine cada una de las líneas de negocio que posea y la incidencia en el volumen de ingreso los mimos que se reflejan en la utilidad, y a la vez plantear estrategias que ayuden al desenvolvimiento del negocio en el uso de sus recursos y como afecta o beneficia a sus resultados anuales logrando mejorar su participación en el mercado, con el objetivo aumentar su utilidad, ya que un modelo de gestión financiera debe ser establecido de tal manera que se adapte a las necesidades actuales de la empresa, para que en base a la información generada se tome decisiones en el presente y se proyecte mejorar en el futuro. El direccionamiento e información de una empresa es vital, al tener oportunidad venta en los sectores de la matriz productiva del país se debe poseer estrategias claras y precisas que dirijan a una eficiente administración del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad; además de orientar la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación y proporcionar el debido registro de las operaciones como herramientas de control.

## 1.2 Empresa

La compañía fue creada mediante escritura pública en el año de 1988, es una empresa pionera en el país en el área de Tecnología Informática y en la actualidad tiene cuatro sucursales en ciudades estratégicas del Ecuador como son: Quito la cual se enfoca en la capital del país, Cuenca en la zona del austro, Guayaquil en la región costa y Ambato en el centro del país, su cliente objetivo es la mediana y grande empresa del sector privado y sector público que pertenecen a segmentos de telecomunicaciones, Banca, Industria, Gobierno, petróleo y educación.

El Centro de Servicio Técnico Especializado cuenta con profesionales certificados por los fabricantes tanto a nivel de metodología y procesos, con tecnología de punta y herramientas que garantizan la calidad de las soluciones informáticas entregadas, para satisfacción de sus clientes.

La empresa cuenta con cuatro líneas de negocio:

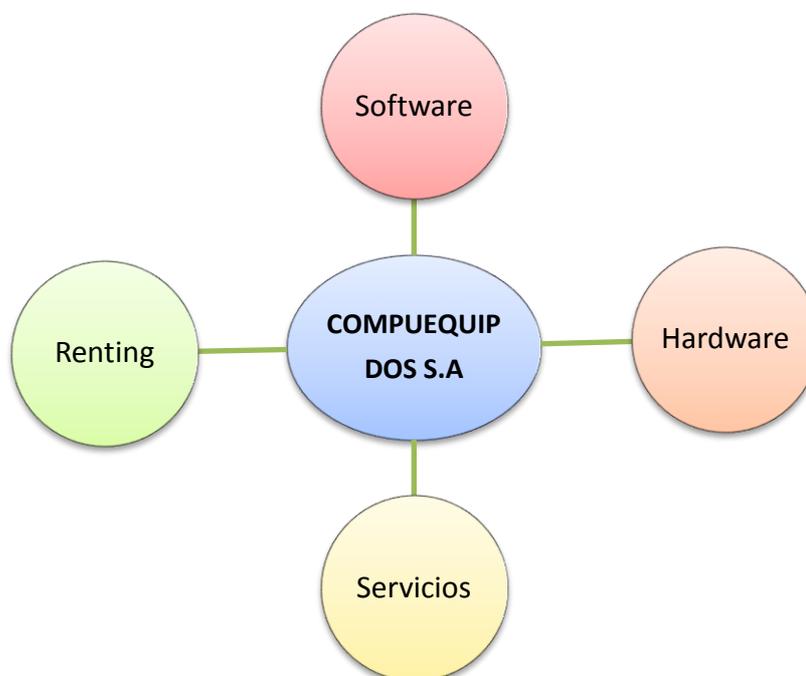


Figura 1. Líneas de negocio de Compuequip DOS S.A

**Software y hardware:****Suministros y repuestos:**

COMPUEQUIP DOS S.A al ser Centro de Servicios Autorizado por marcas reconocidas a nivel mundial como Hewlett Packard, Xerox, Cisco y Epson, cuenta con una amplia gama de repuestos y suministros originales de calidad, con garantía directa de cada uno de los fabricantes.

Ofrece todo tipo de equipos informáticos como:

- Computadores de escritorio
- Computadoras portátiles
- Impresoras a Inyección de tinta
- Impresoras a laser
- Impresoras matriciales
- Proyectores
- Suministros
- Cámaras digitales
- Plotter
- Servidores
- Telefonía IP
- Access point
- DNS
- Racks
- Swith
- Licencias Microsoft, McAfee, Vmcare
- Vmware
- Routers entre otros

El uso de suministros originales significa mayor calidad de impresión, incrementa la durabilidad de su plataforma de equipos de impresión y digitalización, reduciendo el porcentaje de falla.

### **Servicio técnico y mantenimiento:**

Entre los servicios que ofrece COMPUEQUIP DOS S.A están.

- **Servidores y sistemas de almacenamiento:**

Son unidades de diversa capacidad para ajustarse a las necesidades de cada propietario y funcionan como servidores de archivos

- **Consolidación IT:**

Es un proceso mediante el cual se resuelve el exceso de equipos. Este problema se resuelve con software que realiza particiones en los servidores y reorganiza los datos para completar todo el espacio disponible, evitando así la necesidad de utilizar varios servidores.

- **Plataforma de administración IT:**

Es tener en outsourcing su departamento de sistemas, en donde contará con personal de soporte en sitio, administrador de servidores y un consultor liderando el área de IT de su organización.

- **Soluciones de impresión:**

Proceso mediante el cual se mejora el control sobre la impresión y la gestión documental para ayudar a aumentar la eficiencia en las operaciones internas y ampliar así los servicios documentales y de impresión, lo que supone un gran valor añadido a las organizaciones:

- **Plataforma Microsoft:**

Es un framework de Microsoft que hace un énfasis en la transparencia de redes, con independencia de plataforma de hardware y que permita un rápido desarrollo de aplicaciones.

- **Seguridad informática:**

Se encarga de garantizar su confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información almacenada en un sistema informático.

- **Networking y telecomunicaciones:**

Brinda un soporte en que todos los programas, datos y equipos estén disponibles para cualquiera de la red que lo solicite, sin importar la localización física del recurso y del usuario.

- **Data center:**

Es un centro de datos que la empresa brinda a sus clientes el cual esta construido como un ambiente apropiado y seguro, en el cual se albergan los servidores, equipos de computación, sistemas de almacenamiento de instituciones.

- Servicios de infraestructura IT:
- Outsourcing
- Servicios de soporte
- Servicios de impresión
- Networking
- Seguridad informática
- Servicio de colaboración y productividad
- Servicio de administración IT
- Servicios de consultoría
- Infraestructuras de sistemas
- Networking y telecomunicaciones
- Infraestructura de hardware
- Seguridad
- Servicio DOS Care

Las redes son un factor cada vez mas crucial en el crecimiento y éxito de los negocios, pero pocos empleados de TI pueden dificultar la transición de una red convergente segura y dejar desprotegido uno de los activos mas importantes de las compañías.

A medida que la red se convierte en la plataforma del éxito comercial de las empresas de todos los tamaños, se percibe un cambio en las necesidades de servicio y soporte de muchas empresas.

COMPUEQUIP DOS S.A creo el servicio DOS Care con el respaldo de Smart Care de CISCO, este servicio permite entregar a sus clientes un servicio de monitoreo proactivo con capacidades sumadas de DOS y Cisco, para otorgar un producto que cumpla con las expectativas de soporte de postventa.

Características del servicio DOS Care:

- Cobertura a nivel de red
- Respuesta inmediata ante problemas y una solución de servicio de red que sea económicamente conveniente.
- Tener una solución que pueda ser escalada según el crecimiento de las empresas, por ejemplo cuando desee implementar una nueva tecnología de voz.
- Contar con seguridad actualizada es mas importante que nunca
- Servicios iniciados por DOS y respaldados por CISCO

### **Renting:**

COMPUEQUIP DOS S.A presta un servicio de alquiler a largo plazo a cambio de una cuota mensual, da derecho al uso y disfrute de equipos informáticos durante un plazo establecido, realiza renting de:

- Computadoras portátiles.
- Computadoras de escritorio.
- Servidores.
- Impresoras.

### **1.3 Base legal**

COMPUTADORES Y EQUIPOS COMPUEQUIP DOS CIA. LTDA. Se constituyó mediante escritura pública otorgada ante el notario décimo octavo del cantón Quito, Dr. Remigio Aguilar Aguilar a los 7 días de noviembre del año 1988 y fue inscrita en el Registro Mercantil del Cantón Quito a los 14 días de diciembre del año 1988.

La transformación de CIA. LTDA. a S.A. se realizó mediante escritura pública otorgada ante el notario Vigésimo Quinto del Cantón Quito. Dr. Felipe Iturralde Dávalos con fecha 23 de julio del 2002 y fue inscrita en el registro

mercantil del cantón Quito el 23 de octubre del 2002, así como también la reforma de su Estatuto, por lo que su nueva razón social es COMPUTADORES Y EQUIPOS COMPUEQUIP DOS S.A.

Su último aumento de capital lo realizó en la ciudad de Quito, Distrito Metropolitano a los 27 días del mes de junio del año 2011, a las once horas en el domicilio de la compañía “COMPUTADORES Y EQUIPOS COMPUEQUIP DOS S.A.” ubicado en la avenida Occidental N71-282 y José Miguel Carrión se reúnen los siguientes accionistas:

- Carlos Enrique Pinos Hernández
- Augusto Ruperto Pinos Gavilanes

Su aumento de capital de USD 1´195.640,00 dólares a USD 1´627.530,00 dólares el cual se encuentra pagado en su totalidad y está distribuido de la siguiente manera:

**Tabla 1 Composición del aumento de capital**

<b>Accionista</b>	<b>Capital anterior</b>	<b>Capital suscrito</b>	<b>Aumento reserva legal</b>	<b>Capital Actual</b>	<b>No. Acciones</b>
<b>Carlos Enrique Pinos Hernández</b>	1.184.100	427.570	9.242	1.611.670	161.671
<b>Augusto Ruperto Pinos Gavilánez</b>	11.540	4.320	94	15.860	1.083
<b>Total</b>	<b>1.195.640</b>	<b>431.890</b>	<b>9.336</b>	<b>1.627.530</b>	<b>162.754</b>

#### **1.4 Reseña histórica**

La empresa Computadores y Equipos Compuequip DOS S.A. fue fundada en el año de 1988 en la ciudad de Quito capital de la República del Ecuador por su Gerente y representante legal Carlos Pinos, nace como una proveedora de equipos de computación personal de la marca Compaq e impresoras HP, en 1989 su presidente Carlos Pinos fue el artífice de la capacitación a 200 PMI's, que es un certificado a personas que tiene la experiencia, la educación y las competencias para liderar y dirigir proyectos. Así la empresa poco a poco se fue desarrollando en el campo

tecnológico con su principal visión de ofrecer soluciones informáticas. Más tarde estableció sucursales en tres sitios estratégicos del Ecuador Guayaquil, Ambato y Cuenca.

A lo largo de su gestión a obtenido varias certificaciones de proveedores conocidos mundialmente como Hewlett Packard (HP), CISCO, Microsoft, Epson.

En el año 2000 el cambio del logotipo de la empresa fue la representación no solo de un cambio de imagen; en el proceso, se plantea un cambio de los valores, la propuesta y la estrategia de negocio de la empresa.



En el año 2011 suma a su portafolio de empresas MQA, especializado en asesorar, acompañar y resolver desafíos empresariales complejos a través de la plataforma SAP; y OneLife, una fundación sin fines de lucro que garantiza la reinversión total de sus ingresos en proyectos de responsabilidad ambiental y Responsabilidad Social Empresarial (RSE). OneLife, junto con los fabricantes de tecnologías más importantes del mundo, demuestra su compromiso con la naturaleza, con su programa integral de gestión adecuada de equipos electrónicos en desuso a nivel nacional, con propuestas sencillas, las cuales tienen como principal objetivo ofrecer una solución concreta para la adecuada disposición del material electrónico a todos los usuarios del Ecuador.



Para el año 2013 aprovechando la demanda del mercado y el desarrollo tecnológico empresarial crea nubedigital en el año 2013 en base a la creciente tendencia de los servicios de cloudcomputing. El objetivo es que las empresas puedan disfrutar de la infraestructura y plataforma tecnológica con el mejor rendimiento, soluciones tecnológicas de empresas líderes mundiales, gozando de una mesa de servicio local, todo al menor costo posible con soluciones escalables, flexibles y seguras.



COMPUEQUIP DOS S.A., está en constante búsqueda de nuevas alternativas en tecnología, permitiendo al cliente enfrentar la competitividad

La empresa se encuentra en la Avenida occidental N71-282 y José Miguel Carrión, diagonal al DIARIO EL HOY. Sector el Condado.

## **1.5 Organigrama**

Un organigrama es la estructura grafica de una organización, es decir la estructura formal de la empresa, forma en que los cargos están distribuidos en los diferentes niveles y departamentos de la empresa de manera jerárquica.

Está compuesto por rectángulos, que representan organismos y cargos, los cuales están unidos por líneas que representan relaciones de comunicación y autoridad entre los departamento dentro de la organización.

## **1.6 Organigrama Estructural**

La empresa Compuequip DOS S.A. mantiene un organigrama vertical, el cual inicia con la estructuración de nivel superior que se ubica que se ubica en el vértice superior posterior a ello sigue la estructuración de las unidades departamentales que van descendiendo en base a las jerarquías y se representa mediante las líneas que unen cada rectángulo con las cuales claramente se va reflejando el nivel de autoridad y comunicación que existe entre cada uno de los departamento, por ultimo para finalizar se esta la estructuración de las unidades individuales que son las diferentes áreas ocupacionales que existen en la organización.

**Organigrama estructural de COMPUEQUIP DOS S.A.**

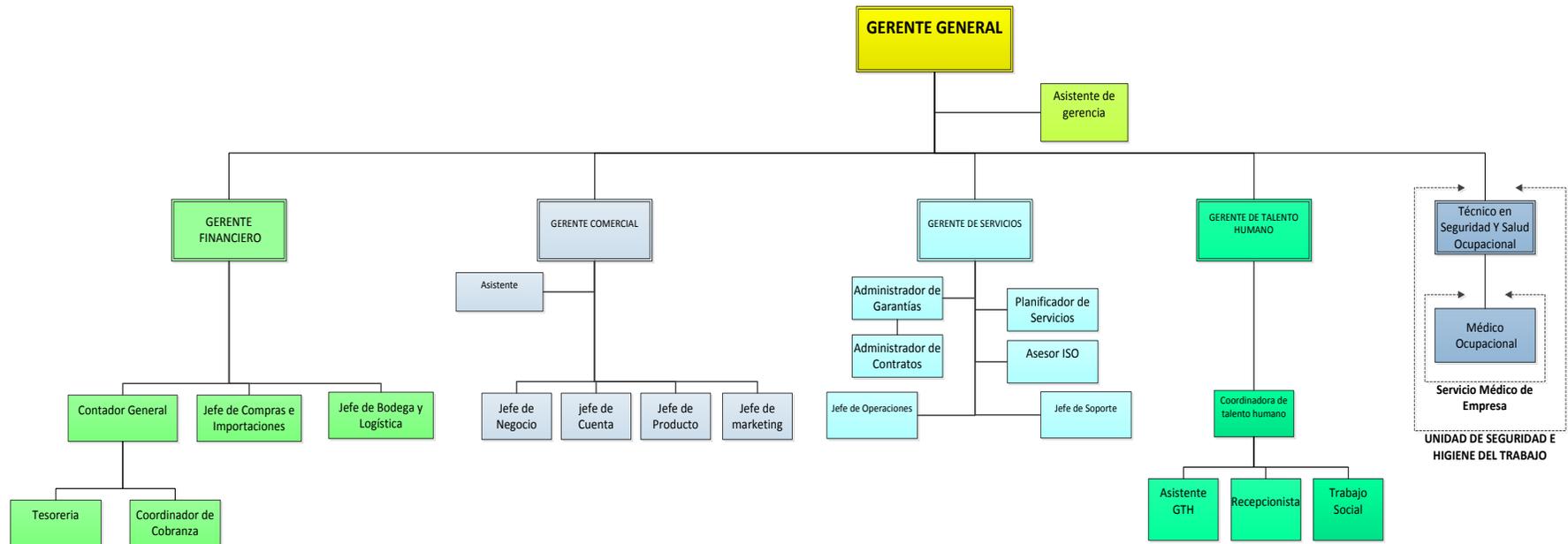


Figura 2. Organigrama estructural de Compuequip DOS S.A.

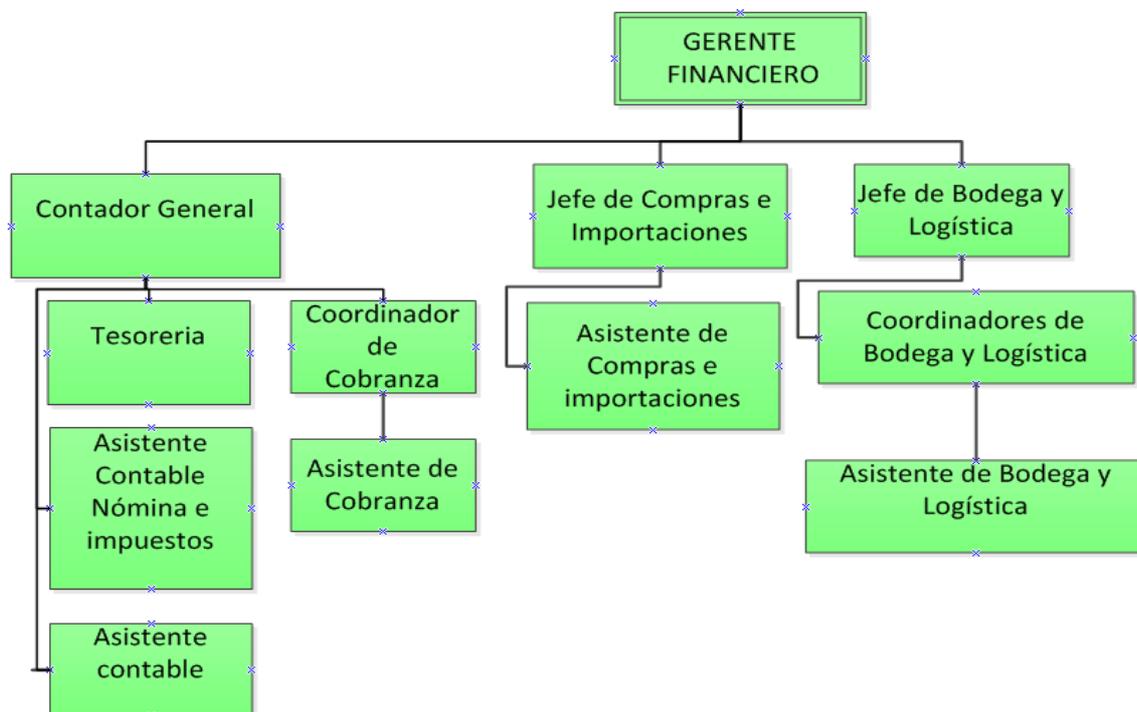
## 1.7 Organigrama Funcional

Este tipo de organigrama indica las funciones asignadas en cada departamento y unidad de la empresa Compuequip DOS, lo cual es compuesto de la siguiente manera.



Figura 3. Organigrama gerencia general

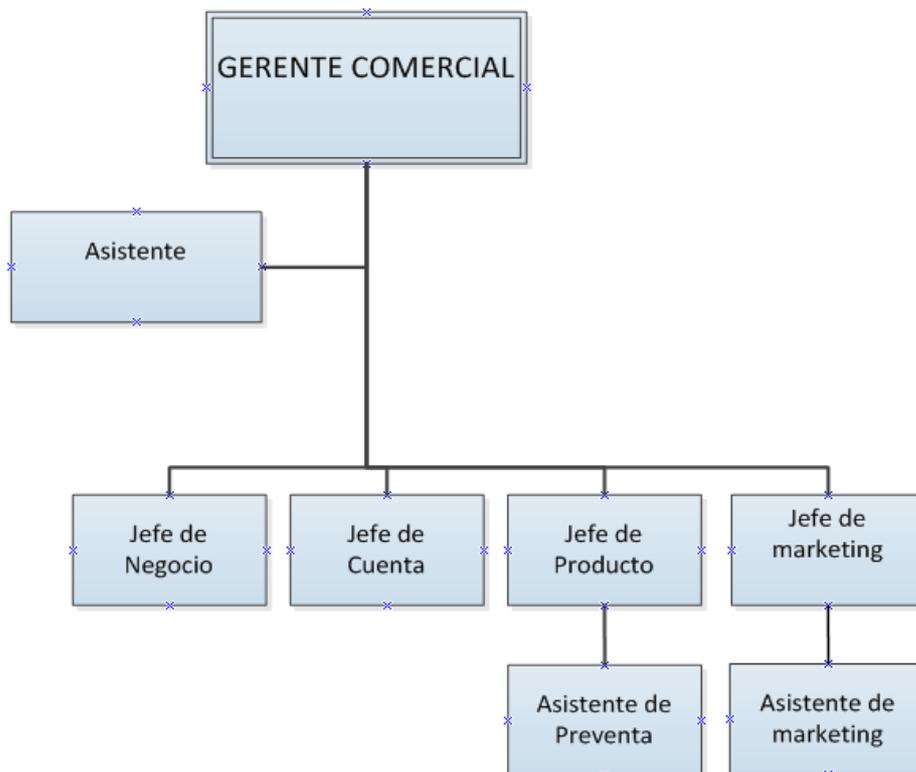
- **Gerente general:** Es el representante legal de la empresa es quien toma las decisiones del direccionamiento de la empresa en cuanto a los aspectos administrativos, tributarios y financieros, autoriza y supervisa las actividades de cada uno de los vicepresidentes. Se encarga de autorizar pagos por mas de USD 10.000 dólares, realiza presentaciones corporativas ante clientes potenciales y realiza negociaciones con la mayor parte de los proveedores en especial con las marcas fabricantes.
- **Asistente de gerencia:** Se encarga de gestionar varias actividades y compromisos del presidente ejecutivo, ayuda con el cronograma de actividades del presidente además realiza cartas, memos, oficios para clientes, proveedores y personal de la empresa.



**Figura 4. Organigrama de la gerencia financiera**

- Gerente financiero:** Supervisa y controla las actividades de sus jefes de área, interpreta y prepara la información financiera, analiza el flujo de efectivo y liquidez de la empresa, propone a la presidencia estrategias financieras y busca fuentes de financiamiento eficientes para la empresa. Además ejerce controles para medir el ingreso, gasto y costo que genera la empresa mensualmente, supervisa informes del contador para presentar a entidades de control.
- Contador general:** Se encarga de elaborar estados financieros, informes para presentar a las entidades de control, declaraciones de impuestos. Supervisa y coordina las actividades con cada uno de sus asistentes quienes apoyan para generar la información realizando registros contables, ajustes, conciliaciones bancarias, reclasificaciones de cuentas, análisis de costos y gastos, generaciones de comprobantes de retención, liquidaciones de compra, reposiciones de caja chica entre otras actividades. También supervisa actividades que se realizan en cuanto a pagos de proveedores y nómina.

- **Jefe de compras e importaciones:** Controla que las compras realizadas se hagan bajo autorizaciones y cumplan con las órdenes de compra planifica, autoriza y gestiona compras de equipos tanto para comercializarlos como para uso de la empresa, supervisa las actividades del asistente compras quien genera las órdenes de compra en caso de importaciones realiza todo la gestión para legalizar la mercadería en la aduana y que cumpla con todos los requisitos establecidos por ley.
- **Jefe de bodega y logística:** Coordina las actividades en la bodega como supervisar que el ingreso de la mercadería sea previo a recibir la guía de remisión correspondiente y autorización del departamento de compras además en conjunto con el coordinador de bodega despacha la mercadería solicitada y supervisa el estado en que se entrega la mercadería recibida. El asistente de bodega es quien se encarga de recibir la mercadería y embodegarla además reporta al coordinador el estado de los productos y si existen productos estancados y que permanecen en la bodega a pesar de ya no ser útil. }
- **Coordinador de cobranza:** Se encarga de generar reportes de cartera al gerente financiero para elaborar el flujo de caja, además realiza análisis de cartera vencida y se maneja con un programa de cobros y visitas a clientes, en conjunto con el asistente de cobranzas se encargan de las visitas a clientes y además recibe y registra retenciones entregadas por los clientes.



**Figura 5. Organigrama de la gerencia comercial**

- **Gerente comercial:** Se encarga de elaborar una planificación de ventas y metas de los vendedores, autoriza el 50% de los negocios a los vendedores a que procedan con la venta, coordina con su asistente su cronograma de actividades y eventos con clientes y fabricantes, con cada uno de sus gerentes de negocio, cuenta, producto, y operaciones analizan objetivos y negociaciones realizadas con los clientes para cumplir con los requerimientos y requisitos de los mismos.
- **Jefe de marketing:** Se encarga de realizar eventos con fabricantes y clientes para dar a conocer el nombre de COMPUEQUIP DOS como distribuidora de soluciones informáticas, realiza campañas para dar a conocer los productos y servicios que la empresa ofrece, conjunto con los fabricantes realiza eventos que certifica a la empresa como distribuidora de las principales marcas. Supervisa actividades de su asistente quien apoya en sus actividades.

- **Jefe de negocio:** Ayuda al vicepresidente con el análisis de la rentabilidad de los negocios realizados para garantizar el retorno de la inversión a mediano plazo, mediante seguimiento al mercado, levanta y organiza la data comercial actual con inteligencia de mercado.
- **Jefe de cuenta:** Realiza actividades destinadas a gestionar las relaciones con los clientes, así como el desarrollo de nuevos negocios con los clientes existentes, busca activamente nuevos clientes. El gerente de cuentas se hace cargo de los clientes obtenidos por la empresa para administrar próximos servicios.
- **Jefe de producto:** Esta encargado de la gestión de los productos nuevos o ya existentes dentro de una organización o empresa, supervisa el suministro de productos que sean útiles y rentables para la empresa.

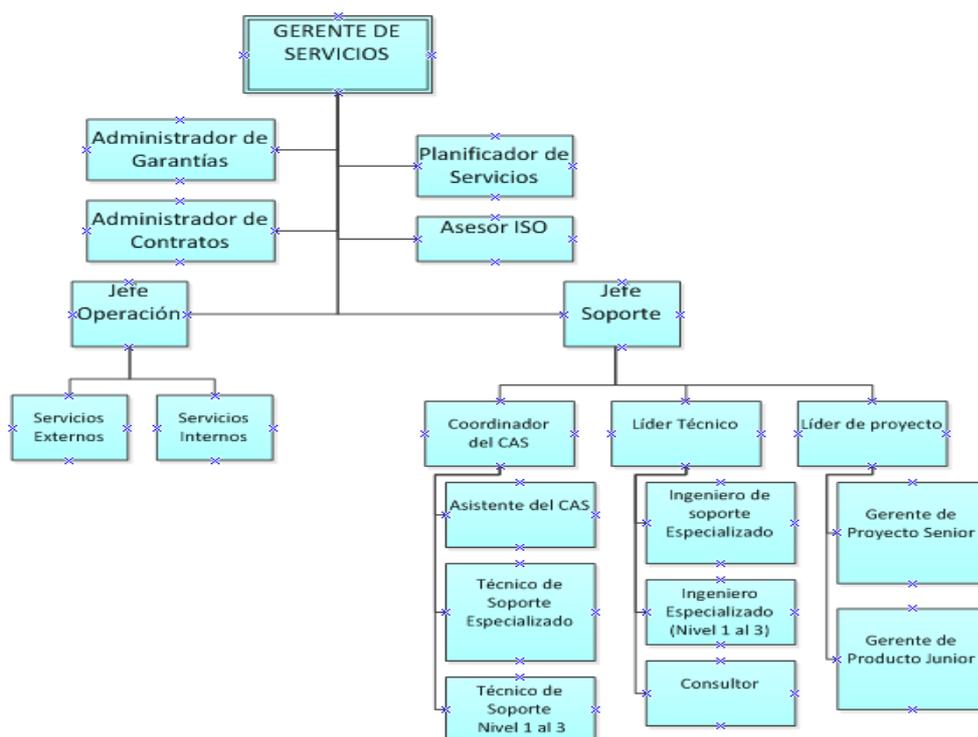


Figura 6. Organigrama de gerencia de servicios

- **Gerente de servicios:** El vicepresidente de servicios se encarga de organizar con sus administradores y jefes de área el servicio ya sea interno como externo, autoriza visitas de técnicos a cliente, controla los tiempos que le reportan cada jefe de área de cada uno de sus técnicos. En conjunto con el área comercial coordina los servicios para los clientes y mide la satisfacción y cumplimiento de requisitos de los clientes.
- **Administrador de garantías:** Se encarga de revisar todo trámite relacionado con la reparación de algún equipo que requiera reclamación de garantía pues es quien verifica que la reparación obedezca a las políticas de garantía y en su caso autorizarlas, así como supervisar el proceso que se lleva a cabo.
- **Administración de contratos:** Esta encargado de revisar el cabal y oportuno cumplimiento de todas y cada una de las obligaciones derivadas del contrato. Adoptará las acciones que sean necesarias para evitar retrasos injustificados e impondrá las multas y sanciones a que hubiere lugar , tiene potestad de autorizar o no la ejecución de un contrato de servicios en conjunto con el vicepresidencia del área.
- **Planificador de servicio:** Es a quien se le reporta cada una de las horas trabajadas en clientes e internamente en la empresa pues supervisa y elabora un informe para el vicepresidente, tramita viáticos para los técnicos que necesitan salir a trabajos de campo, autoriza el monto del viaje en función del destino y cargo del técnico. Organiza los tiempos de los técnicos para cumplir las visitas a los clientes.
- **Asesor ISO:** Esta encargo de asegurarse que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios cumplir con el sistema de gestión de la calidad, entrega reportes al vicepresidente de el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora.
- **Jefe de operaciones:** Es la persona encargada de administrar los servicios prestados por los técnicos especialistas es decir lo técnicos que están capacitados

para prestar servicios bajo autorización de los fabricantes, estos técnicos prestan servicios tanto internamente como externamente.

- **Jefe de soporte:** Es aquí donde están los técnicos CAS (Cetro autorizado de servicio) pues estos técnicos están especializados en dar mantenimiento a las diferentes partes y piezas de los equipos que se comercializan, con la ayuda de encargado de soporte se ofrece complementa un buen servicio de postventa a los clientes.



**Figura 7. Gerencia de Recursos humanos**

- **Gerente de talento humano:** Esta encargado de tomar decisiones acerca la organización del personal, realiza contrataciones para puestos de jefatura, autoriza vacaciones, bonos, aumentos de sueldos para el personal, mantiene la equidad y las buenas relaciones entre el personal.
- **Coordinadora de talento humano:** En conjunto con su equipo de asistentes y trabajo social atiende temas como generación de nomina para el pago de sueldos, realiza liquidaciones de haberes, contrata personal necesario para cubrir los puestos de la organización, realiza procesos de reclutamiento del personal, inducción, capacitación y motiva al buen clima laboral.

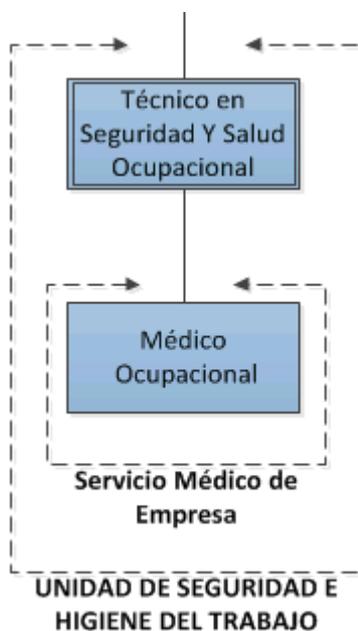


Figura 8. Organigrama de unidad de seguridad e higiene del trabajo

- **Técnico en SSO – Médico ocupacional:** Son áreas de apoyo las cuales velan por seguridad del personal, referente a la seguridad ocupacional que supervisa que las áreas donde el personal desempeña sus labores sea adecuada y que los procesos se los lleve a cabo con las medidas de seguridad pertinentes en conjunto con el medico ocupacional cuidan por bienestar del personal.

## CAPÍTULO II

### Análisis situacional

Existen factores externos como los políticos, económicos, ambientales y sociales sobre los cuales la empresa no tiene control, y factores internos sobre los cuales si tiene control como la capacidad financiera, administrativa y tecnológica, que representan para la empresa fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

#### 2.1 Determinación del problema

En la industria de tecnología informática cada vez tanto equipos y servicios informáticos son más demandados debido a su bajo costo por su producción en masa, cada vez son más los distribuidores que se suman a este mercado, la industria está en constante expansión ya que cada vez tanto empresas del sector privado y sector publico demandan las nuevas tecnologías.

Sin embargo la empresa COMPUEQUIP DOS S.A. presenta año a año utilidades con tendencia decreciente las posibles causas de esta situación son:

La mala administración de sus recursos ya que en bodega la organización tiene varios equipos informáticos estancados, resultado de malas negociaciones que obligaron a la compañía a quedarse con la mercadería, esto ocasiona que se ocupe un espacio físico innecesariamente, se debe tomar en cuenta que en una empresa que comercializa con equipos informáticos no se puede permitir mantener equipos en stock ya que el precio de esos equipos informáticos se deprecia rápidamente en el mercado debido a que los avances tecnológicos son constantes.

La implementación de un nuevo software informático (SAP –ERP) para administrar la información de la empresa, ha provocado una gran inestabilidad en la empresa, ya que a pesar de que SAP es un sistema de integración usado por empresas multinacionales útil y recomendado, es demasiado costoso el proceso de implementación, licencias para usuarios, mantenimientos constantes y consultores que parametricen el sistema, es por ello que la empresa al mantener este sistema le a causado económicamente una gran inversión.

Otro factor relevante que afecta la actual situación de la empresa es la forma en que realizan los negocios, ya que no existe establecido algún procedimiento, proceso o políticas al momento que los vendedores negocian con los clientes, por lo que existen descuentos que se dan a los clientes que representan costos altos al momento de sacar la rentabilidad del negocio. Además existen algunos casos en que los plazos de financiamiento que se da a los clientes es mucho mas largos del que los proveedores otorgan a la empresa por lo cual se acude a financiamiento bancarios para poder cubrir los pedidos de los clientes, lo cual representa costos por intereses los mismos que afectan la rentabilidad.

La liquidez en la empresa es deficiente ya que no se establece un correcto flujo de efectivo, por lo al momento de realizar pagos a proveedores o gasto comunes de la organización como sueldos, se debe recurrir a sobregiros bancarios lo cual causa un alto pago de interés debido a que no se establece un correcto flujo efectivo en el cual se establezca el dinero con el que se cuenta y de acuerdo a ello ir realizando pagos según la materialidad. Muchas veces esta falta de liquidez ocasiona que no se pague a los proveedores quedando en mora frente a ellos, cuando esto sucede y se queda mal frente a los fabricantes lo que ocurre es que se nieguen a entregar mercadería solicitada, por estar en mora lo cual obliga a la organización a buscar otros proveedores que por lo general es el principal distribuidor de la marca en el país esto ocasiona que los precios al que se adquiriera la mercadería serán muchas mas altos del que nos ofrece el fabricante.

La organización tiene varias empresas relacionadas como Green DC, MQA, Seproteico, Nubetech. Compuequip DOS como es la principal empresa del grupo asume los gastos operacionales de las demás ya que actualmente no se lleva un control o procedimiento para estos gastos compartidos entre empresas, por lo general existen servicios como: Consultoría SAP, Servicio celular, Seguro medico, seguro de vida, algunos sueldos de personal, instalaciones que ocupan las otras empresas que pertenecen a COMPUEQUIP DOS S.A. y otros rubros que actualmente como COMPUEQUIP DOS S.A. es la principal empresa, es la que paga estos servicios en general pero no existe un procedimiento en el cual se distribuya el costo y gasto de estos rubros compartidos con las empresas del grupo. Dando como resultado que

COMPUEQUIP DOS S.A. asuma gastos que ni le pertenecen y que por falta de procedimientos se mantengan así.

COMPUEQUIP DOS S.A. no mantiene una correcta planificación, una estructura financiera que le ayude a costear sus líneas de negocio y así distribuir correctamente sus recursos, el resultado de todo esto se ve reflejado en la situación actual y sus resultados económicos ya que cada año la utilidad es menor a pesar que las ventas vayan aumentando esto no se ve reflejado en los resultados.

### 2.1.1 Diagrama Ishikawa

En esta estructura se identifica todas las causas que contribuyen a que COMPUEQUIP DOS.SA. mantenga una tendencia decreciente en sus utilidades.

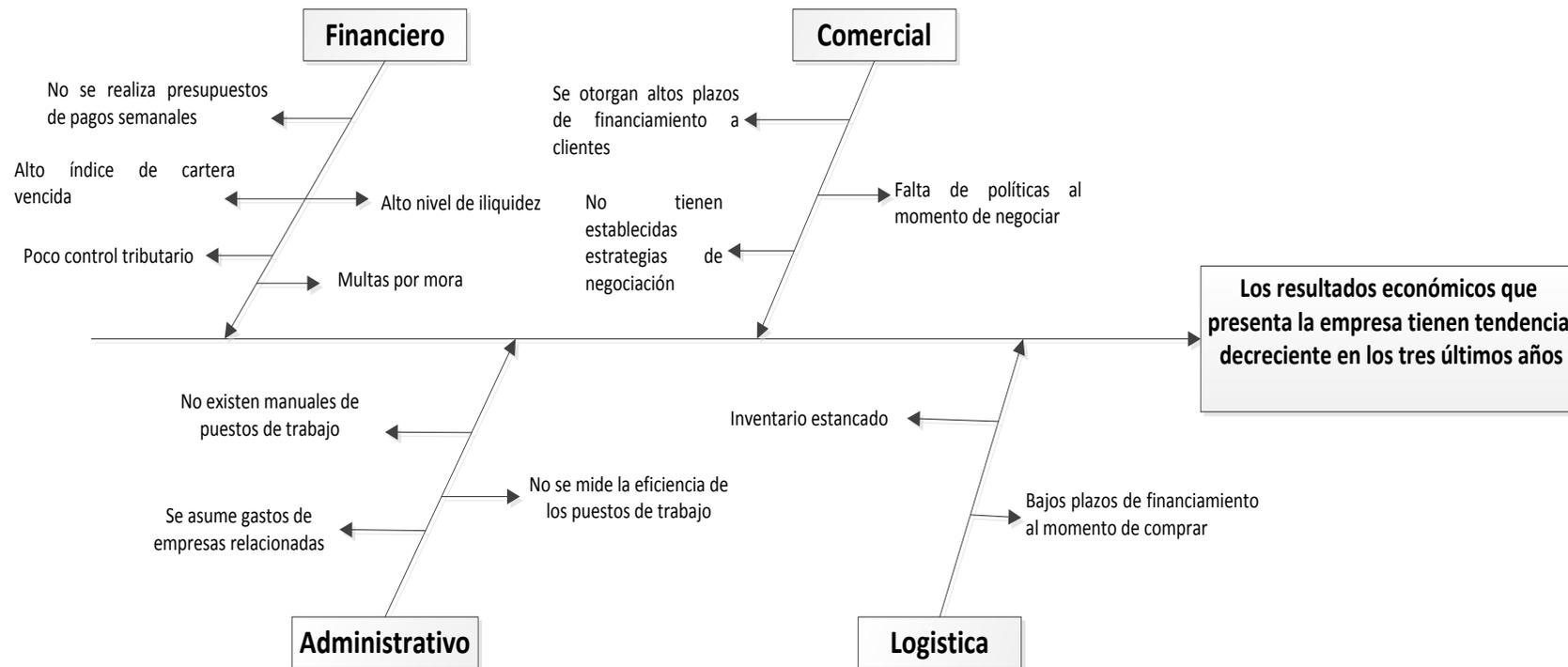


Figura 9. Diagrama de Ishikawa

## **2.2 Análisis externo**

Existen acontecimientos cambios y tendencias que suceden en el entorno de la empresa y que están más allá de su control. Se identifican oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y amenazas que podrían perjudicarla, a través de estrategias se aprovechara las oportunidades, y se evitara las amenazas, tomando en cuenta varios factores del micro ambiente y macro ambiente.

### **2.2.1 Macro ambiente**

Existen factores demográficos, económicos, naturales, tecnológicos, políticos, legales y culturales que afectan a toda la organización y un cambio en uno de ellos ocasionará cambios en uno o más de los otros; generalmente estas fuerzas no pueden controlarse por los directivos de la organización. Estos factores representan oportunidades o amenazas para la empresa.

#### **-2.2.1.1 Factor político**

El factor político hace referencia a aspectos como la ideología y partidos políticos que marcaron la historia con sus decisiones, las cuales llevaron al Ecuador a una mejora continua o por lo contrario a dilemas nacionales.

Desde 1980 a la actualidad las administraciones de gobierno presentaron los siguientes aspectos positivos y negativos:

*Abogado Jaime Roldós Aguilera (1979-1981)*



**Aspectos positivo:**

- Creo el banco Ecuatoriano de desarrollo.
- Aporto con la política internacional en materia de derechos humanos.
- Expidió la Ley de Jubilación de la Mujer a los 25 años de trabajo y sin límite de edad.
- Dictó y ejecutó el decreto que reduce a 40 horas las jornadas de trabajo en la semana.
- Se crearon locales escolares, hospitales, centros y sub centros de salud.

**Aspectos negativos:**

- Se lanzó al endeudamiento externo agresivo.
- Se decidió, tardíamente, a subir el precio del galón de gasolina de 4.65 a 15 sucres, lo que aumentó el costo de la vida y generó malestar social.
- A fines de enero y principios de febrero de 1981, hubo una confrontación bélica con Perú, en la Cordillera del Cóndor alrededor de la zona Paquisha,

*Oswaldo Hurtado Larrea (1981-1984)*



**Aspectos positivo:**

- Prohibió aumentar la deuda externa y algunas importaciones.
- Renegoció la deuda pública externa
- Se destacó la reducción del analfabetismo del 22% al 8.2%.
- Dictó y ejecutó el decreto que reduce a 40 horas las jornadas de trabajo en la semana.

**Aspectos negativos:**

- Eleva la tasa de interés.
- Duplicó el precio de la gasolina y transporte urbano
- Aumentó el precio del trigo, leche
- Se devalúa el sucre frente al dólar y establece un sistema de mini devaluaciones

*Ingeniero León Febres cordero (1984-1988)*



**Aspectos positivo:**

- Apoyó a la educación técnica. Ley de libro y Ley de educación.
- Construcción de hospitales en Ibarra, del IESS en Tena, Manta, Centros y Sub centros de Salud, en distintas ciudades del país. Termino Hospital Vaca Ortiz.
- Medicina gratuita para menores de 5 años.
- Construcción de 100 mil viviendas informadas hasta el año 1988.

**Aspectos negativos:**

- Dio a los banqueros y comerciante una emancipación de la exportación y su poder económico.
- El Ecuador se convirtió en opositor activo del Grupo de los 8.
- Se dejó de tener presencia en los foros internacionales de los derechos humanos lo cual afectó al país.
- Rompió relaciones diplomáticas con Nicaragua en 1985.

*Doctor Rodrigo Borja (1988-1992)*



**Aspectos positivo:**

- Respeto y hizo respetar las normas de los derechos humano
- Elimino El Servicio De Investigación Criminal Denunciado Como Centro De Torturas
- Creo la oficina de investigación de delitos para combatir la inseguridad de pueblo ecuatoriano.
- Introdujo una reforma arancelaria y tributaria y una ley de exportaciones.

**Aspectos negativos:**

- Se registró la mayor inflación histórica del cien por cien en mayo de 1989
- La deuda exterior del país, se elevaba a unos 11.000 millones de dólares.

*Arquitecto Sixto Duran Vallen (1992-1996)*



**Aspectos positivo:**

- Notoria reducción de la inflación.
- Firmo el acuerdo de Itamaraty.
- Estableció el sueldo profesional para le magisterio.
- Se construyeron varias carreteras cubriendo de norte a sur las necesidades viales nacionales.
- Participo en la creación de la zona Andina de libre comercio y Unión aduanera.

**Aspectos negativos:**

- Perú invade nuevamente el territorio Ecuatoriano.
- Concedió un polémico bono por 190 millones de dólares, pagaderos a 10 años de plazo y sin período de gracia.
- Incido en el abuso y sometimiento al endeudamiento público,

*Abogado Abdala Bucarán Ortiz (1996-1197)*



**Aspectos positivo:**

- Entregó el 29 de septiembre las 13 mil primeras casas en Durán a los adjudicatarios inscritos en el Plan "Un Solo Toque".
- Concesión de las autopistas y los nuevos aeropuertos de Guayaquil y Quito.

**Aspectos negativos:**

- Se desato una ola de corrupción nunca antes vista en el país.
- La imagen del Ecuador se empañó frente el mundo causando grandes perjuicios.
- Estableció un amplio programa de privatizaciones de empresas estatales.
- Los salarios en este gobierno no alcanzaban a cubrir
- los productos de primera necesidad.

*Doctor Fabián Alarcón Rivera (1997-1998)*



**Aspectos positivo:**

- Hubo inversión en la telefonía celular
- Creó una Comisión Cívica contra la Corrupción para recibir denuncias, investigarlas y canalizarlas a través de la Fiscalía y de Contraloría.
- Saneó las aduanas entregándolas al control administrativo de las Fuerzas Armadas.

**Aspectos negativos:**

- Se presentó el fenómeno del niño causando grandes pérdidas económicas.
- Hubieron muchos actos de corrupción por lo su gobierno fue considerado un fracaso administrativo.

*Doctor Jamil Mahuad Witt (1998-2000)*



**Aspectos positivo:**

- Firmo la paz definitiva entre el Ecuador y Perú.
- Asumió como salida la adopción del dólar estadounidense en sustitución de la moneda nacional el sucre.

**Aspectos negativos:**

- Decreto el pago del bono solidario conocido también como bono de la pobreza.
- Dispuso el feriado bancario
- Dio inicio al sistema de dolarización del país.
- Expidió una ley de salvataje bancario que destinó recursos del Estado para atender a los problemas de los bancos privados que habían quebrado, con el fin de proteger los ahorros y es sistema financiero nacional.
- El gobierno firmó un acuerdo de cooperación con los Estados Unidos para el uso de la Base Aérea de Manta.

*Doctor Gustavo Noboa Bejarano (2000-2003)*



**Aspectos positivo:**

- Consolida la dolarización como medida económica.
- Privatiza algunas empresas públicas.
- Contrató la construcción del oleoducto privado de crudos pesados.
- Renegoció la deuda externa luego de la inédita moratoria unilateral de los bonos Brady declarada por Mahuad

**Aspectos negativos:**

- Los militares desataron un escándalo por malos manejos en la contratación de seguros por parte de la cúpula militar.
- Fue señalado como principal beneficiado de la polémica resolución del Ministerio de Salud el cual exoneró del pago de tarifas a empresas importadoras de productos de higiene.

*Coronel Lucio Gutiérrez Borbúa (2003-2005)*



**Aspectos positivo:**

- Anuncio a la nación un "Programa de Ordenamiento Económico y Desarrollo Humano" que contemplaba el incremento inmediato de los precios de los combustibles, la congelación de los salarios en el sector público y reducciones en los gastos del Estado
- Disminuyó los porcentajes del IVA del 12% al 10%..
- Contrató la construcción del oleoducto privado de crudos pesados.
- Renegoció la deuda externa luego de la inédita moratoria unilateral de los bonos Brady declarada por Mahuad

**Aspectos negativos:**

- La situación petrolera del país sufrió también un grave revés a mediados del 2004 cuando el Estado ecuatoriano decidió la nulidad o rescisión del contrato con la multinacional petrolera norteamericana OXY.
- Anuló los juicios en contra de los ex presidentes Abdalá Bucaram, Gustavo Noboa y el ex vicepresidente Alberto Dahik, quienes incluso regresaron del exilio

*Doctor Alfredo Palacio Gómez (2005-2007)*



**Aspectos positivo:**

- Evito inmiscuir al Ecuador en el Plan Colombia.
- Se creó un fondo petrolero denominado FEISEH, para priorizar inversiones en electrificación e inversión en explotación hidrocarburífera.
- Implementar un sistema de aseguramiento universal de salud (AUS), que se concretó en tres ciudades.

**Aspectos negativos:**

- En su gobierno se suspendió la firma del TLC con EE.UU.
- La no negociación del TLC con Estados Unidos por considerar que afectaría a los sectores más sensibles de la economía del país.

*Economista Rafael Correa Delgado (2007-Actualmente)*



**Aspectos positivo:**

- Aumento la inversión social y apunta al desarrollo productivo del país.
- Inversión en educación en todos los niveles, se ha otorgado becas estudiantiles y la gratuidad de la educación pública hasta el tercer nivel.
- Se ha invertido en medicina, hospitales y atención médica.
- Se ha trabado en la mejora de las carreteras a nivel nacional.
- Recompra de la deuda externa.
- Elimino la tercerización laboral.
- Evaluación a docentes y la entrega gratuita de textos escolares.

**Aspectos negativos:**

- Fuerte oposición al Tratado de Libre Comercio (TLC) y renovación del acuerdo que permite el funcionamiento de una base estadounidense en la localidad de Manta.
- Crecimiento del riesgo país.
- Gasto elevado a comparación de otros gobiernos en medios publicitarios de su gobierno.
- Mayor presión tributaria.
- Mayor control en las importaciones y aumento de medidas arancelarias.

### 2.2.1.2 Factor económico

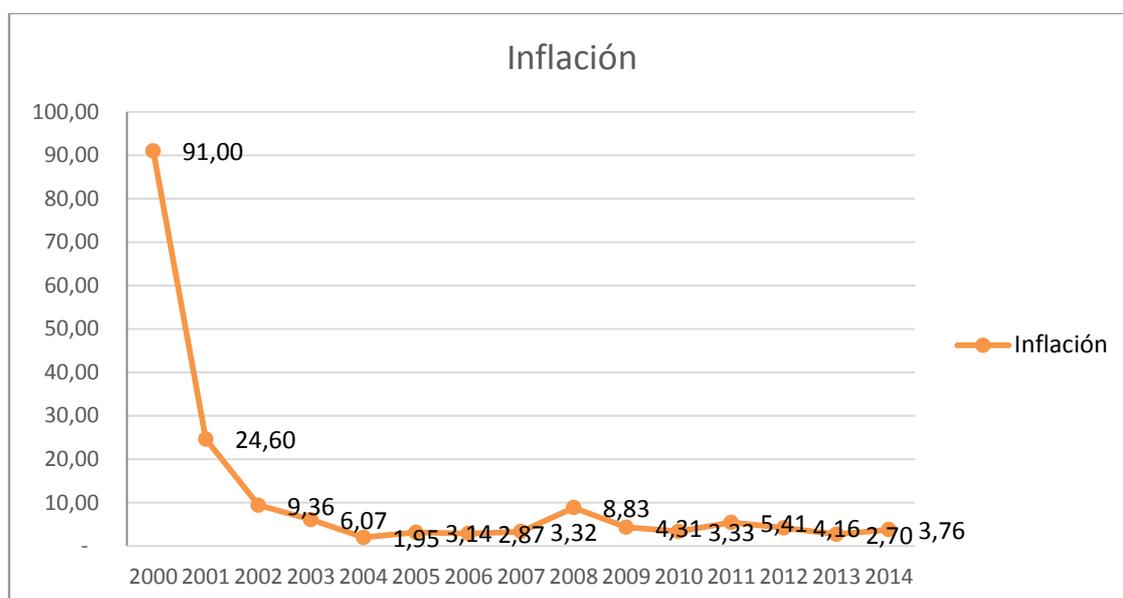
Estos factores recaen sobre a las relaciones de producción, distribución y consumo de la empresa ya que afectan el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores. Algunos de estos factores son:

#### 2.2.1.2.1 Inflación

La inflación es un indicador que muestra la subida continua de precios y la perdida continua del poder adquisitivo del dinero se la obtiene a través de un índice de precios del consumidor a partir de una canasta básica

La inflación es el resultado del manejo económico un país. En Ecuador analizando la inflación desde el año 2000 al año 2014 ha tenido las siguientes fluctuaciones:

#### Inflación anual del Ecuador desde el año 2000 a 2014



**Figura 10. Inflación anual del Ecuador**  
Fuente: (Banco Central del Ecuador)

Como se puede observar en el grafico el pico más alto de la inflación con 91% fue en el **año 2000** y además el más alto de Latinoamérica, debido a la crisis del año de 1999 y el ajuste de la dolarización ya que en momento en que el país cambio su moneda al dólar aumento el impuesto al valor agregado de 10% a 12% y el

incremento de las tarifas de los servicios públicos, combustibles y gas doméstico, esto último acompañado de ajustes salariales. Este aumento de precios se dio debido a que no existía un referente de la evolución de los precios al momento la transición a la dolarización al momento que los precios de los servicios básicos comenzó a aumentar esto hizo que disminuya poder adquisitivo de la moneda.

Para el **año 2001** se comenzó a notar estabilidad en la inflación, para este año se ubicó en 24% ya que se comenzaron controlar y disminuir el crecimiento del nivel de precios de los bienes y servicios. El gobierno del Dr. Gustavo Novoa pensaba en llegar a un porcentaje de inflación de 20% sin embargo en este año ocurrió la sequía y la alerta de erupción del volcán Tungurahua, esto provoco que exista poca oferta de algunos productos de la canasta básica llevando así a que los precios suban por la fuerte demanda. En el **año 2002** a pesar que el gobierno no cumple con la meta fija de reducción de la inflación esta disminuye a 9.36% lo cual fue muy positivo ya que el cambio de la moneda se hizo muchas más estable y controlada, Para lograr esto el gobierno racionalización del gasto público y la austeridad fiscal.

En el **año 2003** continua con una tendencia decreciente llegando a 6.07%, los productos mas inflacionarios en este año fueron el arroz y el pan, y el servicio más caro fue el del alquiler de bienes inmuebles. Las ciudades más inflacionarias fueron las costeras Machala, Portoviejo y Guayaquil. En el **año 2004** ya en el gobierno del Coronel Lucio Gutiérrez se alcanza un porcentaje de 1.95% uno de los índices más bajos, finalmente se había logrado alcanzar un índice de un dígito después de la dolarización, era notable que en el mercado había una relativa estabilidad porque se daba ya el caso de que una persona tenían más poder adquisitivo tuvo pasar mas de 4 años para lograr estabilizar este índice.

A pesar de la crisis económica que se presentó en el **año 2005** por la salida del presidente Lucio Gutiérrez la inflación mantuvo un porcentaje 3.14% según la CEPAL, el aumento de la inflación se relaciona a factores “estacionales, climáticos y eventos específicos como la devolución de los Fondos de reserva a los afiliados del IESS, que contribuyeron a la aceleración del ritmo de crecimiento de los precios, especialmente el segundo trimestre del año.

En el **año 2006** en la presidencia del Doctor Alfredo Palacio el índice inflacionario se ubicó en 2.87%, según la SEPAL esto se tribuye a factores fenómenos exógenos y estacionales que aumentaron la inflación particularmente durante el primer trimestre y el III trimestre del año, además el aumento de las remuneraciones unificadas que fue del 6,7 por ciento provocó un aumento de la demanda, la devolución de los fondos de reserva y el aumento de los precios de varios productos alimenticios, debido a que el país debió enfrentar dificultades climáticas. En el **año 2007** ya en la presidencia del Economista Rafael Correa el índice se mantenía estable en 3.32%, el aumento comparado al año anterior se dio por el incremento de los precios de los alimentos en el mercado internacional y la crisis financiera con la caída en el valor de los títulos con garantías hipotecarias en Estados Unidos, también hubieron factores positivos como el aumento del precio del barril de petróleo que se ubicó en USD 59.90 dólares por lo que en la economía del país se inyectó dinero. Entre los factores internos se presentaron el crecimiento interno del crédito otorgado por las entidades financieras, las variaciones del índice de precios al productor; el comportamiento de los bienes transables y no transables; el aumento de las importaciones de bienes de consumo e insumos para la producción; el flujo de las remesas de los migrantes; el incremento de los salarios.

En el **año 2008** la inflación llega a 8.83% es decir casi el doble del año anterior este se atribuye a tres puntos en especial:

Precios internacionales:

Estalló la crisis financiero primero en Estados Unidos y después en el resto del mundo debilitando así a la economía mundial,

Tipos de cambio:

Debido a la crisis mundial se incrementó el precio de las materias primas en el mercado mundial,

Políticas públicas

Las políticas hicieron que el gasto público aumentara ya que las medidas de tipo social que había asumido este gobierno ha venido incentivando el nivel de

demanda lo que a la larga produce un exceso de circulante en la economía que lleva a que los precios se disparen.

En el **año 2009** a pesar de que se especulaba que la inflación iba continuar en aumento, el gobierno aplicando varias medidas para disminuir este índice para este año llega a un porcentaje de 4.31%, hubo una estabilización de precios lo cual se atribuye a que la crisis mundial se controló.

**Año 2010** el índice de inflación se ubica en 3.33% la cual se considera estable y una de las más bajas de la región. Los bienes y servicios que tuvieron menos incidencia de inflación fueron varios productos alimenticios, las bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes fueron la categoría que más influyó sobre la inflación. En el **año 2011** la inflación tuvo un índice de 5.41% este porcentaje fue mayor del que predijo el Banco Central esto se atribuye a los ajustes de precios en productos importados y también nacionales. Debido a la aprobación de un nuevo paquete tributario, también la inyección de dinero en el mercado interno, a través del mayor gasto público, también colaboró para que la demanda de bienes y servicios se mantenga elevada y presione sobre los precios.

En el **año 2012** se cierra el año con un porcentaje inflacionario de 4.16% para este año se regularizaron mejor los precios ya que el ingreso cubrió el 91.50% de la canasta básica. El **año 2013** tuvo un porcentaje de inflación de 2.70% el bajo ya que bajo la mitad comparado al año anterior Guayaquil fue la ciudad que más inflación mensual obtuvo, los alimentos y bebidas alcohólicas es la categoría que más contribuyó a la variación del índice de precio de este año.

En el **año 2014** se aumentó el índice de inflación comparado con el anterior año el porcentaje fue de 3.76% de la misma manera la categoría que más aportó a la variación de la inflación fue los alimentos y bebidas alcohólicas.

En conclusión el Ecuador presenta estabilidad en su inflación a partir del año 2004 es decir cuatro años después del cambio de moneda, ya que se ha mantenido en un promedio del 3.9% desde el año 2004 hasta el año 2014 por lo que no ha existido una subida de precios fuerte como tampoco ha bajado el poder adquisitivo de la moneda de manera brusca.

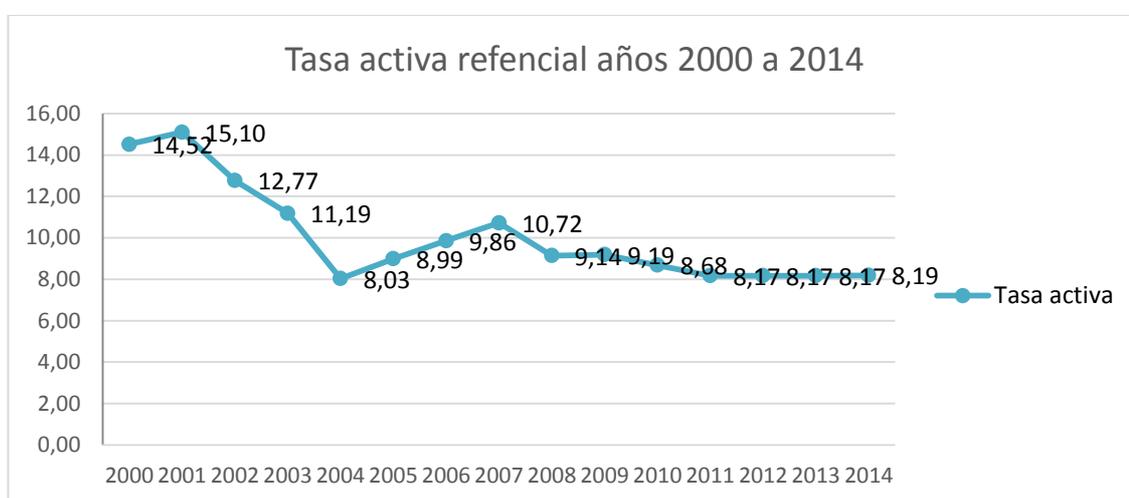
### 2.2.1.2.2 Tasas de interés

Las tasas de interés están establecidas tanto para quien solicita préstamos como quien lo otorga.

#### Tasa de interés activa:

La tasa de interés activa es la que reciben las instituciones financieras, cooperativas y demás las cuales están autorizadas a otorgar préstamos siempre y cuando usa las tasas referencias establecidas por el banco central.

La fluctuación de las tasas referenciales desde el año 2000 al 2014 es:



**Figura 11. Tasa de interes Activa**  
Fuente: (Banco Central del Ecuador)

Como se observa en al grafica la tasa activa referencial en el **año 2000** decayó significativamente frente a la del año 1999 debido que la economía Ecuatoriana se desestabilizo por el cambio de moneda y la inestabilidad de las instituciones financieras por este motivo la tasa activa era de 14.52%.

En el **año 2001** los bancos recobraron un poco de confianza por lo que la tasa subió un poco a 15.1% después de que varias instrucciones de la banca cerraron, a pesar de ello el año 2001 finalizo con 21 banco privados, 1 banco privado con capital estatal y 13 bancos cerrados bajo la administración de la agencia de garantías de depósito. En los **años 2002 a 2004** la tasa tuvo una tendencia decreciendo llegando a 8.03% en el año 2004 debido a ello las operaciones de crédito aumentaron en todas

las actividades económicas, las excepciones fueron las personas naturales y el sector de la construcción.

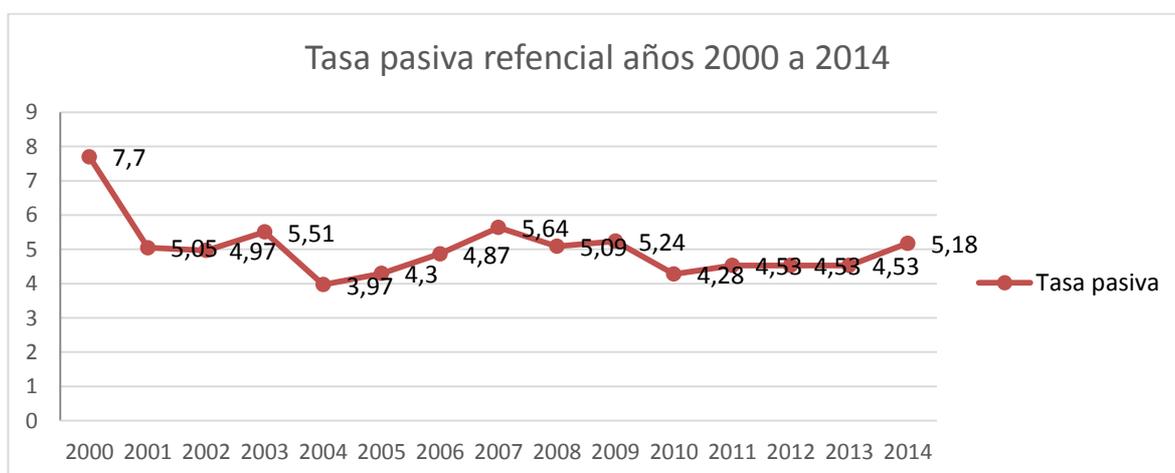
En el **año 2005** se empezó a publicar tasas de interés nominales promedios por tipo de crédito, para así dar mayor transparencia a los costos en los diferentes tipos de segmentos crediticios. Del año **2006 al año 2007** tuvo tendencia decreciente en el gobierno del Dr. Alfredo Palacio por tal motivo los créditos otorgados por los bancos disminuyeron un poco.

A partir desde el **año 2008 al año 2014** en el gobierno del Eco. Rafael Correa las tasas de interés activas han sido relativamente estables esto se debe a que se mantenido con una mismo política de gobierno a la vez va ligado con la inflación la misma que no a tenido mucha fluctuación en estos años.

Como se puede se puede ver en la gráfica la tasa activa que mantiene actualmente es del 8.19%. Esta tasa representa la que actualmente el banco central a establecido para que las instituciones financieras pueden otorgar créditos con esta tasa como referencia.

#### Tasa de interés pasiva:

Estas tasas pagan las instituciones financieras a las personas naturales o jurídicas: por su dinero depositado.



**Figura 12. Tasa de interés pasiva**  
Fuente: (Banco Central del Ecuador)

Al igual que la tasa activa fue la más alta desde que comenzó la dolarización ya que en el año 2000 fue cuando surgió el cambio de moneda así se ubicó en 7.7%, lo cual era positivo ya que los bancos pagaban casi el 8% por el dinero depositado, sin embargo las personas no confiaban en las instituciones financieras por el feriado bancario. Para el **año 2001** ya con la moneda el dólar más estable la tasa de interés que pagaban los bancos bajo a 5.05 %, además este año se noto la confianza que habían recuperado los bancos ya que el número de depósitos aumentaron.

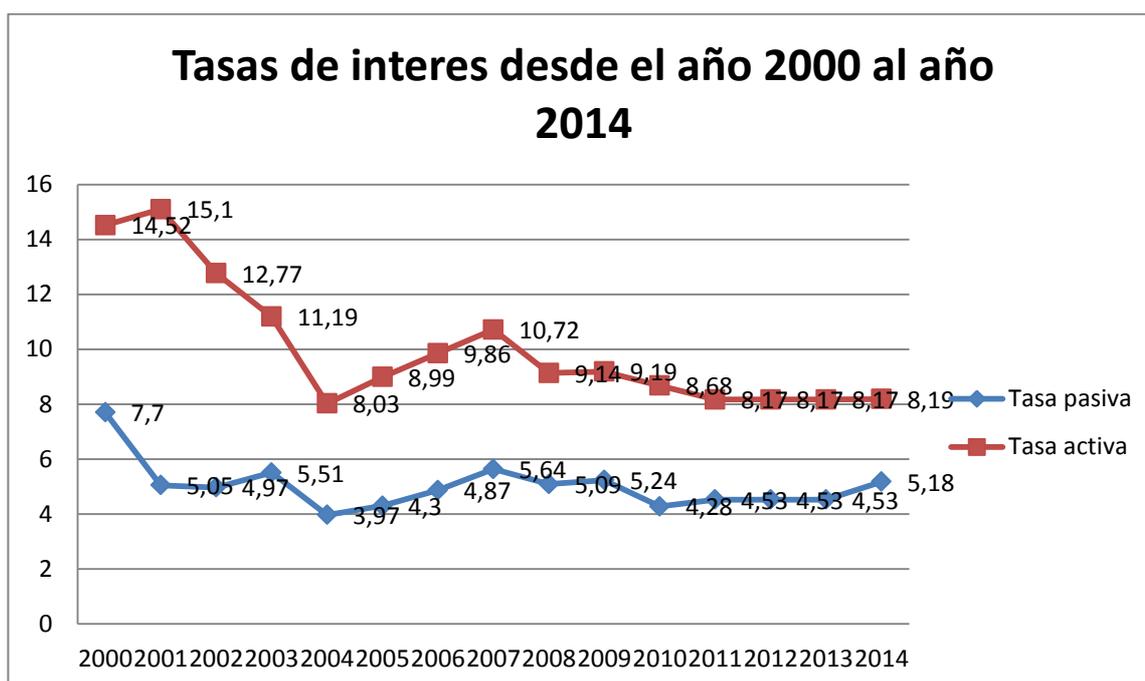
En el año **2002 y año 2003** la tasa pasiva aumento a 5.51% esto fue de la mano con la inflación ya que para el año 2003 subió su índice. En el **año 2004** la tasa bajo a 3.97%, además la inflación en ese mismo año fue la más baja desde el cambio de moneda al dólar espor ello que la tasa de interés bajo.

Desde el **año 2005 al año 2007** la tasa tuvo una tendencia creciente, además las tasas de interés pasivas al igual que las tasas de interés activas comenzaron a publicarse promedios ponderados por tipo de crédito para mayor transparencia de los costos en los diferentes mercados crediticios al año 2007 la tasa de interés llega al 5.64%.

A partir del **año 2008** ya en el gobierno del economista Rafael Correa las tasa comenzó a disminuir hasta el 2010 a 4.28% se considera que la reducción de las tasas de interés fue fijada para para promover la reactivación de la economía a través del consumo financiado.

Desde el **año 2009 al año 2014** de cierta manera las tasa de interés pasivas han comenzado a aumentar de poco a poco debido a la campaña del gobierno de incentivar al ahorro y mejorar la cultura financiera de las personas, también la superintendencia de bancas a comenzado una campaña de cultura financiera para las personas.

Comprando ambas tasa de interés y su tendencia durante el año 2000 al año 2014 obtenemos la siguiente gráfica:



**Figura 13. Tasas de interés**  
Fuente: (Banco Central del Ecuador)

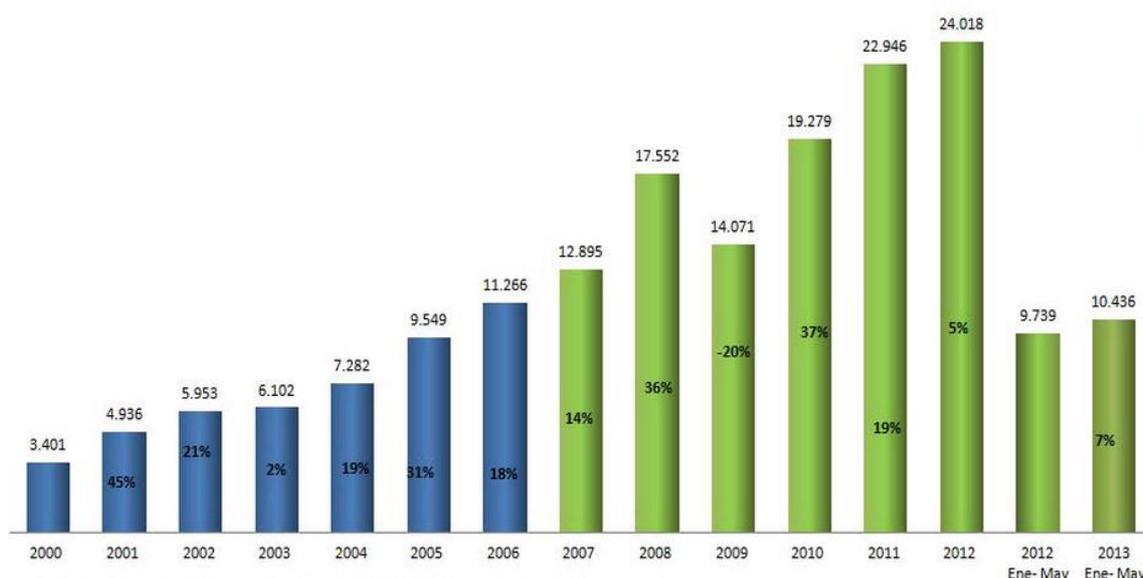
Las tasas de interés son manipuladas por el gobierno para controlar la economía del mismo actualmente se ve que las tasas tienen una tendencia creciente esto da lugar a que se fomente el ahorro en el país y frenar la inflación por que el consumo disminuye al incrementarse el costo de las deudas, pero al disminuir el consumo tiende a disminuir el crecimiento económico

En conclusión para COMPUEQUIP DOS es favorable que se mantengan unas tasas estables ya que al mantener mucha variación esto afectaría a la inflación, lo cual lleva que el poder adquisitivo del dinero disminuya obligando a la empresa a obtener más liquidez para cubrir sus gastos y sueldos del personal. Con lo referente a la tasa activa del 8.19% que actualmente se maneja no es muy favorable ya que el interés que se paga es alto, es mejor que se recurra a otras fuentes de financiamiento como la emisión de obligaciones.

### 2.2.1.2.3 Importaciones

En Ecuador las importaciones han tenido tendencia creciente como se puede observar en el gráfico:

### Importaciones no petroleras del Ecuador en millones USD FOB



**Figura 14. Importaciones no petroleras**  
Fuente: (Ministerio De Comercio Exterior)

El **año 2000** Ecuador registra importaciones de USD 3.401 millones de dólares esto se dio debido al cambio de moneda del sucre al dólar, en este año la moneda perdió su poder adquisitivo es por ello que registra el índice más bajo, a partir del **año 2001 al año 2011** presenta una tendencia creciente pues cada vez el dólar como moneda en curso se fortalecía y comenzó a aumentar su poder adquisitivo, además la moneda permite que la sociedad consumista adquiera productos extranjeros.

En el **año 2003** el sector de la construcción en el Ecuador tuvo un ligero incremento ya que aumentaron las importaciones de materiales para la construcción.

Durante estos años las importaciones crecieron excesivamente hasta llegar al año 2011 con USD 24.018 millones el cual fue el pico más alto, materias primas y bienes de capital son los bienes que se importan en mayor cantidad. Luego están los materiales de consumo. Esto ayudó a la expansión de la economía ya que muchas empresas crecían en base a la importación de materia prima para la producción y comercialización. Por otro lado hay una pérdida de competitividad ya que se importa

más de lo que se exporta, también esta cifra alta se atribuye al gasto público quien tuvo gran participación en la cantidad de importaciones.

Por ello a partir del **año 2012 y año 2013** el gobierno implementó medidas restrictivas aplicadas a las importaciones ecuatorianas en los primeros meses, con el fin de impulsar la transformación de la Matriz Productiva, por consiguiente sustitución de las importaciones por las exportaciones.

Ha sido un factor muy importante en la administración de gobierno, lo que se pretende es frenar el déficit comercial, pues en el gobierno del EC. Rafael Correa se ha aplicado una serie de medidas arancelarias y no arancelarias, este gráfico muestra cuánto se ha reducido las importaciones no petroleras en los últimos años.

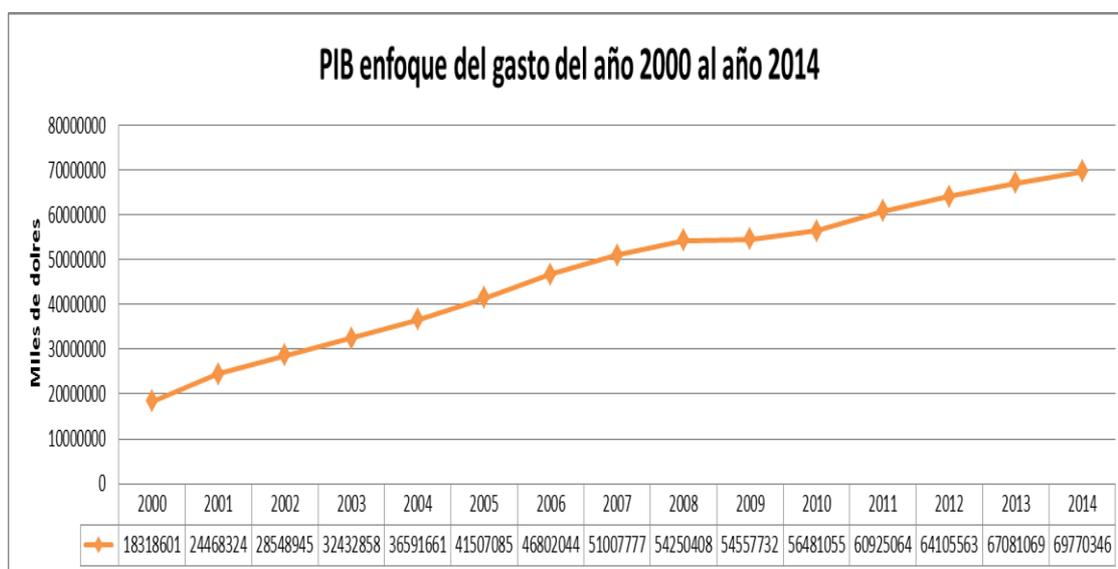
Para COMPUEQUIP DOS esto es un problema ya que al ser un distribuidor de equipos tecnológicos, esta como parte de su giro de negocio importar mercadería comprada a los fabricantes para comercializarla en el país las nuevas medidas arancelarias impuestas obligan a que el costo de los equipos con los que se comercializa suben originando mayores precios de venta o generando menos utilidad para la empresa, al momento de importar la empresa debe tomar muy en cuenta el nuevo proceso que se debe seguir para así evitar posibles multas y sanciones por parte de los entes controladores.

#### **2.2.1.2.4 PIB (Producto Interno Bruto)**

Es un indicador con el que se mide el crecimiento económico de un país ya que un aumento del mismo refleja un aumento de la actividad económica.

En el Ecuador el crecimiento económico se ha venido presentando de la siguiente manera desde el año 2000 al 2014.

### Crecimiento del PIB e Ecuador en millones de dólares



**Figura 15. Crecimiento del PIB Ecuador**

Fuente: (Banco Central del Ecuador)

En el **año 2000** el PIB se ubico en USD 18.318.601 miles de dólares lo cual es bajo ya que en esta año Ecuador pasó por una crisis económica, que se generó por mala administración de gobiernos anteriores obligando así al cambio de moneda además se dio el feriado bancario en el que muchos bancos cerraron por su falta de liquidez. Para el **año 2001** el PIB comenzó a tener una tendencia creciente a lo largo del tiempo pues este año el crecimiento se debió principalmente a la necesidad de productos para la construcción del OCP (Oleoductos de Crudo Pesado). Durante el **año 2002 al año 2006** mantuvo un crecimiento hasta llegar a USD 41.507.085 miles de dólares pues durante ese periodo ya que tuvo una recuperación de la producción petrolera a partir del año 2003 la entrada en total operación del OCP estuvo asociada a un mayor dinamismo de la producción del sector privado, situación que contrasta con la continua reducción de la participación de la producción de PETROECUADOR en la producción total de crudo. En el sector no petrolero presenta un crecimiento sostenido durante dicho período, como resultado del dinamismo de las actividades de exportación, consumo e inversión. En el año 2006 los sectores no petroleros que más contribuyeron al PIB fueron el sector

manufacturero, el comercio al por mayor y el sector de transporte, almacenamiento y comunicaciones.

En el **año 2007** no se da un crecimiento acelerado ya que en este periodo no existieron proyectos a gran escala debido al cambio de gobierno. Para el **año 2008** el PIB sube más del 7% ya que este año tiene un repunte el precio del petróleo lo que hace crecer la economía.

En el **año 2009** el PIB no crece casi nada a USD 54.557.732 miles de dólares debida a la crisis mundial pues ni los precios del petróleo subieron ni el consumo aportó al PIB es por ello que mantiene hasta llegar al **año 2010** en el que la economía mundial comienza a recuperarse generando así un PIB anual de USD 56.481.055 miles de dólares.

En el **año 2011** la economía creció producto de la dinámica de la Construcción, que creció debido a la infraestructura física y a los bonos de vivienda proveídos por el Estado, y a los recursos financieros suministrados por el banco del IESS.

Para el **año 2012** el sector que más aportó al PIB fue el sector no petrolero, el consumo de los hogares principalmente seguido por la inversión pública y privada. Si se analiza por industria la que más aportó fue Suministros de electricidad y agua con 22.9%, construcción, 13.05%, pesca 7.84% e industria manufacturera 6.66%.

En el **año 2013** con un PIB de USD 67.081.069 miles es decir un crecimiento de 4.5% respecto al año anterior, en el cual la mayor participación la tuvo el sector no petrolero con 4.15%, seguido por el sector petrolero con 0.15% y otros elementos del PIB con el 0.19%. En el sector no petrolero la industria que más aportó fue la construcción. Mientras que en **año 2014** el PIB se prevé que sea de USD 69.770.346 miles es decir un crecimiento del 4% la característica importante en este PIB es que el sector que mayor participación tendrá es el sector no petrolero lo cual es importante ya que significa que los sectores que están haciendo crecer más a la economía son el sector de la construcción, manufactura, transporte, comercio al por mayor y menor.

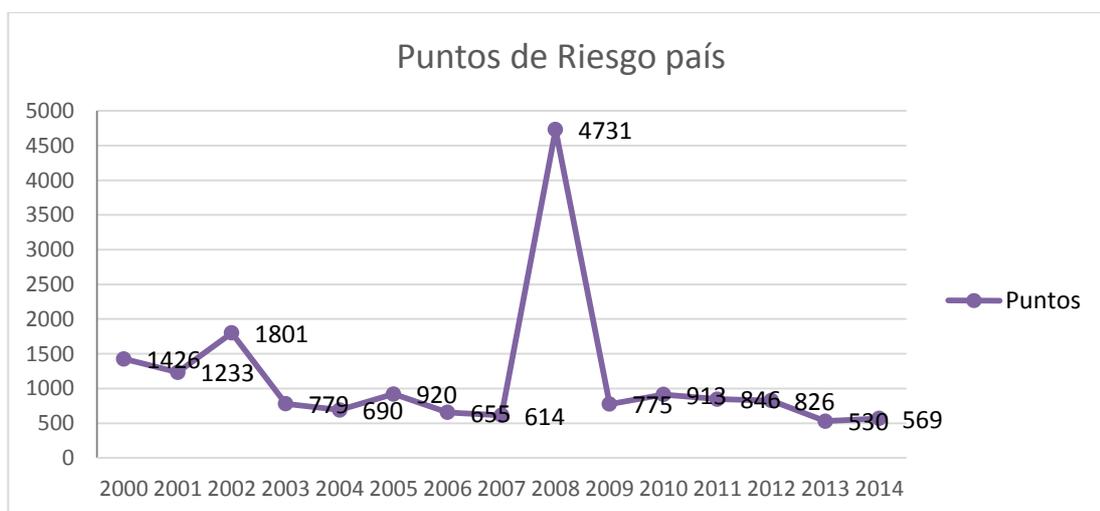
Se ve que el PIB año a año ha venido aumentando por lo que se puede decir que la economía del país se encuentra en constante crecimiento.

Para COMPUEQUIP DOS es muy favorable que la economía del país esté en constante crecimiento ya que un país en crecimiento requiere potenciar sus empresas públicas y empresas privadas para que sigan aportando al crecimiento de la economía al ser COMPUEQUIP DOS una empresa que provee soluciones informáticas a través del equipamiento de equipos tecnológicos en la economía actual tendrá bastante demanda de los diferentes sectores.

#### 2.2.1.2.5 Riesgo país

Este indicador mide el grado de riesgo que entraña un país para las inversiones extranjeras. Ecuador a lo largo del año 2000 al 2014 presenta los siguientes puntos de riesgo país cada año:

#### Riesgo país anual de Ecuador



**Figura 16. Riesgo País**  
Fuente: (Banco Central del Ecuador)

En el **año 2000** existieron algunos factores que llevaron que al riesgo país a 1426 puntos pues en este año se dio el cambio de moneda, fue el derrocamiento del presidente Jamil Mahuad y quebraron algunas instituciones financieras. Para el **año 2001** con la moneda un poco más estable el riesgo país bajó a 1233 puntos además se reestructuró la deuda volviendo a obtener confianza de los inversores.

Para el **año 2002** el riesgo país tiene 1801 puntos debido a cambio de política lo que genero la desconfianza de los inversores. A través de los **años 2003 al año 2007** el riesgo país se mantiene relativamente bajo con 617 puntos en el año 2007 ya que a pesar de los varios cambios de gobierno no se ha generado desconfianza para los inversores extranjeros.

En el **año 2008** ya en la administración del Eco. Rafael Correa el riesgo país creció a 4731 puntos, uno de los más altos de la historia comparado con el año 2000 la época de la dolarización, el riesgo país del año 2008 sigue siendo alto. Las principales causas fueron que se renegocio la deuda externa ya que se consideró como una deuda ilegítima, además la caída del precio del petróleo que lleva a pensar que el Ecuador no tendrá con que pagar la deuda, generando así la inseguridad de los inversores. Para el **año 2009** se comenzó con la recompra de las emisiones de la deuda lo cual genero una reducción del riesgo país a 775. Entre el **año 2010 al 2014** el riesgo país se a mantenido bajo en comparación a periodos anteriores, el año 2014 termino con un riesgo país de 569 puntos aunque tiene tendencia a la baja aun se encuentra sobre el promedio de la región.

Es desfavorable para el país al igual que para las empresas nacionales, el nivel de fluctuación de riesgo país en el Ecuador. Para la inversión extranjera no va ser muy atractivo ya que la probabilidad de obtener ganancia son pocas. Es desfavorable para las empresas nacionales ya que no son atractivas para inversión por lo que el crecimiento económico disminuye.

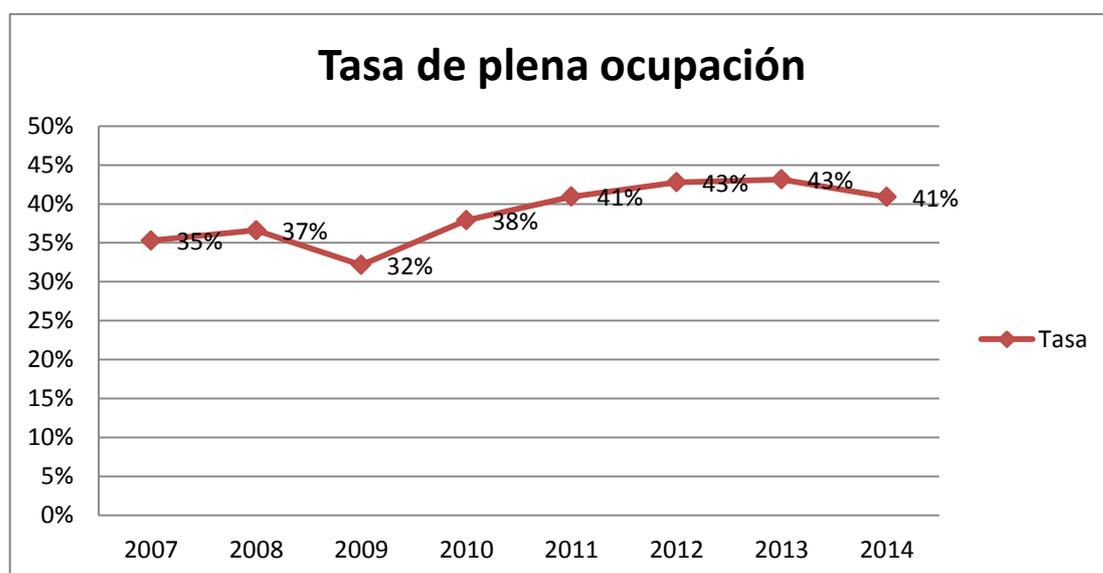
### **2.2.1.3 Factor social**

Este factor hace referencia a aspectos de la sociedad ecuatoriana como distribución de la renta, Movilidad social, cambios en el estilo de vida ya que estos factores afectan al cliente y su comportamiento frente a las necesidades.

#### **2.2.1.3.1 Empleo**

La tasa de empleo indica que porcentaje de trabajadores tienen efectivamente empleo ya sea por cuenta ajena o propia y que le genera una retribución económica.

### Tasa de plena ocupación nacional urbano y rural, año 2007 al año 2014



**Figura 17. Tasa de plena ocupación**

**Fuente:** (Instituto Nacional de Estadística y Censos)

En el **año 2007** la tasa de pleno empleo se ubicó en el 35% continuando su crecimiento hasta el **año 2008** con el 37%.

Para el **año 2009** el índice de empleo bajo notoriamente debido a la crisis económica mundial por lo que algunas empresas quebraron, bajo el precio del barril del petróleo por lo que la economía del Ecuador se desestabilizó.

En el **año 2010** el índice de empleo subió a 38% ya que la crisis económica disminuyó, además el sector de la construcción comenzó a generar plazas de empleo. Entre el **año 2011 al año 2014** la tasa de empleo tuvo una tendencia creciente hasta el año 2013 para el año 2014 disminuyó al 41% el sector que más plazas de empleo genera es el sector no petrolero principalmente industrias como la construcción, transporte, manufactura.

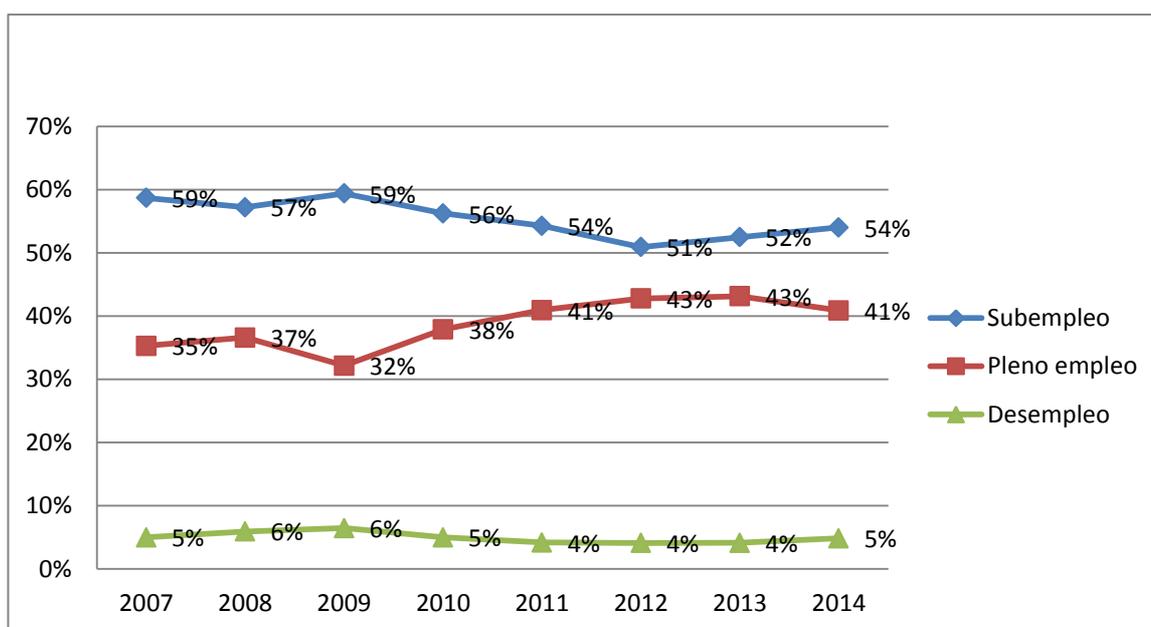
#### **2.2.1.3.2 Desempleo y subempleo**

Este indicador desempleo muestra la cantidad de desempleados sobre la población económicamente activa que existe en un país.

Este índice refleja el bienestar de las familias pues al analizar la expansión económica de un país lo que importa es que el crecimiento del PIB vaya de la mano con la disminución de la cantidad de desempleados y subempleos ya que de no ser

así, no está creciendo el país en general sino que ciertos poderes económicos abarcan todas las riquezas.

### Tasa de ocupación plena, subempleo y desempleo nacional urbano y rural del año 2007 al año 2014



**Figura 18. Tasa de ocupación plena, subempleo y desempleo**  
Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censos)

La tasa de desempleo no es muy alta ya que tiene una tasa del 5% a diciembre del 2014, gran parte de la población económicamente activa se encuentra en el subempleo lo cual es un factor negativo ya que cerca del 54% de la población económicamente activa no está en las condiciones apropiadas ya que no se aprovecha la capacidad de los trabajadores.

Desde el **año 2007** con un índice del 59% del subempleo tiene una tendencia decreciente, al **año 2014** este índice se encuentra en el 54% su disminución no es significativa.

La tasa de desempleo desde el **año 2007 al año 2014** se mantiene en un promedio del 5% a pesar de que no a disminuido notablemente es importante que se ha mantenido estable además es uno de los más bajos de la región.

#### **2.2.1.4 Factor tecnológico**

El factor tecnología hace referencia a como los nuevos avances tecnológicos ayudan a la productividad en las actividades y procesos de la organización. Es importante que una organización este atenta a las nuevas tendencias tecnológicas ya que muchas de sus actividades y equipos usados actualmente se pueden volver obsoletos lo cual hace que las actividades sean improductivas.

El factor tecnológico viene relacionado con la calidad de servicio que se preste a los clientes ya que la utilización de equipos y maquinaria mejora la productividad. Al ser COMPUEQUIP DOS una empresa proveedora de soluciones informáticas cada una de sus actividades van de la mano con las nuevas tendencias tecnológicas. La cuales son aprovechadas para brindar un mejor servicio y superar las expectativas de los clientes.

#### **2.2.2 Micro ambiente**

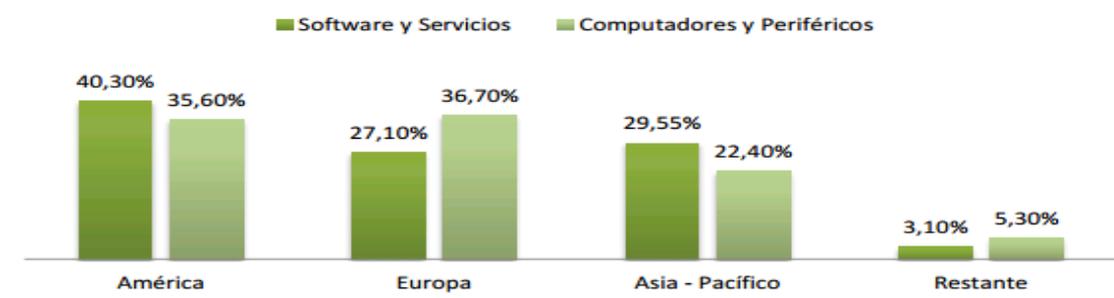
Son factores como proveedores, intermediarios, clientes, competencia los cuales generalmente no son controlables, se puede influir en ellos. Son fuerzas que una empresa puede intentar controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado. Dependiendo de cada uno de estos factores pueden representar fortalezas y debilidades para la empresa.

##### **2.2.2.1 Análisis del mercado**

El crecimiento de la industria de las TICS (Tecnologías de Información y Comunicación) a nivel mundial ha tenido bastante expansión, tomando en cuenta a nivel mundial el continente americano, figura como el principal mercado para la comercialización de software, con una participación del 40.3%.

En cuanto a la demanda de computadoras y periféricos (Hardware) ocupa el segundo puesto con un porcentaje de 35.60%. En conclusión el continente americano es el que más demanda tecnología, ya que muchas de las empresas están procurando implantar políticas e infraestructuras de ciencia y tecnología apropiadas a sus tamaños y necesidades.

### *Participación de software, computadores y periféricos por continente*



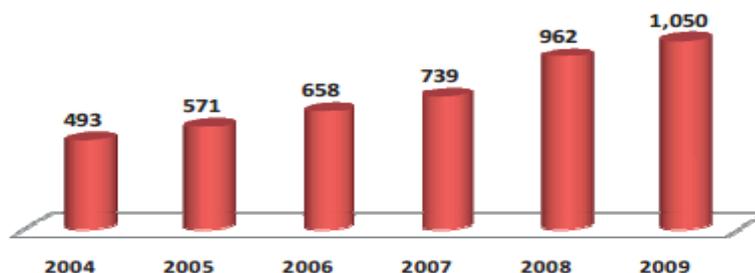
**Figura 19.** *Participación de software, computadores y periféricos por continente*

*Fuente:* (Asociación Ecuatoriana De Software)

Muchas empresas consideran que la mejor manera de ser competitiva es primero invertir en talento humano y como segundo lugar invertir en tecnología lo cual demuestra el potencial de crecimiento que tiene este sector.

Un estudio realizado por la asociación ecuatoriana de software indica que no existen fuentes oficiales en lo que se refiere al sector del software y/o hardware en el Ecuador sin embargo tomando en cuenta datos del servicio de rentas internas, estadísticas del banco central y otros estudios sobre esta industria. Los ingresos anuales por venta de equipos de computación y software en Ecuador tiene una tendencia creciente según datos del SRI, los cuales se mantienen hasta la actualidad ya que las compañías cuya actividad económica principal se relaciona a software y hardware en Ecuador presentar para el 2009 ingresos de USD 1.050 millones, el 75% de los ingresos provienen del sector de hardware y equipos de comunicación.

### *Evolución de ingresos del sector de software y hardware en Ecuador*



**Figura 20.** *Evolución ingresos software y hardware*

*Fuente:* (Servicio de Rentas Interna)

En Ecuador el uso de tecnologías de la comunicación e información ha tenido un crecimiento importante en los últimos 6 años, pues actualmente estamos viviendo un revolución tecnológica, debido que parte de las políticas de gobierno y de estado llevan a que la demanda de las TICS aumente necesariamente para impulsar el crecimiento de la economía, por lo tanto sin crecimiento de TICS el crecimiento de la economía hubiese sido limitado.

Para COMPUEQUIP DOS como un distribuidor de soluciones informáticas este factor es alentador.

Que el estado tenga estas políticas de gobierno hace que la demanda de tecnologías informáticas y de comunicación aumente. Puede aprovechar esta demanda y cubrirla con las diferentes líneas de negocio que posee ya sea abastecimiento de equipos informáticos y licencias, servicios de mantenimiento y seguridad, arrendamientos de equipos. Así mismo como el mercado actualmente brinda oportunidades, existe empresa competidores que al igual que COMPUEQUIP DOS posean las mismas líneas de negocio por lo que se debe sacar ventaja en la calidad del servicio y precios de mercado competitivos.

#### **2.2.2.2 Clientes**

Son personas natural o persona jurídica que demanda bienes o servicios a un proveedor, estos son de vital importancia en una compañía ya que con cada decisión de consumo contribuyen a lo que luego será la utilidad de la empresa.

El portafolio de clientes que maneja COMPUEQUIP DOS S.A. esta comprendido por empresas, casi no realiza negociaciones con personas naturales, todos sus clientes son corporativos de empresas grandes, medianas y pequeñas, el 60% de sus clientes son empresas del sector público y el 40% empresas del sector privado a continuación se detalla los principales clientes con los cuales a realizados negociaciones:

## Principales Clientes de Compuequip DOS

Empresas	
<b>Sector Publico</b>	Petroamazonas EP
	Corporación nacional de telecomunicaciones
	Empresa Publica de Agua Potable y Saneamiento
	Servicio de rentas Internas
	Consortio de Gobiernos Autónomos Provinciales del Ecuador
	EP Petroecuador
	Coordinación Zonal de Educación
	Empresa Eléctrica Regional Centro Norte
	Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información
	Municipio del Distrito Metropolitano de Quito
<b>Sector privado</b>	Banco del Pichincha CA
	Consortio Ecuatoriano de Telecomunicaciones s.a. CONECEL
	Banco del Pacifico S.A
	EP Petroecuador
	Banco del Austro
	MQA - DOS Soluciones empresariales
	TATASOLUCION CENTER S.A
	BAYER S.A
	AGIL OIL Ecuador B.V.
	EQUIFAX ECUADOR C.A
NESTLE ECUADOR S.A	

Figura 21. Principales clientes de Compuequip DOS S.A.

### 2.2.2.3 Proveedores

Es una persona natural o persona jurídica que abastece de bienes o servicios a otra persona o empresa que demande de sus servicios.

Los principales proveedores de la empresa que abastecen de equipos, licencias, certificaciones y demás equipos a la empresa son:

### Principales proveedores de COMPUEQUIP DOS S.A.

N°	Empresas
1	MEGAMICRO S.A
2	Hewlett Packard Ecuador Cía. Ltda.
3	Electrónica Siglo XXI
4	Intcomex del Ecuador S.A
5	MICROSOFT CORP.
6	INACORP S.A DEL ECUADOR
7	COMPUIMAGEN CORP K2 S.A
8	SAP COLOMBIA S.A
9	GREENDC S.A.
10	GEOINT CIA. LTDA.
11	LICENCIAS ON LINE LOLCOM S.A
12	NEXIS DEL ECUADOR
13	ADISTECTECH S.A.
14	REDES Y EQUIPOS MAXIMA PC CIA. LTDA.
15	MQA-DOS Soluciones Empresariales
16	ACE Seguros S.A.
17	AFINASIS LTDA.
18	NUBETECH DIGITAL S.A.
19	SEPROTEICO S.A
20	CISCO System
21	Epson Ecuador

Figura 22. Principales clientes de Compuequip DOS S.A.

Entre este grupo de empresas se encuentra varios de los fabricantes a quienes se le compra directamente y también los principales mayoristas de equipos en el país. La organización tiene una gama de proveedores, esto es una ventaja ya que tiene varias opciones, al momento de elegir precios y plazos de financiamiento. El tener un portafolio varios de proveedores hace que la empresa puede negociar precio para así tener un menor costo y mayor rentabilidad en sus negocios.

#### 2.2.2.4 Competencia

La competencia son otras empresas que ofrecen el mismo bien o servicio pues lo que puede diferenciar los bienes y servicios que ofrecen estas empresas son precios de venta, calidad de producto y servicios, créditos o plazos de entrega.

Dentro de la industria de tecnología y comunicación existen varias personas y empresas que ven una oportunidad de negocio como distribuidores de tecnología informática entre los principales están:

### Empresas que son posible competencia para COMPUEQUIP DOS S.A.

N°	Empresas
1	SOLUCIONES INTEGRADAS SOLUTIONS S.A.
2	SERVICIOS CYBERCELL S.A.
3	CYBERCELL
4	PROTECOMPU C.A.
5	COMPUVENTAS CIA. LTDA.
6	DIGITALTEAM S.A.
7	INTCOMEX DEL ECUADOR S.A.
8	CARTIMEX S.A.
9	ELECTRONICA SIGLO XXI ELECTROSIGLO S.A.
10	TECNOMEGA C.A.
11	SONY INTER - AMERICAN S.A.
12	MEGAMICRO S.A.
13	GLOBAL TELEMATIC SOLUTIONS GTSECUADOR CIA. LTDA.
14	INACORPSA DEL ECUADOR S.A.
15	XEROX DEL ECUADOR S.A.
16	GAECO S.A.
17	ALPHACELL S.A.
18	GRUMANHER S.A.
19	REPRESENTACIONES CELULARES GUERRERO & RODRIGUEZ CIA. LTDA.

Figura 23. Competencia

Estas empresas son los competidores directos de COMPUEQUIP DOS S.A. ya que comercializan con las mismas o algunas líneas de negocio que tiene la empresa, como la comercialización de hardware, software, servicios, asesoría y seguridad y arrendamiento de equipos.

Ante un mercado competitivo es necesario apostar a la calidad de servicio que ofrece, complementándolo con garantía en cada uno de los productos que comercializa y un buen servicio de postventa el que genere la fidelidad de los clientes frente a las demás empresas del mismo sector.

#### 2.2.2.5 Entidades de control

Son las entidades que solicitan información o verifican cumplimiento de leyes. Reglamento y políticas de una empresa y en posibilidad de sancionar a la persona o empresa que incumpla.

COMPUEQUIP DOS al ser una empresa legalmente constituida se encuentra bajo control de entidades como:

- Súper intendencia de compañías: Solicita semestral y anualmente la presentación de estados financieros para verificar su razonabilidad, solicita sustento de pagos por la emisión de obligaciones.
- Servicio de rentas internas: Verifica validez de RUC y facturas, mensualmente requiere la presentación de declaraciones de IVA y retención en la fuente, anexos transaccionales además solicita anualmente la declaración del impuesto a la renta, pagos de los mismos.
- Instituto ecuatoriano de seguridad social: Solicita mensualmente el pago de planillas por aporte al IESS, aportes, fondos de reserva, prestamos quirografarios hipotecarios, verifica el pago de beneficios sociales a trabajadores.
- Ministerio de relaciones laborales: Supervisa que cada una de las personas en relación de dependencia con la empresa le hagan valer sus derechos como trabajador y benéficos y obligaciones a los que esta sujetos, solicita documentos que respalden ingresos y salidas de personal y que se le haya pagado lo correspondiente a su liquidación.
- Bolsa de valores Quito: Solicita y revisa los prospectos de oferta pública de la empresa para que pueda emitir obligaciones, supervisa que las obligaciones sean cumplidas con cada uno de sus adquirentes y verifica la negociación de esas obligaciones en el mercado de valores.
- Municipio del distrito metropolitano de Quito: Supervisa la obtención del permiso de funcionamiento dentro del Distrito Metropolitano de Quito mediante una licencia que comprende: la patente municipal y permiso de prevención y control de incendios; para así habilitar a la empresa al ejercicio de sus actividades económicas cumpliendo las inspecciones y controles realizados por el Cuerpo de Bomberos y Dirección Metropolitana Ambiental.
- Servicio nacional de aduana del Ecuador: Supervisa que las importaciones realizadas por la empresa sigan el proceso establecido, verifica que la mercadería importada pase por la aduana y otorga los permisos respectivos para su comercialización en el país.

### **2.3 Análisis interno**

Se analizan factores que tiene la empresa como; recursos humanos, materiales, tecnología, habilidades, conocimiento y capacidad financiera que lleven a

definir los límites de la capacidad de la compañía para alcanzar sus objetivos, a través de este análisis se obtiene las fortalezas y debilidades que la compañía posee.

### **2.3.1 Capacidad administrativa**

Hace referencia a la capacidad de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo, con el propósito de lograr los objetivos y las metas de organización de manera eficaz y eficiente.

COMPUEQUIP DOS tiene cerca de 500 empleados las cuales están distribuidos en las diferentes áreas comerciales, financiera, marketing, servicio, y demás,

Actualmente no existen manuales de puestos de trabajo que indiquen las funciones de puesto y su relación con los departamentos, la empresa se encuentra levantando los procesos de cada departamento para así determinar las funciones de cada puesto de trabajo, por ahora los empleados no tienen definido sus actividades a través de un manual por lo no se puede medir el nivel de eficiencia de sus actividades, no es claro los niveles de jerarquía ya que al no existir manuales no se tiene una guía.

Esto representa una debilidad en la organización del recurso humano en la empresa ya que al no existir lineamientos, cada empleado realice sus actividad según su percepción y su trabajo no es supervisado por lo que genera errores e inconvenientes dentro de la organización.

Otro problema que la mala administración genera es que existan puestos de trabajo que no son productivos para la empresa, debido a que actividades realizadas en ese puesto no genere ningún valor a la empresa, otro inconveniente generado es que en muchos de los puesto de trabajo no exista una correcta segregación de funciones que al no ser controlado genera problemas ya que una personas al realizar una actividad no puede ser juez y parte un ejemplo de ello es el puesto de tesorería pues la misma persona no puede realizar actividades de registrar transferencias, autorizar y el transferir los valores ya que son actividades que deben estar segregadas en diferentes personas ya que implica un alto riesgo el que una solo persona realice todas esas actividades.

### 2.3.2 Capacidad financiera

En la capacidad financiera se mide los recursos financieros con los que cuenta la organización en cuanto a su liquidez, endeudamiento, rentabilidad.

COMPUEQUIP DOS presento los siguientes resultados en el año 2013

**Tabla 2. Estado de situación financiera y Estado de resultados año 2013**

#### Estado de situación financiera año 2013

<b><u>ACTIVOS</u></b>	<b><u>21.425.160,91</u></b>
<b><u>ACTIVO CORRIENTE</u></b>	<b><u>18.282.078,15</u></b>
CAJA BANCOS	(31.986,78)
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	11.058.622,23
PROVISION CUENTAS INCOBRABLES	(141.137,29)
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	1.077.207,56
CREDITO TRIBUTARIO	870.196,72
INVENTARIOS	5.421.985,67
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	27.190,04
<b><u>ACTIVO FIJO</u></b>	<b><u>1.875.976,79</u></b>
COSTO DE ADQUISICION	2.203.967,75
DEPRECIACION ACUMULADA	(327.990,96)
<b><u>ACTIVOS LARGO PLAZO</u></b>	<b><u>1.267.105,97</u></b>
<b><u>PASIVOS</u></b>	<b><u>18.730.324,06</u></b>
<b><u>PASIVO CORRIENTE</u></b>	<b><u>15.840.830,64</u></b>
OBLIGACIONES BANCARIAS	432.832,05
OBLIGACIONES EMITIDAS	1.566.452,33
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	6.141.173,64
PROVISIONES SOCIALES	171.540,06
IMPUESTOS POR PAGAR	2.678.659,86
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	1.957.530,27
OTROS PASIVOS CORRIENTES	2.892.642,43
<b><u>PASIVO A LARGO PLAZO</u></b>	<b><u>2.889.493,42</u></b>
<b><u>PATRIMONIO</u></b>	<b><u>2.694.836,85</u></b>

#### Estado de resultados integrales 2013

Ingresos directos	43.120.575,11
Costo de ventas	(34.901.820,24)
<b>Margen sobre ventas</b>	<b>8.218.754,87</b>
<b>Gasto nómina</b>	<b>(3.954.354,72)</b>
<b>Gastos operacionales</b>	<b>(4.251.731,63)</b>
<b>(Utilidad) Pérdida antes de Impuesto a la renta y participación a trabajadores</b>	<b>12.668,52</b>
Participación a trabajadores	(1.900,28)
Impuesto a la renta	(2.261,33)
<b>(Pérdida) Utilidad del Ejercicio</b>	<b>8.506,91</b>

La liquidez con la que cuenta la empresa es baja, el dinero que mantiene en el banco está en contra ya que tiene muchos cheques posfechados entregados a los proveedores para no recaer en multas, por otro lado las cuentas por cobrar que mantiene con muchos de sus clientes muy alto, ya que se da mucho plazo de financiamiento a los clientes por lo cual al no tener un control de esto se pueden presentar un alto índice de cuentas incobrables.

El inventario que mantiene en bodegas es de USD 5.421.985,67 dólares lo cual es malo para una empresa comercializadora de tecnología ya que muchos de los equipos electrónicos, su precio baja con el tiempo ya que cada vez salen otros equipos con más tecnología por lo que el precio de venta de muchos equipos se devalúe dando como resultado a la empresa menos rentabilidad o en el peor de los casos recuperar apenas el costo de adquisición.

Las obligaciones que mantiene por pagar es demasiado alto ya que entre préstamos bancarios, obligaciones emitidas y proveedores suma USD 8.140.458,02 dólares en el caso de los préstamos bancarios genera el pago de interés altos por pagar, el interés de la emisión de obligaciones es menos pero de todas manera genera un interés que representa gasto para la compañía.

Los ingresos que ha generado sus ventas de productos, prestación de servicios y arrendamiento de equipos es alto sin embargo los costos generados por estos ingresos de la misma manera son altos ya que representa un 80% de los ingresos, se debería negociar mejores precios con los proveedores.

Sus gastos de operaciones son mucho más altos que los gastos de nómina se debería ejercer control sobre estos ya que deben haber gastos innecesarios que se están generando sin dar ningún beneficio.

A pesar de generar una utilidad de casi USD 9.000 dólares se debería gestionar mejor los costos y gastos que la compañía genera ya que al ser una empresa que vende más de 40 millones se espera que las utilidades que genere sean más altas, por otro lado se debería controlar más la liquidez de la empresa con la elaboración de flujos de efectivo para evitar así multas, e intereses por falta de liquidez.

### **2.3.3 Capacidad tecnología**

Se toma en cuenta los medios tecnológicos como equipos, licencias y demás con el que cuenta una empresa para hacer más productiva su gestión aumentando su calidad como eficacia, cumpliendo así las expectativas de sus clientes.

Al ser COMPUEQUIP DOS una empresa proveedora de soluciones informáticas cuenta con la tecnología suficiente para atender a sus clientes.

En cuanto a comunicación y transmisión de datos la empresa cuenta con un servicio de celular para sus empleados de tal manera que tengan un número para atender requerimientos del trabajo, tiene una red informática que provee TELCONET, también maneja una cuenta empresarial propia de e-mail esto hace que la atención a los clientes sea inmediata.

Cuenta con equipos informáticos en buen estado, para que sus empleados desempeñen sus actividades posee Desktop, portátiles, impresoras, servidores.

El programa que maneja para generar su información es un sistema de integración llamado SAP –ERP con los diferentes módulos de finanzas, tesorería, compras, ventas, servicios para mantener toda su información integrada.

Para mantener su información con copias de seguridad cuenta con una plataforma informática NUBEDIGITAL lo cual permite conectarse con el sistema, correo y demás información desde la casa de manera remota esta ayuda a que se pueda revisar información requerida de cualquier lugar permitiendo así que las actividades sean más eficientes y productivas y no exista limitaciones al momento de cumplir con los requerimientos de los clientes.

## **2.4 Matriz FODA**

En esta matriz FODA se resumen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se han obtenido a través del análisis situacional y los factores internos y externos de la organización pues este análisis ayuda a trazar un curso de acción sobre la base de un diagnóstico obtenido.

A través del análisis realizado a cada uno de los factores internos como externos que rodean a la empresa COMPUEQUIP DOS se obtuvieron los siguientes resultados:

**Tabla 3. Matriz FODA**

<h1>FODA</h1>	<b>F</b>	<b>D</b>
	<b>F1,</b> Entre su cartera de proveedores cuenta con relación directa con los fabricantes de los productos.	<b>D1,</b> La mayoría de sus clientes son empresas públicas lo cual representa un riesgo debido que esto viene directamente relacionado con las políticas de gobierno impuestas.
	<b>F2,</b> Al ser una empresa de tecnología cuenta con equipos y software actuales para mejorar su eficiencia y su calidad de atención para sus clientes.	<b>D2,</b> La empresa mantiene mucho inventario en Stock y la cartera de cuentas por cobrar es demasiados alta.
	<b>F3,</b> La empresa cuenta con un portafolio amplio de productos y servicios como software, hardware, servicios técnicos y de soporte y arrendamiento de equipos.	<b>D3,</b> El crecimiento del mercado tecnológico a dado como resultado la entrada de competidores entre ellos mayoristas, minoristas y personas naturales
	<b>F4,</b> La empresa cuenta con técnicos especializados y certificados por las marcas fabricantes.	<b>D4,</b> La empresa maneja un margen bajo de liquidez para cumplir con sus obligaciones
<b>F5,</b> La empresa se encuentra ubicada en las cuatro ciudades estratégicas del país como son Quito, Guayaquil, Cuenca y Ambato.	<b>D5,</b> No existen políticas y procedimientos a los que se sujeten los empleados dela organización para realizar un trabajo eficiente.	
<b>O</b>	<b>FO</b>	<b>DO</b>
O1.Las políticas de gobiernos se enfocan al crecimiento económico a través de la inversión en tecnología.	<b>F5.O1.</b> Ampliar su segmento de mercado y aumentar sus ventas.	<b>O4.D1.</b> Aprovechar la demanda de las empresas para diversificar su cartera de clientes entre empresas privadas y públicas por igual.
O2.El país mantiene una inflación estable por lo que no existe mucho impacto en la devaluación de la moneda.	<b>F1.O2.</b> Aprovechar la estabilidad de los precios y el portafolio de proveedores que mantiene la empresa para adquirir mercadería a bajo precio y mejorar su margen de rentabilidad.	<b>O2.D4.</b> Aprovechar la estabilidad de precios para establecer proyecciones como flujos de efectivo y presupuesto para controlar la liquidez de la empresa.
O3, Uno de los sectores que más a participado en el crecimiento de la economía es el comercio lo cual indica el crecimiento de las empresa comerciales.	<b>F3.O4.</b> Ofrecer su amplia gama de productos a sus clientes dando un servicio más completo que la competencia, logrando así fidelidad de sus clientes.	<b>O1.D3.</b> Alinearse a las políticas de gobierno cumpliendo con sus requisitos exigidos para obtener ventaja frente a la competencia.
O4, La inversión en tecnológica es una de los factores principales en los que se enfocan las empresas para mejorar su productividad.		
O5, La estabilidad del gobierno actual es importante ya que mantiene una misma administración y política en el tiempo.		
<b>A</b>	<b>FA</b>	<b>DA</b>
A1,El país no resulta ser atractivo para los inversionistas debido a su riesgo país	<b>F2.A4.A5.</b> Aprovechar su capacidad tecnología para mejorar su productividad y volverse más eficiente a la hora de cumplir tributariamente y agilizar los procesos de contratación pública.	<b>D5.A4.</b> Se debe implementar procedimientos y procesos para que el personal realice su trabajo con eficiencia y pro actividad evitando así riesgos de control tributario y multas.
A2.Las tasas de interés que mantienen las instituciones financieras generan altos gastos en intereses.	<b>F1.A3.</b> Minimizar sus costos y tiempo por importaciones negociando con todos sus proveedores buscando la vía más eficiente y beneficiosa para la empresa.	<b>D4.A2.</b> Evitar mantener iliquidez en la empresa para no recaer en préstamos con instituciones bancarias que generan altos intereses.
A3, La implementación de nuevas medidas arancelarias para control afecta el costo y tiempo de las empresas.		<b>D1.A5.</b> Negociar más con empresas privadas para evitar procesos burocráticos que genera negociar con empresas del sector público.
A4, Los controles tributarios impuestos por el SRI como facturación electrónica representa más riesgos de control y multas.		
A5, Los nuevos procesos de contratación pública implican más costos y tiempo para acceder a negociar con empresa públicas.		

## **CAPÍTULO III**

### **Direccionamiento Estratégico**

El éxito de una empresa se basa en su direccionamiento ya que da los soportes básicos para poder actuar y responder a ambientes o condiciones complejas. El propósito de la dirección estratégica es explorar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro.

COMPUEQUIP DOS tienes planteado su direccionamiento estratégico de la siguiente manera:

#### **3.1 Fin social**

Computadores y Equipos COMPUEQUIP DOS busca brindar soporte técnico especializado en tecnología informática y telecomunicación, dando así soluciones integrales y contribuyendo a aumentar la capacidad tecnología de las empresas volviendo sus actividades productivas y generar un crecimiento económico a nivel país.

#### **3.2 Misión**

“Somos una empresa que contribuir al crecimiento y productividad del negocio de sus clientes, a través de soluciones basadas en tecnología de punta, entregando servicios profesionales de alta calidad y con metodología de clase mundial.”

#### **3.3 Visión**

“Ser reconocida como empresa líder en el Ecuador, como asesor de confianza que provee y ayuda a implementar soluciones de tecnología informática alineadas a los objetivos del negocio de sus clientes.”

### **3.4 Objetivos empresariales**

- Crecimiento de ingresos.- Aumentar su rentabilidad un 40% más que en el año 2013 replanteando las estrategias y políticas de venta.
- Objetivos de posicionamiento.- Ubicar a la empresa como el principal distribuidor de producto y servicios informáticos del país, mejorando sus canales de distribución, calidad y garantía en sus productos, al igual que mantener competitividad en su precios de venta.
- Incrementar la cuota de mercado.- Mejorar sus procesos de distribución para llegar atender la demanda de otros segmentos de mercado.
- Objetivos de capacitación: Realizar capacitaciones trimestralmente a los empleados y en especial al personal de servicios.
- Objetivos competitivos: Comercializar productos y servicios de calidad que cuenten con garantías y certificación logrando así la fidelidad de los clientes

### **3.5 Políticas**

Las políticas establecidas en la empresa son:

- El horario de trabajo es desde las 8h30 a las 18h00 con una hora y media de almuerzo.
- Mantener buena imagen personal en la empresa, frente a clientes, proveedores y demás partes relacionadas.
- Todo Empleado que utilice los Recursos Informáticos, tiene la responsabilidad de velar por la integridad, confidencialidad, disponibilidad y confiabilidad de la información que maneje, especialmente si dicha información sirve para requerimientos de ley, o ha sido clasificada como confidencial y/o crítica.
- Velar por lo bienes, la información, la propiedad intelectual de nuestros clientes y demás partes interesadas. Guardando la confidencialidad del caso en todo nivel y actividad en razón de los acuerdos con nuestros clientes, proveedores y demás partes interesadas.
- Mantener la formalidad en la documentación e información empleada durante todas las actividades comerciales, mediante el control documental establecido para el efecto, de tal manera que los documentos mantengan su identificación,

trazabilidad, veracidad, control en su distribución, acceso a su recuperación y consulta.

- Es deber de todo empleado de COMPUEQUIP DOS el velar por el cumplimiento del código de conducta, así como también denunciar su inobservancia sea interna o externa, en especial en lo relacionado con el cumplimiento de la legislación, la propiedad intelectual, y el proceder ético, honesto responsable y respetuoso con sus involucrados.
- Desarrollar proyectos en los cuales se integran activamente el valor de la empresa con la sociedad y el medio ambiente.
- Entregar el equipo de protección personal y capacitar sobre su uso a todo el personal involucrado de acuerdo a los riesgos de trabajo propios.

### **3.6 Principios**

Los principios establecidos en la empresa son los siguientes:

- Mejorar la eficiencia en los procesos y procedimientos de la compañía.
- Establecer un clima organizacional sano en el que se cumplan todas las actividades en forma ágil y oportuna.
- Implantar una filosofía de satisfacción total del cliente
- Buscar el bienestar para todos los miembros de la organización en lo personal, profesional y económico.
- Trabajar con ética, honradez, responsabilidad y respeto en todas nuestras actividades, dando toda la capacidad personal y técnica.
- Entregar productos y servicios de tipo informático, comunicación y capacitación que cumplan y excedan las expectativas de nuestros clientes.

### **3.7 Valores**

- Puntualidad: Ser cumplido con los horarios de trabajo, cumplir con plazos de entrega establecidos.
- Honestidad: En todas y cada una de las actividades demostrando transparencia, verdad procurando cumplir con las expectativas del cliente.

- Cordialidad: Mantener buenas relaciones comerciales con los clientes, así mismo mantener un ambiente de cordialidad en la organización.
- Responsabilidad: Cumplir con el trabajo encomendado y hacer bien según las indicaciones o parámetros establecidos
- Lealtad: El compromiso en su funcionamiento y defendiendo los intereses de la organización.
- Respeto.- En las relaciones interpersonales de la organización y fuera de ella con los clientes.

### 3.8 Mapa estratégico:



Figura 24. Mapa Estratégico

## **CAPÍTULO IV**

### **Análisis de negocio de la líneas de negocio de la empresa Computadores y Equipos Compuequip DOS S.A.**

La empresa Computadores y Equipos Compuequip DOS. S.A es una empresa ecuatoriana dedica a proporcionar soluciones informáticas a empresas del sector público y sector privado satisfaciendo sus necesidades con soluciones tecnológicas integrales.

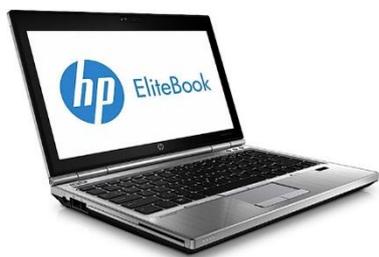
Su actividad comercial es la compra venta y prestación de servicios, las líneas de negocio que posee son la comercialización de hardware, software, prestación de servicios y renting de equipos informáticas cada una tiene una diferente participación en los ingresos anuales de la empresa.

Para el análisis se tomara en cuenta los productos más representativos en el año 2014 de cada línea de negocio para obtener el costo de cada producto y el margen de utilidad bruto que genera cada una de estas, además se tomara en cuenta los gastos operacionales relacionadas con cada producto de las líneas de negocio para obtener la utilidad neta que genera cada uno de los productos.

#### **4.1 Línea de negocio Hardware**

Entre las líneas de negocio de la empresa Computadoras y Equipos Compuequip DOS S.A se encuentra el hardware, que participa del total con el 51% del total de los ingresos, es la línea de negocio más fuerte dentro la empresa ya que el 50% de los ingresos generados en el 2014 proviene de esta línea, los principales productos comercializados dentro de esta línea a lo largo del año 2014 son los siguientes:

- **Hp 8470p i7-3520m 14.0 4gb/500 pc**



Es un tipo de laptop HP con Core I7-2520M 14.0 LED 4GB además 500GB de memoria y con Windows 7.

Participa con un 4% en esta línea de negocio y el margen de utilidad bruto es de USD 101,934.52

dólares.

- **Hp 400 g1 mt intel core i7, 4gb, 500gb**



Es el CPU de una computadora de escritorio algunas de sus características es: Core I7, memoria de 500 Gb.

Participa con un 4% en esta línea de negocio y el margen de utilidad bruto es de USD 99,268.78

dólares.

- **Hp prodesk 600 g1 sff cto**



Es el CPU de una computadora de escritorio algunas de sus características es: Windows 7, Intel Core I3-4160, tarjeta gráfica HD 4400, memoria de 500 GB. Participa con un 3% en

esta línea a de negocio y el margen de utilidad bruto es de USD 204,821.45 dólares.

- **Hp 3par 10000 4x600gb 15k fc magazine**



Es un disco interno HP, 4x600Gb de memoria y un tamaño de 66 x 30,5 x 30,5 cm.

Participa con un 2% en esta línea de negocio y el margen de utilidad bruto es de USD 46,249.26 dólares.

- **Hp laserjet m4555h mfp printer**



Es una impresora HP que tiene un panel de control a color, 2 entradas USB, 4 bandejas de 500 hojas, 1280 MB de memoria total entre otras características.

Participa con un 2% en esta línea de negocio y el margen de utilidad bruto es de USD 52,141.13 dólares.

- **Impresoras marca Epson tmh5000iip**



Es una impresora de recibos tiene impresión térmica de líneas usa un color monocromo entre más características.

Participa con un 1% en esta línea de negocio y el margen de utilidad bruto es de USD 34,134.03 dólares.

Durante el año 2014 el margen bruto de utilidad en hardware tomando en cuenta los 6 productos más participativos fue de USD 538,549.16 dólares los costos directos de estos productos representaron el 85%, estos costos están compuestos por el precio de compra de estos productos a los acreedores, en el caso de que estos productos sean importados el costo está representado por el precio de adquisición más los costos de importación y movilización de los mismos. El margen de utilidad bruta promedio que da es un 15%, existen productos que más margen de utilidad que otros por lo que la empresa se debe enfocar a comercializar estos productos, en el siguiente cuadro se observa que productos tienen mayor margen:

#### 4.1.1 Principales productos vendidos en el año 2014 de la línea de negocio Hardware

**Tabla 4. Principales productos de la línea hardware**

Hardware	Cantidad	Valor facturado	Costo directo	Margen bruto
<b>HP 8470P I7-3520M 14.0 4GB/500 PC</b>	1,139	849,454.32	(747,519.80)	101,934.52
<b>HP 400 G1 MT INTEL CORE i7, 4GB, 500GB</b>	2,499	827,239.80	(727,971.02)	99,268.78
<b>HP PRODESK 600 G1 SFF CTO</b>	757	758,597.97	(553,776.52)	204,821.45
<b>HP 3PAR 10000 4X600GB 15K FC MAGAZINE</b>	96	420,447.84	(374,198.58)	46,249.26
<b>HP LASERJET M4555H MFP PRINTER</b>	188	347,607.53	(295,466.40)	52,141.13
<b>IMPRESORAS MARCA EPSON TMH5000IIP</b>	391	310,309.33	(276,175.30)	34,134.03
<b>Total</b>		3,513,656.79	(2,975,107.63)	538,549.16

Entre estos 6 productos hay las siguientes categorías:

##### 4.1.1.1 El producto con mayor valor facturado (HP 8470P I7-3520M 14.0 4GB/500 PC)

Con 1,139 unidades vendidas, generan un valor facturado de USD 849,454.32 a pesar de esto, el costo directo de este producto representa el 88% del precio de venta lo cual no es rentable ya que su porcentaje es más alto que el promedio de costos dentro de esta línea, marca un margen de utilidad de USD 101,934.52 dólares comparando con los otros productos de la misma línea el margen bruto de utilidad generado es bajo, los principales clientes con quienes se comercializo estos productos son:

**Tabla 5. Clientes del producto HP 8470P I7-3520M 14.0 4GB/500 PC en el año 2014**

<b>Clientes</b>	<b>Cantidad facturada</b>	<b>Valor neto</b>
<b>CORPORACION NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES</b>	770	387,705.72
<b>BANCO CENTRAL DEL ECUADOR</b>	81	113,550.90
<b>CORPORACION ELECTRICA DEL ECUADOR</b>	55	75,111.85
<b>SECRETARIA NACIONAL DE COMUNICACIÓN</b>	50	69,023.50
<b>SEPROTEICO S.A.</b>	33	36,893.09
<b>SERVICIO DE RENTAS INTERNAS</b>	26	36,267.14
<b>I.E.S.S. HOSPITAL DE AMBATO</b>	48	34,805.28
<b>FISCALIA DEL GUAYAS</b>	10	12,652.54
<b>ELECTRO GENERADORA DEL AUSTRO ELECA</b>	9	12,465.90
<b>JABONERIA WILSON S.A.</b>	7	9,869.10
<b>ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LI</b>	7	8,947.03
<b>COORDINACION ZONAL 6 - SALUD</b>	8	8,682.24
<b>COORDINACION ZONAL DE JUSTICIA,</b>	5	6,989.60
<b>DIRECCION GENERAL DE AVIACION CIVIL</b>	5	6,668.60
<b>REGISTRO DE LA PROPIEDAD DEL</b>	4	5,566.70
<b>EMPRESA ELECTRICA AMBATO REGIONAL</b>	2	3,502.17
<b>FRIOMIX ECUADOR S.A.</b>	2	3,496.00
<b>COMPUTADORES Y EQUIPOS</b>	3	3,105.43
<b>EMPRESA ELECTRICA RIOBAMBA S. A</b>	4	2,927.30
<b>UNIVERSIDAD DE CUENCA</b>	2	2,907.68
<b>OLEODUCTO DE CRUDOS PESADOS (OCP)</b>	1	1,445.50
<b>DIRECCION PROVINCIAL DE SALUD DE BO</b>	2	1,407.73
<b>ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE</b>	1	1,397.93
<b>FISCALIA GENERAL DEL ESTADO</b>	1	1,397.93
<b>GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO</b>	1	1,333.73
<b>UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO</b>	1	1,333.73
<b>TOTAL</b>		849,454.32

Como se puede observar en el cuadro el cliente con mayor participación es una empresa del sector público la CNT (Corporación nacional de telecomunicaciones) con un 46% frente a los demás, seguido esta de la misma manera por una institución pública el Banco Central Del Ecuador con un 13% de participación como se puede observar su principal cliente para este producto es empresas del sector público.

La relación comercial generada con esta institución pública la Corporación nacional de telecomunicaciones es importante ya que al ser una empresa de grande magnitud a nivel nacional demanda equipos informáticos para realizar sus actividades diarias, esta venta realizada a esta institución tiene una tendencia de compra en el tiempo ya que a pesar de que la compra realizada en el año 2014 es por

una alta cantidad de equipos hay que tomar en cuenta que al ser una institución pública grande renueva sus equipos informáticas por sectores estratégicos donde se encuentran las diferentes sucursales de la empresa, acorde a su presupuesto anual por lo que al encontrarse en un proceso de renovación de equipos informáticos lo ira haciendo cada año por partes.

Al revisar el catalogo electrónico específicamente sobre esta institución, refleja que en un periodo de 6 meses existen más de 10 procesos de contratación los cuales implican adquisición de equipos informáticos por lo que Compuequip DOS. S.A al ser una empresa que ya ha venido realizado este tipo de negociaciones con esta institución es más factible cerrar estas negociaciones.

Hay que tomar que Compuequip DOS S.A ofrece un servicio de postventa por lo que al cerrar un negocio de venta de hardware por una gran cantidad de equipos a la vez puede proveer de servicios de soporte y mantenimiento o licenciamiento de los equipo por lo que es una gran ventaja la cual la puede aprovechar.

#### **4.1.1.2 El producto con más unidades vendidas (HP 400 G1 MT INTEL CORE i7, 4GB, 500GB)**

El segundo producto con mayor volumen de facturación es HP 400 G1 MT INTEL CORE i7, 4GB, 500GB la cantidad factura es de USD 827,239.80 dólares con 2.499 unidades es la cantidad de producto más vendida de la línea hardware a pesar de esto al igual que el producto HP 8470P I7-3520M 14.0 4GB/500 PC su margen de utilidad no es tan representativa con USD 99,268.78 dólares ya que sus costos directamente relacionados representan un 88% de sus ingresos facturados, al igual que el anterior producto se encuentra sobre el promedio de costos de esta línea de negocio.

Al ser un producto que se vendió en mayor cantidad no se está reflejando en el margen de utilidad debido a su alto costo.

Los principales clientes de este producto son:

**Tabla 6. Clientes del producto HP 400 G1 MT INTEL CORE i7, 4GB, 500GB en el año 2014**

CLIENTE	CANTIDAD	VALOR
<b>Gobierno autónomo descentralizado municipal de Guayaquil</b>	640	233,600.00
<b>Coordinación zonal de educación</b>	220	193,985.41
<b>Fiscalía general del estado</b>	284	105,608.76
<b>Universidad técnica de Cotopaxi</b>	110	98,400.80
<b>Escuela superior politécnica de</b>	116	95,708.70
<b>Universidad de Guayaquil</b>	53	38,279.25
<b>Superintendencia de economía</b>	36	15,844.14
<b>Empresa eléctrica Ambato regional</b>	21	15,037.66
<b>Empresa pública - empresa municipal</b>	14	12,898.44
<b>Gobierno autónomo descentralizado parroquial de Tumbaco</b>	6	4,740.78
<b>Gobierno autónomo</b>	4	3,380.44
<b>Municipio del Distrito Metropolitano de Quito</b>	3	2,834.10
<b>Gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón el empalme</b>	3	2,449.98
<b>Registro de la propiedad del</b>	2	1,893.32
<b>Unión cementera</b>	1	944.70
<b>Cuerpo de bomberos del cantón</b>	1	816.66
<b>Mancomunidad centro norte</b>	1	816.66
<b>TOTAL</b>	<b>1,515</b>	<b>827,239.80</b>

Su principal cliente es el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal De Guayaquil con 640 unidades adquiridas lo cual representa el 28% de las ventas de ese producto en el año 2014, seguido esta por la Coordinación Zonal De Educación y la Fiscalía General Del Estado con una participación del 23% y 13% respectivamente al igual que el producto anterior se puede notar que su principal cliente son instituciones del sector público.

La cantidad más vendida fue al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal De Guayaquil, si bien es cierto no se generara una renovación de los equipos en un largo lapso de tiempo en este gobierno autónomo pero se puede ofrecer un servicio de postventa en lo referente a soporte y mantenimiento lo cual es importante para mantener la relación con este cliente.

Existen varias Gobiernos Autónomos Descentralizados en el Ecuador por lo que al tener relaciones comerciales con uno o varios de ellos es más asequible generar más ventas con otros, actualmente en el catálogo electrónico se encuentran

en proceso de contratación para la adquisición de computadores varios Gobiernos Autónomos Descentralizados como el de Azuay, Cotopaxi, Santa Fe, Portoviejo, Cuenca por lo que existe una ventaja en este mercado, la cual hay que saber aprovechar tomando en cuenta que ya se tiene relaciones comerciales con muchos de ellos y se conoce los requisitos de contratación que hay que seguir.

#### **4.1.1.3 El producto con mayor margen de utilidad bruta (HP PRODESK 600 G1 SFF CTO)**

Con un margen de utilidad bruto de USD 204,821.45 dólares es el más representativo dentro de esta línea hardware ya que a pesar que el valor factura no es alto comparado con los otros productos sino que es de USD 758,597.97 dólares los costos directos representa el 73% de su valor facturado en el año 2014 por lo que podemos decir que es el producto más rentable dentro de esta línea, este tipo de producto es sobre el cual la empresa se debe enfocar y desarrollarlo ya que su costo es más bajo que el promedio de esta línea, lo cual le genera a la empresa mayor margen de utilidad bruta con lo cual puede cubrir sus gastos operativos y generar una utilidad neta alta.

Los clientes que han demandado este producto en el año 2014 son:

**Tabla 7. Clientes del producto HP PRODESK 600 G1 SFF CTO**

<b>Cliente</b>	<b>Cantidad facturada</b>	<b>Valor neto</b>
<b>CNT</b>	781.00	652,438.07
<b>BANCO BOLIVARIANO C.A</b>	154.00	106,159.90
<b>TOTAL</b>	<b>935.00</b>	<b>758,597.97</b>

A lo largo del año 2014 se ha comercializado este producto con dos clientes CNT Corporación Nacional de Telecomunicaciones y el Banco Bolivariano el principal cliente es la CNT con el 86% participación.

Para este producto se comercializo con dos empresas de ambos sectores tanto público y privado como se puede observar con la Corporación Nacional de Telecomunicaciones existe una diferencia a nivel de precios unitarios ya que para CNT el precio unitario fue de USD 836.00 y para el Banco Bolivariano fue de USD

689.00 dólares esta diferente ocurre por dos motivos la primera razón es por la fecha de adquisición de estos equipos ya que al Banco Bolivariano adquirió este producto en abril mientras que a CNT se lo vendió en diciembre en este transcurso de tiempo el costo de este equipo subió generando un costo de venta más alto, otra razón es por el proveedor con el que se negoció estos equipos ya que en un caso pudo ser con el fabricante y en el otro con el mayorista, al haber realizado la compra por medio del mayorista y no ser una compra directa con el fabricante hace que el costo de estos equipos sean más altos y por tanto generar mayor costo de venta.

Como se mencionó anteriormente al ser CNT una empresa pública grande empezaran con la renovación de sus equipos informáticos por sectores estratégicos dependiendo la necesidad y buscando cumplir presupuesto, las ventas se mantendrán en el tiempo ya que el siguiente año renovarían equipos de otra o varias sucursales más. Al haber empezado con la primera renovación de equipos es muy probable que se demande nuevamente los servicios de la empresa para proveer de hardware o a su vez se puede brindar servicios de soporte y mantenimiento de los equipos vendidos ya que la empresa cuenta con técnicos certificados por las marcas fabricantes en caso que se demande este servicio.

## 4.2 Línea de negocio Software

Como la segunda línea de negocio con más participación dentro de la empresa se encuentra la comercialización de software ya que participa con un 26% sobre el total de los ingresos, los principales productos más comercializados dentro de esta línea a lo largo del año 2014 son los siguientes:

- **Microsoft® Professional Desktop W MdoP**

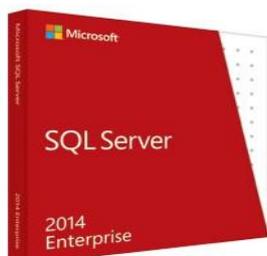


El Microsoft Desktop Optimization Pack ( MDOP ) es un conjunto de tecnologías disponibles como una suscripción a los clientes de Microsoft Software Assurance diseñados para ayudar a los profesionales de TI virtualizar la experiencia del usuario , las aplicaciones y Windows; administrar las características dentro de Windows; y restaurar la productividad del

usuario después de un problema.

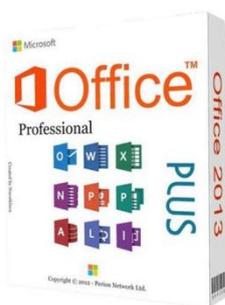
Participa con un 10% en esta línea de negocio y el margen de utilidad bruto es de USD 167,079.59 dólares.

- **Microsoft® Sql Svr Enterprise Core All**



Es software de servidor de base de datos relacional que ofrece herramientas para almacenamiento de datos, gestión, análisis y reporting. Es más adecuado para grandes organizaciones y entornos de servidor basados en la nube. Participa con un 6% en esta línea de negocio y el margen de utilidad bruto es de USD 81,211.60 dólares.

- **Microsoft® Office Professional Plus All**



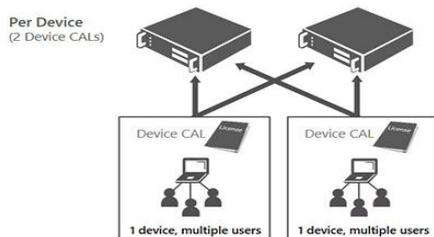
Es Office Professional Plus 2013 es el futuro de la productividad. Office Professional Plus incluye Word , PowerPoint , Excel , Outlook , OneNote , Access, Publisher, y Lync. Participa con un 4% en esta línea de negocio y el margen de utilidad bruto es de USD 29,051.78 dólares.

- **Software Licenciado SAP ERP**



Es un software que ayuda a las organizaciones a ejecutar y optimizar las estrategias de negocio y de TI. Esta herramienta le da a su organización la habilidad de ejecutar procesos esenciales, específicos de una industria y de soporte al negocio con soluciones modulares que están diseñadas para trabajar con otras aplicaciones SAP y no SAP. Participa con un 4% en esta línea de negocio y el margen de utilidad bruto es de USD 51.296,37 dólares.

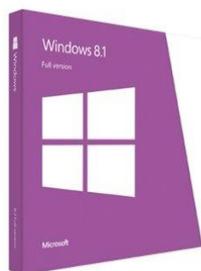
- **Microsoft® Core Cal (Client Access License)**



Si las estaciones de trabajo de su organización están conectadas en red, es probable que dependen de software de servidor de red para realizar ciertas funciones, como compartir archivos e impresoras. Para acceder legalmente

este software de servidor, se puede requerir una licencia de acceso de cliente ( CAL ) . Una CAL no es un producto de software; más bien, es una licencia que le da al usuario el derecho a acceder a los servicios del servidor. Participa con un 4% en esta línea de negocio y el margen de utilidad bruto es de USD 23,464.60 dólares.

- **Microsoft Winpro 8.1 Sngl Olp NI**



La última versión de Windows algunas de sus características es que se puede actualizar tu equipo a Windows 8.1 Pro y conectarte a redes del trabajo, acceder a archivos sobre la marcha y cifrar tus datos. Además, podrás ver y grabar la televisión en directo con Windows Media Center.

Participa con un 3% en esta línea de negocio y el margen de utilidad bruto es de USD 20,344.14 dólares.

En el año 2014 en la línea de software existieron 9 productos participativos en su mayoría son licencias Microsoft ya que este sistema operativo es más común y utilizado a nivel nacional, la participación en el volumen de venta de estos productos es USD 4,336,753.93 dólares es decir el 10% del total de las ventas, todas estas licencias son importadas directamente de los fabricantes por lo que los costos directos están representados por el costo en sí de la licencia más los costos de importación, estos costos de importación depende la manera en que se legalice las licencias y al no ser un producto físico se tiene dos opciones, traerlo de la aduana lo cual actualmente representa un costo más alto por las salvaguardas establecidas por la administración de gobierno las licencias tendrían 45% más de costo o por lo contrario si se lo importa como un servicio solo se debe pagar el 22% del impuesto a

la renta y el 100% de IVA lo cual generaría un poco menos de costos, como se puede ver en el siguiente cuadro los costos representan un 90% del ingreso comparando con la línea de negocio hardware esta línea tiene un costo promedio mayor.

#### 4.2.1 Principales productos vendidos en el año 2014 de la línea de negocio Software

**Tabla 8. Principales productos de la línea software**

Software	Cantidad	Valor facturado	Costo directo	Margen bruto
MICROSOFT® PROFESSIONAL DESKTOP W MDOP A	2,950	1,117,243.10	(950,163.51)	167,079.59
MICROSOFT® SQL SVR ENTERPRISE CORE ALL L	82	628,926.25	(547,714.65)	81,211.60
MICROSOFT® OFFICE PROFESSIONAL PLUS ALL	4,131	431,100.17	(402,048.39)	29,051.78
SOFTWARE LICENCIADO SAP ERP DE LA CNT EP	1	416,579.24	(365,282.87)	51,296.37
MICROSOFT® CORE CAL (CLIENT ACCESS LICEN	3,695	413,098.25	(389,633.65)	23,464.60
MICROSOFT WINPRO 8.1 SNGL OLP NL	2,166	382,689.18	(362,345.04)	20,344.14
CISCO SMART NET SUPPORT	9	376,783.58	(336,792.83)	39,990.75
HP 3PAR 10000 4X920GB MLC SSD MAGAZINE	8	289,472.80	(260,710.21)	28,762.59
HP 3PAR 10800 OS SUITE MAG LTU	104	280,861.36	(253,946.54)	26,914.82
	13,146.00	4,336,753.93	(3,868,637.70)	468,116.23

Entre estos nueve productos podemos resaltar lo siguiente.

##### 5.1.1.1 El producto con mayor valor facturado y mayor margen de utilidad bruto (Microsoft® Professional Desktop W Mdp A)

Este producto tienen un mayor volumen de facturación frente a los demás productos en esta línea con USD 1.117.243,10 dólares sus costos representan un 85% de sus ingresos es decir menos que el promedio de costo de esta línea en un 5% lo que le hace el producto con mayor rentabilidad bruta en este año 2014 con USD 167,079.59 dólares. Como se puede observar en el siguiente cuadro solo tuvo un cliente respecto a este producto y fue PETROAMAZONAS EP:

**Tabla 9. Cliente del producto Microsoft® Professional Desktop W Mdop A en el año 2014**

Cliente	Cantidad facturada	Valor neto
<b>PETROAMAZONAS EP</b>	2.950	1.117.243,10
<b>TOTAL</b>	<b>2.950</b>	<b>1.117.243,10</b>

A pesar de que este producto ha sido comercializado con un solo cliente que es la empresa pública PETROAMAZONAS hay que tomar en cuenta que la relación comercial que se da con esta empresa es beneficiosa para COMPUEQUIP DOS S.A por ejemplo solo en el año 2014 a PETROAMAZONAS EP se le ha facturado USD 5.279.973,29 dólares en diferentes bienes y servicios prestados, al haber realizado un negocio de esta magnitud para la empresa es más accesible realizar muchas más negociaciones con esta empresa.

También hay que tomar en cuenta que este producto tiene una tendencia de compra en el tiempo debido que las licencias informáticas en su mayoría caducan en un año por lo que se debe incurrir en actualizaciones año a año y al haber sido proveedor que proporcione esta licencia por primera vez para las próximas actualizaciones se tomara en cuenta a Compuequip DOS S.A. como principal proveedor.

#### **5.1.1.2 El producto con mayor cantidad de unidades vendidas Microsoft® Office Professional Plus All**

Con 4.131 unidades vendidas es el producto de la línea software más comercializado en el año 2014 a pesar de esto el valor facturado es de USD 431,100.17 dólares, es el tercer producto con mayor volumen de facturación en este año, el margen de utilidad es de USD 29.051,78 dólares. Para ser el producto con más unidades vendidas el margen de utilidad que genera es bajo ya que el costo representa el 93% de sus ingresos es decir el 3% más del costo promedio de esta línea de negocio.

El costo que representa este producto es alto por lo que a pesar de que se vendió una cantidad de licencias considerable el margen de utilidad bruta es bajo

apenas alcanza para cubrir los gastos operativos, este producto no es tan rentable para la empresa comercializarlo debido a su precio de adquisición.

A pesar de su baja rentabilidad es bastante demandado por las empresas ya que esta licencia es de herramientas office como Word, Excel, Power Point, las cuales son ocupadas en todas las organizaciones lo que hace que el precio de mercado sea competitivo.

Este producto ha sido demandado por diferentes empresas como:

**Tabla 10. Cliente del producto Microsoft® Office Professional Plus All. en el año 2014**

<b>Cliente</b>	<b>Cantidad facturada</b>	<b>Valor neto</b>
<b>EMPRESA PUBLICA YACHAY E.P.</b>	1,504	166,090.00
<b>CORPORACION NACIONAL DE</b>	886	91,740.00
<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO</b>	870	86,130.00
<b>EMPRESA PUBLICA MUNICIPAL DE TELECO</b>	250	28,987.50
<b>AUTOMOTORES Y ANEXOS S.A. AYASA</b>	259	25,900.00
<b>OLEODUCTO DE CRUDOS PESADOS (OCP)</b>	300	25,230.87
<b>FOTON DEL ECUADOR SOCIEDAD CIVIL</b>	16	3,627.15
<b>PROCURADURIA GENERAL DEL ESTADO</b>	31	2,046.25
<b>CORPORACION AZENDE S.A</b>	15	1,348.40
<b>TOTAL</b>	<b>4,131</b>	<b>431,100.17</b>

Las empresas con las que más se ha comercializado esta licencia son empresas públicas, YACHAY E.P con 39% seguido por la corporación nacional de telecomunicaciones y un gobierno autónomo descentralizado con 21% y 20% de participación respectivamente.

Este tipo de licencias tiene un alto índice de demanda ya que son las herramientas de office que generalmente son ocupadas por todas las empresas por lo que mientras la empresa más grande sea o más crezca organizacionalmente más demandara este tipo de licencia, para este producto existirá continuidad de

comercialización por que las empresa que adquieren estas licencias debido a su crecimiento requieren más licencias al igual que cada año requiere de actualizaciones de la licencia, las empresas publicas debido a su presupuesto anual realizan sus proceso de compra por varios sectores de la organización, para lo cual planifican cada año la compra de estos productos lo que significa que al menos tres años continuara esta relación comercial ya sea por las mismas licencias o por soporte técnico que se pueda prestar.

### 5.1.1.3 El segundo producto con mayor margen de utilidad bruta (Microsoft® Sql Svr Enterprise Core All)

Dentro de la línea de negocio Software es el segundo producto que genera más utilidad con USD 81,211.60 sus costos representan el 87% de sus ingreso lo cual significa que esta bajo el promedio, como se puede observar en los tres casos analizados el costo de las licencias Microsoft representan un promedio de 90% del ingresos.

Los clientes con los que se comercializo este producto son:

**Tabla 11. Cliente del producto Microsoft® Sql Svr Enterprise Core All en el año 2014**

Cliente	Cantidad facturada	valor neto
<b>CORPORACION NACIONAL DE TELECOMUNICACIÓN</b>	50	404,617.50
<b>TEKOCSA S.A</b>	16	126,997.41
<b>BANCO DEL AUSTRO</b>	8	56,999.60
<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO</b>	16	33,284.54
<b>OLEODUCTO DE CRUDOS PESADOS (OCP)</b>	2	7,027.20

Entre algunos de los clientes el precio de la licencia varia significativamente el ejemplo más notorio es entre la empresa TEKOCOSA S.A y el Gobierno Autónomo Descentralizado ya que el precio unitario para TEKOCOSA S.A es USD 7.937,34 y el GAD es USD 2.080,28, esto se da debido a que el mismo producto se factura en caso que es una licencia nuevo y una actualización de licencia, cuando se compra una

licencia por primera vez su precio es alto, posterior a esto la licencia requiere de una actualización cada año por esta razón se da esta variación de precios ya que en un caso se compra por primera vez y otra por actualización de licencia.

Como se puede observar este producto ha sido comercializado a varios clientes de manera diversificada muchos de estos son contratos de actualización de licencias por tres años. Es un servidor de base de datos que por lo general es usado por grandes empresas por lo que su costo es alto. Sin embargo es un producto muy demandado por varias empresas ya que para toda organización es muy necesario resguardar su información, cada vez que la organización va creciendo requiere almacenar su información por temas de control.

Muchas empresas optan por manejar una nube digital en la que archivan en línea su información.

### 4.3 Línea de negocio de servicios

Esta línea de negocio ocupó el tercer lugar en el año 2014 pues participa con el 21% del total de ventas facturadas en el año con USD 9.375.192 esta línea de negocio es importante y debería desarrollarse más ya que al ser una empresa que presta servicio de postventa puede aprovechar para generar mayores ingresos a través de la prestación de servicios, el costo de los servicios es más controlable que la compra y venta de equipos ya que puede manipular la mano de obra y los costos indirectos que requiera para prestar el servicio.

En el año 2014 se ha facturado en lo que tiene que ver con servicios lo siguiente:

- **Servicio Técnico**



Este servicio técnico hace referencia a todos los servicios que la empresa presta que tienen que ver más con mano de obra técnica como mantenimiento de equipos, montaje, mudanzas, cambios de equipos y maquinarias, servicio de acometida eléctrica. Este tipo de servicio participa con un 24% en esta línea de negocio y el

margen de utilidad bruto es de USD 838.513,24 dólares.

- **Servicios externos:**



Son servicios más complejos en los que se requieren especialistas certificados por los fabricantes para prestar servicios como administración de tableros de distribución principal, Monitoreo enclouser de servidores y monitoreo de data center

principal, servicios de consultoría. Participa con un 22% en esta línea de negocio y el margen de utilidad bruto es de USD 790.129,13 dólares.

- **Servicio de mesa de ayuda PAM:**



Este servicio se factura mes a mes desde el año anterior a un solo Petroamazonas EP lo cual genera a la empresa altos ingresos esta mesa de ayuda está compuesta por varios servicios como networking y telecomunicación, data center, seguridad informática entre otros para este año 2014 la facturación por este servicio llega a una

participación de 13% en esta línea de negocio y el margen de utilidad bruto es de USD 465.305.27 dólares.

- **Servicios de consultoría e implementación SAP:**



Es la implementación y consultoría del principal sistema ERP en el mundo, esta implementación depende de la cantidad de módulos a implementar en una empresa pues dependiendo las necesidades de cada empresa y su tamaño los módulos a implementar son más, sus principales módulos son FI, MM, SD, TR, CS, HCM entre otros. Participa con un 11% en esta línea de negocio y el margen

de utilidad bruto es de USD 400.919,32 dólares.

- **Hp 4 Hour 24 X 7 Hw Support**



Se trata de un servicio de soporte con técnicos especializados en la marca HP, pues durante el mes dan soporte técnico a los equipos de marca Hp en diferentes empresas, el tiempo que permanece en la empresa es cuatro horas por cualquier soporte que el

cliente requiera. Participa con un 4% en esta línea de negocio y el margen de utilidad bruto es de USD 150.376,02 dólares.

- **Servicio De Instalación**



Este servicio se refiere a todo lo que tiene que ver directamente con instalaciones de equipos y maquinarias informaticas, licencias, programas, redes de comunicación entre otros.

Participa con un 3% en esta línea de negocio y el margen de utilidad bruto es de USD 111.081.04 dólares.

Durante el año 2014 entre los principales 6 servicios se facturo un total de USD 7.275.624,07 dólares los costos toles representan un 62% lo cual es bajo comparado a las dos líneas de negocio antes analizadas, el costo en los servicios es más controlable que la compra y venta de equipos y licencias. Para el costo de venta directo de estos servicios se toma en cuenta el sueldo de los técnicos que prestan el servicio lo cual constituye la mano de obra directa, el sueldo de los gerentes de área de servicios y supervisores lo cual constituye el costos de mano de obra indirecta y por último los costos indirectos de la prestación de servicios ya que al momento de prestar los servicios se puede incurrir en costos de materiales y suministros para prestar el servicio requerido por los clientes. En el siguiente cuadro se puede observar cómo se encuentran distribuidos estos costos por producto.

#### 4.3.1 Principales productos vendidos en el año 2014 de la línea de negocio servicios

**Tabla 12. Principales productos de la línea servicios**

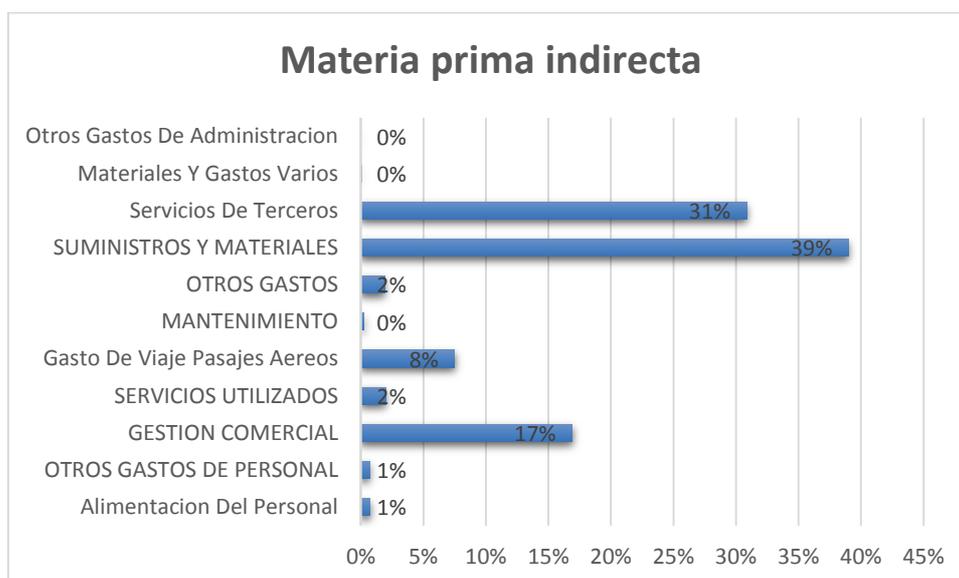
Servicios	Cantidad	Valor facturado	MOD	MOI	MPI	Margen bruto
<b>SERVICIO TECNICO</b>					(687,528.82)	
	5,262.00	2,213,349.03	(638,888.67)	(48,418.30)		838,513.24
<b>SERVICIOS EXTERNOS</b>					(647,856.85)	
	209.00	2,085,633.78	(602,023.35)	(45,624.45)		790,129.13
<b>SERVICIO DE MESA DE AYUDA PAM</b>					(381,521.44)	
	250.00	1,228,225.05	(354,530.20)	(26,868.14)		465,305.27
<b>SERVICIOS DE CONSULTORIA E IMPLEMENTACIÓN SAP</b>					(328,728.96)	
	1.00	1,058,271.18	(305,472.59)	(23,150.30)		400,919.32
<b>HP 4 HOUR 24 X 7 HW SUPPORT</b>					(123,299.01)	
	119.00	396,934.25	(114,576.05)	(8,683.17)		150,376.02
<b>SERVICIO DE INSTALACION</b>						
	3,257.00	293,210.78	(84,636.02)	(6,414.16)	(91,079.56)	111,081.04
<b>Total</b>		<b>7,275,624.07</b>	<b>(2,100,126.88)</b>	<b>(159,158.51)</b>	<b>(2,260,014.64)</b>	<b>2,756,324.04</b>

Entre estos productos las principales categorías a tomar en cuenta son las siguientes:

#### 6.1.1.1 El servicio facturado en el año 2014 con más utilidad bruta generada (SERVICIO TECNICO)

Con un margen de utilidad de USD 838.513,24 dólares es el servicio que más margen generado, sus costos representan el 62% de sus ingresos, el costo más representativo son los gastos en materiales indirectos que se usan para prestar el servicio, al ser un servicio técnico se va a incurrir en gastos de suministros y algunos servicios externos para entregar el servicio completo.

Entre los rubros que se encuentran dentro del costo de materiales indirectos los más participativos son los suministros y materiales en los que se incurre con un 39% del costos de materia prima indirecta, seguido esta por servicios externos con un 31% del costo, se incurre de estos servicios ya que por lo general se requiere de asesoramiento o capacitaciones para prestar estos servicios.



**Figura 25. Costo de materia prima indirecta**

Los suministros es un rubro alto, el motivo de esto es porque los técnicos para prestar los servicios de mantenimiento requieren de repuestos, partes o piezas para completar el servicio además aquí se cargan las herramientas solicitadas por los

técnicos las cuales no llevan un proceso de control muy exhaustivo, también están el rubro servicios de tercero que va de la mano con suministros y entre ambos suman el 69% de estos costos indirectos, los servicios de terceros son ocupados frecuentemente ya que su principal objetivo es abaratar costos ya que al momento de prestar un servicio no siempre la empresa cuenta con la mano de obra para prestar el servicio por lo que recurre a tercerizar el servicio está en la razón por la que este rubro es alto, se debe considerar en que tan beneficioso es esto ya que si se analiza el costo beneficio de tercerizar y contar con un personal propio para prestar el servicio se debería verificar que resulta menos rentable.

Estos costos se pueden ir reduciendo dependiendo las negociaciones a las que se llega tanto con los clientes y los proveedores por lo que es importante la gestión que realiza el departamento de compras y el comercial, para la empresa son bastante controlables estos costos, dependiendo del servicio prestado se asignara diferente materia prima indirecta, en el caso de que exista un material en el que se incurra de manera frecuente se lo mantiene en stock para de cierta forma abaratar costos.

Este servicio se prestó a varias empresas durante el año 2014 a las 15 empresas que se facturo fue:

**Tabla 13. Cliente del Servicio Técnico en el año 2014**

CLIENTE	VALOR NETO
PETROAMAZONAS EP	228,691.21
SERVICIO INTEGRADO DE SEGURIDAD	214,000.00
EP PETROECUADOR	178,297.75
NESTLE ECUADOR S.A.	133,674.03
CORPORACION NACIONAL DE	80,669.46
CONSORCIO ECUATORIANO DE	76,307.61
AKROS CIA. LTDA.	70,000.00
SEPROTEICO S.A.	64,945.86
MAINT CIA.LTDA.	57,000.00
CORPORACION ELECTRICA DEL ECUADOR	55,736.19
BAYER S.A	54,380.63
SUPERINTENDENCIA DE LA INFORMACIÓN	52,153.00
BAKER HUGHES INTERNATIONAL BRANCHES	51,190.82
EQUIFAX ECUADOR C.A. BURÓ DE INFORM	51,173.54
BANCO DEL PACIFICO S.A	45,860.00

Las principal empresa a la cual se le ha factura es Petroamazonas EP y Servicio Integrado de Seguridad con una participación del 10% seguidas están por Petroamazonas EP y Nestle Ecuador S.A con 8% y 6% respectivamente.

Como se analizó en las anteriores líneas de negocio hardware y software los principales clientes eran estas mismas empresas ya que con muchas de estas empresas además de cerrar negocios de productos a la vez se presta un servicio de postventa por lo que se mantiene la relación comercial con los clientes.

Al haber realizado la comercialización de los equipos es más factible acceder a prestar servicios de mantenimiento y soporte de los mismos equipos, con muchas de estas empresas existen contratos cerrados de tres años para la prestación de servicios técnicos de manera continua.

#### **6.1.1.2 Segundo servicio facturado con mayor margen de utilidad bruta (Servicios Externos)**

A través de este servicio en el año 2014 se obtuvo una facturación de USD 2.085.633,78 dólares generando un margen bruto de USD 790.129,13 dólares, para este servicio se ocupa técnicos especialistas quienes presten este servicio, su costo valor hora es más alto que un técnico normal por lo tanto el valor del servicio igualmente.

De la misma manera generan un margen de utilidad bruta alto comparado con la línea de software y hardware ya que los costos que representan el prestar el servicio son mucho más bajos, solo tiene que ver principalmente la mano de obra del técnico que sería el costo directo además también está el costos de los sueldos de supervisores y materiales indirectos lo cual representa los costos indirectos que esta ligados al momento de prestar este servicio.

Los principales clientes que demandaron este servicio son:

**Tabla 14. Cliente del Servicios Externos en el año 2014**

Cliente	Valor Neto
<b>CORPORACION NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES</b>	747,524.30
<b>EP PETROECUADOR</b>	523,194.71
<b>PETROAMAZONAS EP</b>	191,321.24
<b>SUPERINTENDENCIA DE LA INFORMACIÓN</b>	134,847.01
<b>UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO</b>	100,878.78
<b>TATASOLUTION CENTER S.A</b>	67,911.96
<b>ECS EVOLUTION CONSULTING SERVICES</b>	63,139.14
<b>INTENDENCIA ZONAL 1-NORTE DE</b>	37,000.00
<b>BANCO PICHINCHA CA</b>	24,550.00
<b>NESTLE ECUADOR S.A.</b>	21,745.12
<b>UNIFINSA SOCIEDAD FINANCIERA</b>	19,197.86
<b>MINISTERIO DEL AMBIENTE</b>	15,000.00
<b>LA GANGA R.C.A. S.A.</b>	14,415.24
<b>SERVICIO DE RENTAS INTERNAS</b>	14,178.82
<b>CONSORCIO ECUATORIANO DE</b>	13,059.18
<b>MICROSOFT DEL ECUADOR S.A</b>	12,000.00
<b>SEPROTEICO S.A.</b>	10,978.30
<b>LIBERTY SEGUROS S.A.</b>	10,337.37
<b>BANCO DE LA PRODUCCION S.A.</b>	5,994.00

Como se puede observar la venta de este servicio se encuentra bastante diversificado y eso es beneficioso ya que no depende de tan solo una empresa, las principales empresa que han demandado este servicio son empresas públicas como la Corporación Nacional de Telecomunicaciones 36% de participación seguido por PETROAMAZONAS EP y PETROECUADOR EP con 25% y 9% respectivamente.

Es probable que estos contratos por servicios externos se mantengan por varios años ya que para las empresas que manejan plataformas informáticas es más factible contratar a una empresa externa a que maneje la administración sus equipos IT que invertir en un recurso propio ya que de esta manera reduce costos. Para Compuequip DOS S.A es una ventaja mantener estos servicios ya que son facturados mes a mes y generan un ingreso permanente, lo que hay que tomar en cuenta es el modelo de costeo que se aplique para controlar los costos generados por el servicio además la calidad de servicio de ser eficiente ya que la capacidad de respuesta de los especialistas encargados de prestar estos servicios debe ser inmediata.

El control que se debe ejercer es sobre el recurso humano con el que se cuenta ya que debe ser el necesario para cubrir y satisfacer las necesidades, la capacidad de organización para distribuir el recurso entre los clientes es primordial para que no existan recursos despreciados o sobre utilizados.

#### 4.4 Línea de negocio de Renting

Esta línea de negocio no es relevante para la organización ya que su nivel de participación es de 2% con respecto al total de los ingresos con USD 798.742.00 dólares.

La empresa no es muy fuerte en el renting de equipos informáticos ya que no cuenta con un portafolio fijo de clientes. Los costos directos que se han tomado en cuenta para esta línea de negocio es la depreciación de los equipos año a año más un porcentaje adicional que representa el costo de mantenimiento del equipo, ya que es el costo directo en el que se incurre al mantener equipos en renta.

Entre los equipos que la empresa da en renta esta todo clase de equipo informático como computadoras de escritorio y portátiles, impresoras, rack, servidores entre otros.

Durante el año 2014 se ha prestado este servicio de la siguiente manera:

##### 4.4.1 Principales equipos rentados en el año 2014 de la línea de negocio Renting

**Tabla 15. Principales productos de la línea servicios**

Renting	Cant	Valor facturado	Depreciación equipo	Margen bruto
<b>Renta Servidor Superdomo Componentes Upgrade</b>	3	786,742.02	(432,500.28)	354,241.74
<b>Servicio De Renta</b>	6	12,000.00	(6,051.22)	5,948.78
<b>Arrendamiento semanal portable HP</b>	5	400.00	(222.92)	177.08
<b>Arrendamiento semanal HP Desktop compaq 6005 PRO incluido monitor</b>	2	140.00	(70.50)	69.50
		799,282.02	(438,844.92)	360,437.10

Como se puede observar en el cuadro el principal servicio de arrendamiento que tiene más participación con un 98% es la Renta Servidor Superdomo Componentes Upgrade.

#### **7.1.1.1 El servicio de renting más facturado en el año 2014 y con más utilidad bruta generada (RENTA SERVIDOR SUPERDOMO COMPONENTES UPGRADE)**

A través del renting de tres equipos, facturo en el año 2014 USD 786.742,02 dólares generando un margen de utilidad de USD 354.241,74 ya que sus costos representaron el 55% de sus ingresos, el margen de utilidad bruto generado es alto a comparación con otras líneas de negocio.

Una de las principales razones por las que la empresa no trabaja mucho sobre esta línea de negocio es porque la inversión inicial en los equipos arrendados es fuerte, la recuperación de estos costos es en un largo periodo de tiempo, hay que tomar en cuenta que la empresa debe contar con un nivel alto de liquidez para poder afrontar estos costos, otro aspecto es el control que debe ejercer sobre los equipos rentados ya que el uso que le dé el cliente no puede ser el adecuado lo que genera su pronto desgaste o avería de los equipos.

En este servicio de renting su único cliente es:

**Tabla 16. Cliente del servicio de renta**

Cliente	Cantidad	Valor neto
<b>BANCO PICHINCHA CA</b>	3	786742.02
Total general	<b>3</b>	<b>786742.02</b>

Al Banco del Pichincha es a quien se a rentados este equipo que es una estación integrada por varios servidores su contrato es por más de dos años, los más probable es que este se extienda ya que al tener aquí montada su plataforma de servidores es complejo que la cambie por lo que la prestación del servicio de renta perdurara en el tiempo.

El servicio de renting es muy rentable pero su inversión inicial es bastante fuerte y la empresa no cuenta con el equipo suficiente para abastecer a todos los posibles clientes y el control adecuado sobre sus activos dados en arrendamiento.

#### **4.5 Gastos operacionales por departamento:**

El Gasto operacional está distribuido entre las diferentes áreas que existen en la empresa (Administrativa, comercial, finanzas, Gerencia, Logística, Marketing, Recursos Humanos, Servicios) del total de los gastos operacionales de la empresa en el año 2014 se prorrateo en base al porcentaje de participación en los ingresos de la empresa.

Los gastos operacionales están compuestos por valores en que la empresa ha incurrido para poder realizar sus actividades operativas diarias como los mantenimientos de la oficina, el arrendamiento, servicios básicos entre otros que por su naturaleza no se los puede cargar al costo de venta pero si hay que tomarlos en cuenta ya que son necesarios para realizar las actividades diarias es por eso que todos los gastos operativos del año 2014 se ha asignado a cada producto prorrateando por el valor facturado de cada producto para así poder visualizar el margen de rentabilidad por producto

La línea de negocio que más asignado los gastos operacionales tiene es la de servicios con USD 549.232,56 dólares ya que sus principales productos generaron más ingresos en el año 2014. Cada producto tiene asignado un gasto operacional por departamento dependiendo el ingreso generado.

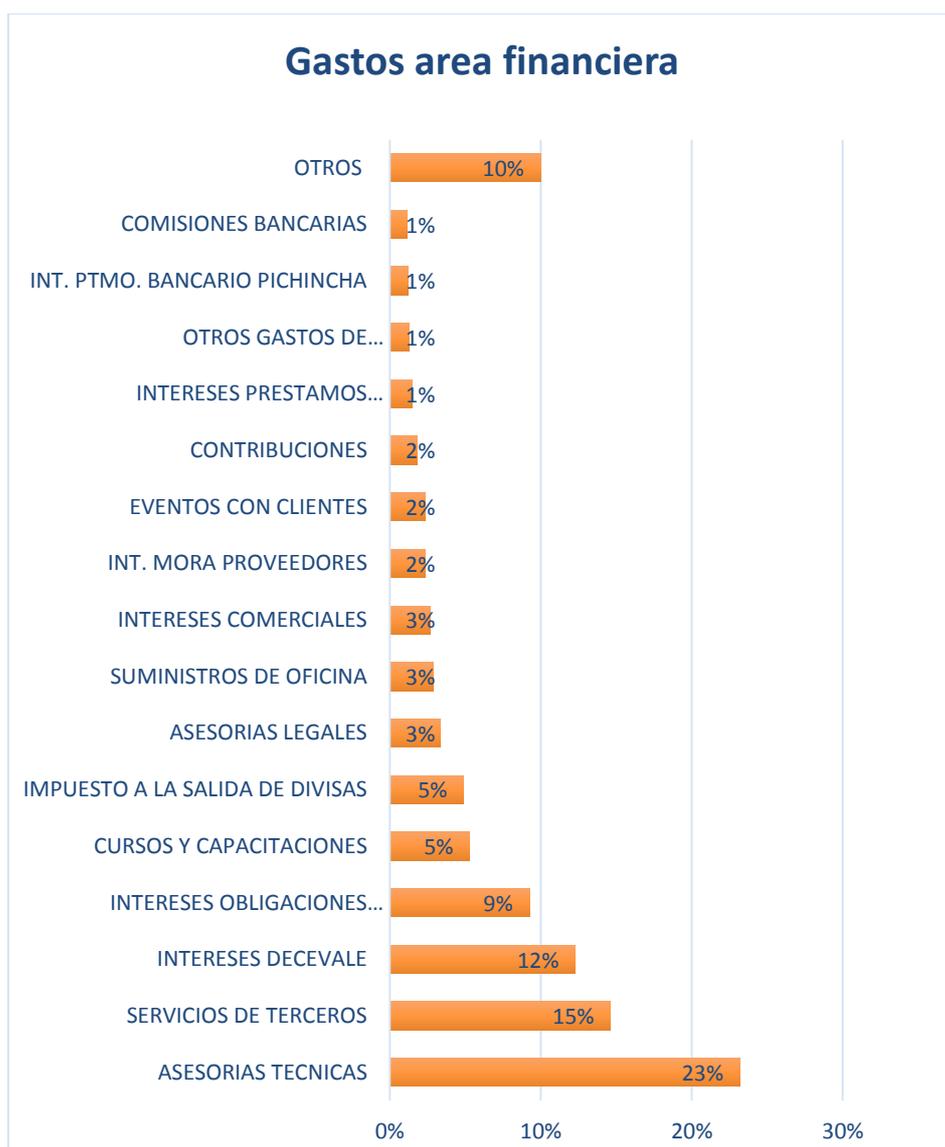
Se tomó en cuenta cada línea de negocio y sus diferentes productos en el siguiente cuadro se pueden notar cuanto del gasto operacional está asignado a cada producto por el valor facturado en ese año.

**Tabla 17. Gasto operativos distribuidos por productos participativos de cada línea de negocio en el año 2014**

Producto / Servicio	Administrativo	Comercial	Finanzas	Gerencia	Logística	Marketing	RRHH	Servicios	TOTAL
HP 8470P I7-3520M 14.0 4GB/500 PC	10.887,49	11.478,94	21.268,46	3.173,00	2.163,17	3.183,59	4.234,49	7.735,66	
HP 400 G1 MT INTEL CORE i7, 4GB, 500GB	10.602,77	11.178,75	20.712,26	3.090,02	2.106,60	3.100,33	4.123,75	7.533,36	
HP PRODESK 600 G1 SFF CTO	9.722,98	10.251,17	18.993,62	2.833,62	1.931,80	2.843,08	3.781,58	6.908,26	
HP 3PAR 10000 4X600GB 15K FC MAGAZINE	5.388,90	5.681,64	10.527,09	1.570,52	1.070,69	1.575,76	2.095,91	3.828,86	
HP LASERJET M4555H MFP PRINTER	4.455,30	4.697,33	8.703,33	1.298,43	885,20	1.302,77	1.732,81	3.165,53	
IMPRESORAS MARCA EPSON TMH5000IIP	3.977,25	4.193,31	7.769,46	1.159,11	790,21	1.162,98	1.546,88	2.825,87	
<b>Total Hardware</b>	<b>45.034,69</b>	<b>47.481,14</b>	<b>87.974,22</b>	<b>13.124,71</b>	<b>8.947,67</b>	<b>13.168,50</b>	<b>17.515,42</b>	<b>31.997,53</b>	<b>265.243,87</b>
MICROSOFT® PROFESSIONAL DESKTOP W MDOP A	14.319,75	15.097,65	27.973,31	4.173,28	2.845,10	4.187,21	5.569,41	10.174,31	
MICROSOFT® SQL SVR ENTERPRISE CORE ALL L	8.060,97	8.498,88	15.746,93	2.349,25	1.601,59	2.357,09	3.135,17	5.727,39	
MICROSOFT® OFFICE PROFESSIONAL PLUS ALL	5.525,43	5.825,59	10.793,80	1.610,31	1.097,81	1.615,68	2.149,02	3.925,86	
SOFTWARE LICENCIADO SAP ERP DE LA CNT EP	5.339,31	5.629,36	10.430,23	1.556,07	1.060,84	1.561,26	2.076,63	3.793,63	
MICROSOFT® CORE CAL (CLIENT ACCESS LICEN	5.294,70	5.582,32	10.343,07	1.543,06	1.051,97	1.548,21	2.059,28	3.761,93	
MICROSOFT WINPRO 8.1 SNGL OLP NL	4.904,94	5.171,40	9.581,69	1.429,47	974,53	1.434,24	1.907,69	3.485,00	
CISCO SMART NET SUPPORT	4.829,25	5.091,59	9.433,83	1.407,42	959,49	1.412,11	1.878,25	3.431,22	
HP 3PAR 10000 4X920GB MLC SSD MAGAZINE	3.710,19	3.911,74	7.247,76	1.081,28	737,15	1.084,89	1.443,01	2.636,12	
HP 3PAR 10800 OS SUITE MAG LTU	3.599,81	3.795,37	7.032,15	1.049,11	715,22	1.052,61	1.400,08	2.557,70	
<b>Total Software</b>	<b>55.584,36</b>	<b>58.603,90</b>	<b>108.582,76</b>	<b>16.199,25</b>	<b>11.043,72</b>	<b>16.253,31</b>	<b>21.618,53</b>	<b>39.493,16</b>	<b>327.378,99</b>
SERVICIO TECNICO	28.368,59	29.909,67	55.417,38	8.267,61	5.636,38	8.295,20	11.033,45	20.156,12	
SERVICIOS EXTERNOS	26.731,66	28.183,82	52.219,67	7.790,55	5.311,15	7.816,55	10.396,79	18.993,07	
SERVICIO DE MESA DE AYUDA PAM	15.742,21	16.597,39	30.752,05	4.587,84	3.127,72	4.603,15	6.122,65	11.184,98	
SERVICIOS DE CONSULTORIA E IMPLEMENTACIÓN SAP	13.563,91	14.300,75	26.496,78	3.953,00	2.694,93	3.966,19	5.275,43	9.637,27	
HP 4 HOUR 24 X 7 HW SUPPORT	5.087,52	5.363,90	9.938,36	1.482,68	1.010,81	1.487,63	1.978,70	3.614,73	
SERVICIO DE INSTALACION	3.758,10	3.962,25	7.341,35	1.095,24	746,67	1.098,90	1.461,64	2.670,16	
<b>Total servicios</b>	<b>93.251,98</b>	<b>98.317,77</b>	<b>182.165,60</b>	<b>27.176,94</b>	<b>18.527,66</b>	<b>27.267,63</b>	<b>36.268,66</b>	<b>66.256,32</b>	<b>549.232,56</b>
RENTA SERVIDOR SUPERDOMO COMPONENTES UPGRADE	10.083,71	10.631,49	19.698,29	2.938,75	2.003,47	2.948,56	3.921,87	7.164,56	
SERVICIO DE RENTA	153,80	162,16	300,45	44,82	30,56	44,97	59,82	109,28	
Arrendamiento semanal portable HP	5,13	5,41	10,02	1,49	1,02	1,50	1,99	3,64	
Arrendamiento semanal HP Desktop compaq 6005 PRO incluido monitor	1,79	1,89	3,51	0,52	0,36	0,52	0,70	1,27	
<b>Total Renting</b>	<b>10.244,43</b>	<b>10.800,95</b>	<b>20.012,26</b>	<b>2.985,59</b>	<b>2.035,40</b>	<b>2.995,55</b>	<b>3.984,39</b>	<b>7.278,76</b>	<b>60.337,33</b>
<b>Total General</b>	<b>204.115,47</b>	<b>215.203,75</b>	<b>398.734,84</b>	<b>59.486,49</b>	<b>40.554,45</b>	<b>59.685,00</b>	<b>79.387,00</b>	<b>145.025,77</b>	

Si se analiza por áreas se puede ver que el gasto más representativo es el del departamento financiero con USD 398.734,84 dólares es muy alto comparado a las otras áreas, el área que le sigue es comercial con USD 215.203,75 dólares pero es casi la mitad del gasto financiero.

El gasto financiero que es el más fuerte está conformado por los siguientes rubros:



**Figura 26. Gastos área financiera**

Los rubros más altos dentro de esta área son las asesorías técnicas con USD 92,401.28 dólares con un porcentaje de participación del 23%, esta seguido por servicios de terceros con USD 58,273.94 dólares y los intereses pagados a Decevale con USD 48,950.75 dólares, el principal motivo de los gastos financieros es

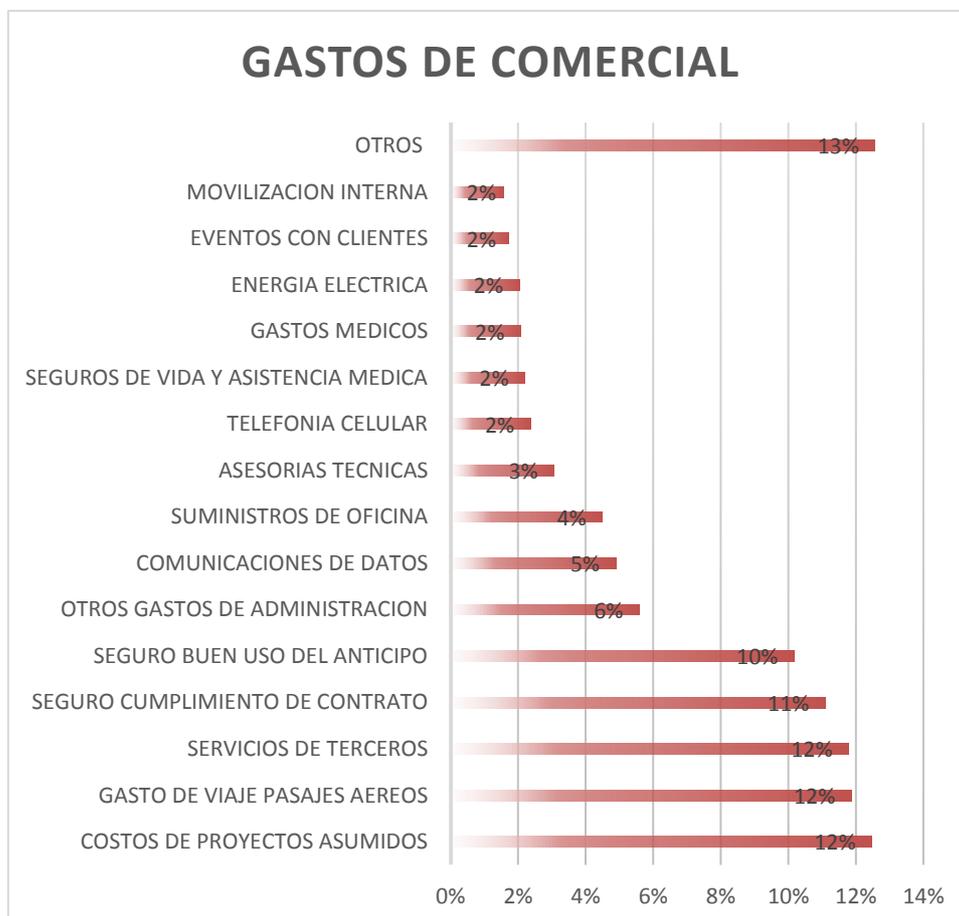
porque la empresa se encuentra en un proceso de auditoría del SRI, la estabilización de su sistema ERP y desfases de años anteriores por lo que requiere respaldar y resguardar su información y registros lo que hace necesario contratar servicios de varios asesores y empresas auditoras debido que el personal financiero con el que cuenta la empresa no puede abarcar este trabajo operativo ya que al tener que cumplir con actividades del día a día no se puede ocupar de los requerimientos de esta entidad de control, esto se mantendrá al menos un año más mientras la empresa se encuentra bajo la supervisión y su proyecto de estabilización de su sistema ERP termina, otro punto importante son los pagos que se realiza a la empresas Decevale por la emisión de obligaciones que tiene la empresa, ya que ha emitido obligaciones en el mercado para obtener un financiamiento y poder realizar sus actividades pero el interés que genera esto es bastante alto, actualmente tiene tres emisiones la primera de ellas ya acabo de pagar, pero aún quedan dos pendientes por lo que este gasto disminuirá en una parte pero se mantendrá algunos años más mientras completa los pagos.

La empresa años atrás ha tenido una alta desorganización el área financiera por lo que actualmente se encuentra en una reestructuración de esta área, con esto se puede decir que los gastos incurridos en este departamento se mantendrán durante algunos periodos.

Otros rubros que tiene este departamento son los suministros, intereses, comisiones bancarias, capacitaciones, pago de impuesto a la salida de divisas estos rubros son relativamente bajos ya que no pasan del 5%, en lo que si se podría minimizar estos costos son en los pagos de interés por mora ya que se debe volver más eficiente la gestión del departamento financiero.

EL rubro otros que tiene una participación del 10% hay que tomar en cuenta que es un conjunto de conceptos que son bajos como por ejemplo los gastos de movilización, telefonía celular, mensajería arriendo, gastos de viaje, multas entre otros que son gastos con valores bajos por lo que se encuentra en un solo grupo de nombre Otros.

Al ser una empresa comercial una de sus principales áreas a ser tomada en cuenta es el área comercial dentro de esta los gastos están compuestos de la siguiente manera:



**Figura 27. Gasto Área comercial**

En cuanto al gasto comercial existen tres rubros que mantienen una participación por igual estos son Gasto asumidos por proyectos, gastos de viaje pasajes aéreos y servicios de terceros lo subsiguiente son seguros.

Los gastos asumidos por proyectos son casos que se dieron por proyectos de años anteriores pues los costos de esto debieron cargarse al costo de cada proyecto al que pertenecía, sin embargo ese proyecto se cerró en años anteriores por lo cual ya no se lo pudo cargar al costo sino que se debió asumir como un gasto del área comercial esto es provocado por el poco control de los negocios y los costos que

estos generan, este tipo de gasto es especial ya que fue causa de una mala decisión para las próximas ocasiones se han establecido mejores controles para evitar estas situaciones por lo que se podría afirmar que no se incurrirá nuevamente en esto.

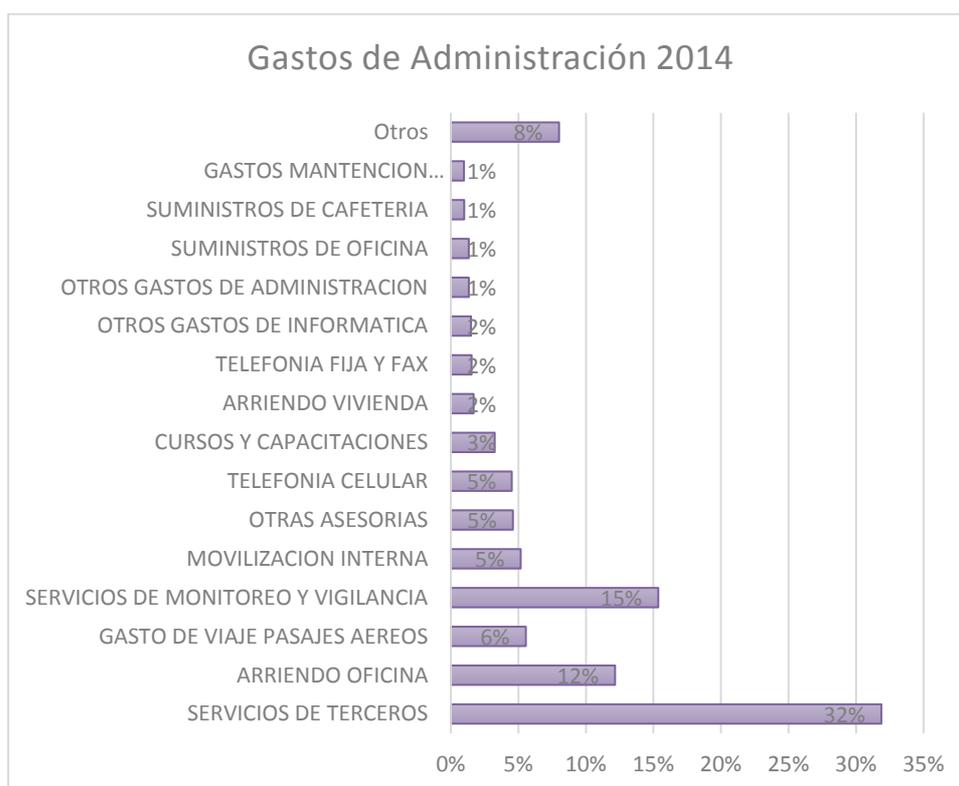
Los gastos de pasajes de viajes aéreos se dan muchas de las negociaciones realizados con clientes, capacitaciones o eventos de fabricantes el personal de comercial debe acudir por lo cual este rubro es uno de los más altos, esto gasto si podría ser reducido estableciendo políticas de viaje en el que indique las causas necesarias para asignar un viaje de esta manera la empresa evitar gastos innecesarios.

Otro aspecto es servicios de terceros que son servicios en los que se han incurrido para realizar la comercialización de la línea de negocio hardware ya que se trata de servicios de asesoría comercial, movilización entre otros.

Se utiliza mucho de los seguros por lo que tiene una participación del 11%, como se puede notar en los análisis de los clientes con quien negocia la empresa se puede resaltar que en su mayoría son instituciones del estado, para realizar negociaciones con empresas publicas uno de los requisitos es obtener un contrato de seguro del cumplimiento del contrato y buen uso del anticipo por lo cual se incurre bastante en este gasto se podría decir que este va a hacer un gasto fijo y parte del negocio ya que la mayoría de su cartera de clientes es el sector público.

El rubro Otros ocupa el 13% del total de los gastos pero este rubro agrupa varios tipos de gastos que por su nivel de materialidad se los ha agrupado en un solo, dentro de este están por ejemplo combustible, telefonía fija, eventos relacionados con el personal, otros gastos de capacitación, alimentación de personal entre otros.

Otra área es el departamento administrativo el cual tiene que ver con bienes o servicio que la empresa adquiere para su funcionamiento normal su gasto en el año 2014 es de USD 204.115,47 dólares esto está compuesto de la siguiente manera:



**Figura 28. Gastos área administrativas**

El rubro más alto es los servicios prestados por terceros con un 32% esto hace referencia a servicios recibidos por personas externa a las empresa como por ejemplo los servicios de mantenimiento de oficina, limpieza, mensajería entre otros que a nivel administrativo se ocupa, es importante revisar este tipo de gastos ya que es muy alto y se puede estar incurriendo es servicios prestados por terceros que son innecesarios.

Posterior a ello están el gastos por monitoreo y vigilancia con el que cuenta la matriz y cada sucursal este costo es fijo para la empresa ya que es indispensable contar con un servicio de vigilancia para desempeñar sus funciones normalmente.

Al igual que el gasto del servicio de monitoreo el arrendamiento de la oficina es un gasto fijo el cual no se puede evitar este ocupa el 12% del total de gastos en esta área. De la misma manera que los otras áreas se ha establecido un rubro otros que tiene una participación del 8% el cual abarca gastos pequeños incurridos en esta área como el pago del agua, televisión pagada, gastos de alimentación, equipos de protección entre otros.

#### 4.6 Sueldos administrativos:

Los sueldos administrativos se encuentran clasificados de la misma manera por área y se prorateo según el valor facturado del cada producto.

Estos sueldos del personal administrativo no están directamente relacionados con el costo sin embargo son imprescindibles para que la empresa continúe con su giro de negocio normal. Para determinar el margen de utilidad por producto se prorateo estos gastos de personal por el valor facturado de cada producto. De todas las líneas de negocio tomando los productos más participativos el total de gastos de personal es USD 1.205.337,02 dólares como se puede observar la línea de negocio que más tiene asignado gastos de personal es la línea de servicios con USD 550.669,09 al igual que los gastos operaciones el motivo es porque esta línea tiene más valor facturado que las demás líneas de negocio.

El valor de los gastos de personal contiene los siguientes rubros:

- Sueldos
- Aporte patronal
- Bono cumplimiento extraordinario
- Décimo cuarto sueldo
- Décimo tercer sueldo
- Fondos de reserva
- Vacaciones
- Comisiones en ventas
- Horas extras
- Indemnización desahucio

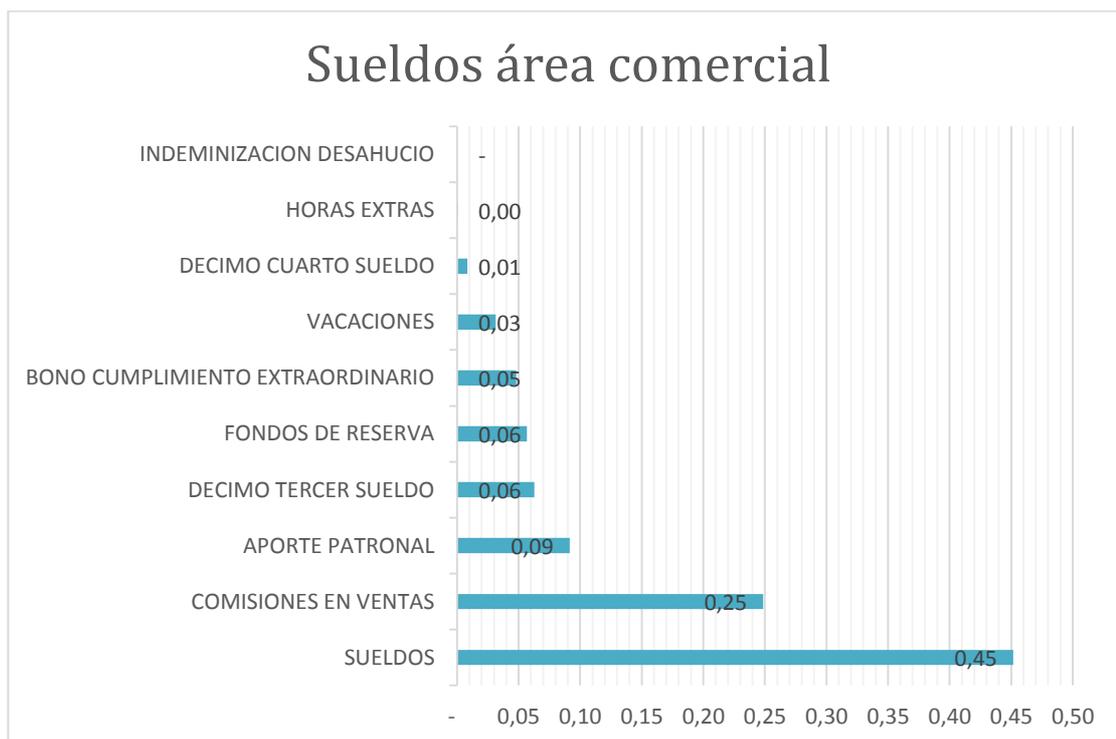
Hay que tomar en cuenta que el gasto de personal que genere cada área depende del número de personas que se encuentran dentro de la misma y el nivel de remuneración que tiene el personal dentro de un área.

Las tres áreas que mayor participación tienen es el área comercial con USD 654.484,16 dólares dentro de esta se encuentra una alta cantidad de personas además demandan un rubro de fuerte de gastos por las comisiones que gana este personal, seguido esta por Servicios con USD 146.929,97 dólares esta área tiene una gran cantidad de técnicos y especialistas; y por el área de la Gerencia con 133.564,98 dólares dentro de este área no existe mucho personal pero el nivel de remuneración es alto como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

**Tabla 18. Sueldos administrativo distribuido por productos participativos de cada línea de negocio en el año 2014**

Producto / Servicio	Administrativo	Comercial	Finanzas	Gerencia	Logística	Marketing	RRHH	Servicios	
HP 8470P I7-3520M 14.0 4GB/500 PC	1.276,90	34.910,10	4.430,52	7.124,34	1.958,55	1.383,96	5.370,93	7.837,23	
HP 400 G1 MT INTEL CORE I7, 4GB, 500GB	1.243,51	33.997,15	4.314,65	6.938,03	1.907,33	1.347,77	5.230,47	7.632,27	
HP PRODESK 600 G1 SFF CTO	1.140,33	31.176,17	3.956,64	6.362,33	1.749,06	1.235,93	4.796,46	6.998,97	
HP 3PAR 10000 4X600GB 15K FC MAGAZINE	632,02	17.279,18	2.192,94	3.526,28	969,41	685,01	2.658,41	3.879,13	
HP LASERJET M4555H MFP PRINTER	522,52	14.285,66	1.813,02	2.915,37	801,46	566,33	2.197,85	3.207,09	
IMPRESORAS MARCA EPSON TMH5000IIP	466,46	12.752,81	1.618,49	2.602,55	715,47	505,57	1.962,02	2.862,97	
<b>Total Hardware</b>	<b>5.281,74</b>	<b>144.401,07</b>	<b>18.326,26</b>	<b>29.468,90</b>	<b>8.101,27</b>	<b>5.724,57</b>	<b>22.216,15</b>	<b>32.417,66</b>	<b>265.937,60</b>
MICROSOFT® PROFESSIONAL DESKTOP W MDOP A	1.679,44	45.915,44	5.827,23	9.370,27	2.575,97	1.820,25	7.064,10	10.307,90	
MICROSOFT® SQL SVR ENTERPRISE CORE ALL L	945,40	25.847,04	3.280,31	5.274,78	1.450,08	1.024,67	3.976,57	5.802,59	
MICROSOFT® OFFICE PROFESSIONAL PLUS ALL	648,03	17.716,96	2.248,50	3.615,62	993,97	702,36	2.725,76	3.977,41	
SOFTWARE LICENCIADO SAP ERP DE LA CNT EP	626,20	17.120,19	2.172,76	3.493,83	960,49	678,71	2.633,95	3.843,44	
MICROSOFT® CORE CAL (CLIENT ACCESS LICEN	620,97	16.977,14	2.154,61	3.464,64	952,46	673,03	2.611,94	3.811,32	
MICROSOFT WINPRO 8.1 SNGL OLP NL	575,26	15.727,41	1.996,00	3.209,60	882,35	623,49	2.419,67	3.530,76	
CISCO SMART NET SUPPORT	566,38	15.484,71	1.965,20	3.160,07	868,73	613,87	2.382,33	3.476,28	
HP 3PAR 10000 4X920GB MLC SSD MAGAZINE	435,14	11.896,49	1.509,81	2.427,80	667,42	471,62	1.830,28	2.670,73	
HP 3PAR 10800 OS SUITE MAG LTU	422,19	11.542,58	1.464,90	2.355,57	647,57	457,59	1.775,83	2.591,28	
<b>Total Software</b>	<b>6.519,02</b>	<b>178.227,96</b>	<b>22.619,31</b>	<b>36.372,18</b>	<b>9.999,04</b>	<b>7.065,59</b>	<b>27.420,42</b>	<b>40.011,71</b>	<b>328.235,23</b>
SERVICIO TECNICO	3.327,11	90.962,20	11.544,22	18.563,27	5.103,21	3.606,06	13.994,56	20.420,77	
SERVICIOS EXTERNOS	3.135,13	85.713,48	10.878,09	17.492,13	4.808,74	3.397,99	13.187,04	19.242,45	
SERVICIO DE MESA DE AYUDA PAM	1.846,27	50.476,47	6.406,08	10.301,07	2.831,86	2.001,07	7.765,82	11.331,84	
SERVICIOS DE CONSULTORIA E IMPLEMENTACIÓN SAP	1.590,80	43.491,86	5.519,65	8.875,68	2.440,00	1.724,17	6.691,24	9.763,81	
HP 4 HOUR 24 X 7 HW SUPPORT	596,67	16.312,84	2.070,30	3.329,07	915,19	646,70	2.509,74	3.662,19	
SERVICIO DE INSTALACION	440,76	12.050,11	1.529,31	2.459,15	676,04	477,71	1.853,91	2.705,22	
<b>Total servicios</b>	<b>10.936,74</b>	<b>299.006,97</b>	<b>37.947,64</b>	<b>61.020,36</b>	<b>16.775,05</b>	<b>11.853,69</b>	<b>46.002,31</b>	<b>67.126,28</b>	<b>550.669,05</b>
RENTA SERVIDOR SUPERDOMO	1.182,63	32.332,81	4.103,43	6.598,37	1.813,95	1.281,79	4.974,41	7.258,63	
SERVICIO DE RENTA	18,04	493,17	62,59	100,64	27,67	19,55	75,87	110,71	
Arrendamiento semanal portable HP	0,60	16,44	2,09	3,35	0,92	0,65	2,53	3,69	
Arrendamiento semanal HP Desktop compaq	0,21	5,75	0,73	1,17	0,32	0,23	0,89	1,29	
<b>Total Renting</b>	<b>1.201,48</b>	<b>32.848,16</b>	<b>4.168,83</b>	<b>6.703,55</b>	<b>1.842,87</b>	<b>1.302,22</b>	<b>5.053,70</b>	<b>7.374,33</b>	<b>60.495,14</b>
<b>Total General</b>	<b>23.938,99</b>	<b>654.484,16</b>	<b>83.062,05</b>	<b>133.564,98</b>	<b>36.718,23</b>	<b>25.946,07</b>	<b>100.692,57</b>	<b>146.929,97</b>	

El área comercial genera gastos de personal altos frente a las demás áreas, el rubro que mayor impacto tiene es los sueldos con USD 295.641,47 dólares, se puede resaltar que el área comercial es donde se concentra el mayor gastos de sueldos. Otro rubro importante y que va de la mano con los sueldos son las comisiones por ventas ya que tiene una participación del 25% con USD 162.705,46 dólares.

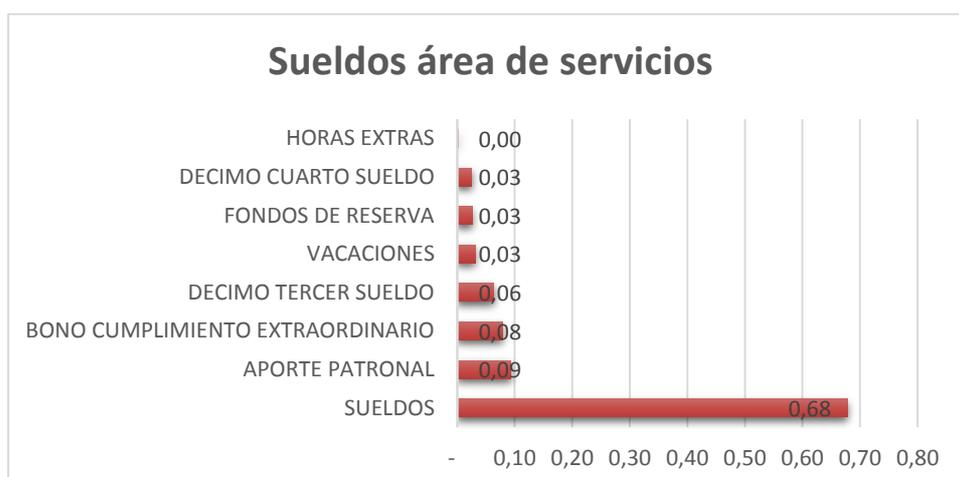


**Figura 29. Sueldos área comercial**

El área comercial es el motor de la empresa ya que es aquí donde va se inicia la relación con el cliente por este motivo aquí puede existir mucho recurso mal utilizado ya que el valor de los sueldos en esta área es demasiado alto por lo que se debería verificar si mucho del personal que trabaja en esta área es innecesario.

Otro aspecto a tomar en cuenta son las comisiones ganadas, se debe verificar que las comisiones se estén calculando en base al margen de utilidad verdadero es decir que tome en cuenta los costos directos e indirectos planificados.

Otra área que tiene un alto porcentaje de participación con el 12% es el área de Servicios con USD 146.929,97 dólares, en esta área se encuentran los técnicos que brindan soporte a la empresa en la siguiente grafica se muestra el porcentaje de participación de cada rubro:



**Figura 30. Sueldos área de servicios**

El rubro más alto dentro de esta área es los sueldos ya que tiene una participación del más del 60% con USD 99.583,27 dólares. Al ser una empresa de tecnología el personal de esta área es numeroso ya que debe contar con varios técnicos y especialistas para mantener dentro de la empresa un control eficiente de las TICS generando confianza y garantía a otras empresas del servicio que presta Compuequip DOS S.A. Hay que tomar en cuenta que este rubro no podrá disminuir de ninguna manera, puede ir aumentando año a año por lo que se debe considerar revisar el recurso que se está ocupando actualmente y verificar si este recursos en verdad es necesario o por lo contrario existe recursos innecesarios que no aportan al desarrollo de la empresa.

#### **4.8 Compendio de las líneas de negocio:**

La línea de negocio que comprende el hardware participa con el 51% del total de ventas equivalente a USD 22 millones de dólares en el año 2014; siendo relevante:

- La automatización de todos los procesos que ofrecen las entidades públicas y privadas a la ciudadanía y clientes en general genera mayor demanda de equipos para desarrollar las actividades en los diferentes puestos de trabajo del organigrama de personal de la empresa.
- La empresa ofrece a sus clientes una gama amplia de alternativas de equipos informáticos que permitan ajustarse a las necesidades tecnológicas y económicas de las empresas y entidades.

- Los equipos cuentan con el respaldo técnico de la empresa, la misma que gestionara de forma efectiva y eficaz ante los fabricantes de la marca de origen, proporcionando al cliente una respuesta rápida a los inconvenientes que presentan los equipos generados por daños de fábrica.
- La comercialización de los productos de la línea de negocio hardware, que ofrece la empresa permite detectar necesidades y genera oportunidades de negocio al ofrecer un servicio post venta que las empresas y entidades requieren.
- El costo de venta promedio en el año 2014 de cada equipo informático comercializado corresponde al 85% del precio, generando un margen de utilidad bruta del 15%, el mismo que es absorbido por los costos y gastos operacionales.
- Las políticas de importación impuestas por el gobierno, ocasiona que al costo de venta de los equipos se incrementen en un 45% el mismo que ya genera pérdidas en esta línea de negocio.
- El 70% de los clientes de esta línea de negocio son empresas del sector público las mismas que demandan a través del portal de compras públicas en el que compiten con las más grandes mayoristas por lo que el margen de utilidad tienden a cero y a quedarse fuera de la venta institucional.

La línea de negocio que comprende el software participa con el 26% del total de ventas equivalente a USD 11 millones de dólares en el año 2014; siendo relevante:

- La automatización de procesos y seguridad de información a través de sistemas operáticos y programas informáticos impulsa a que las empresas del sector público y sector privado inviertan en software informático.
- Cada año las empresas deben actualizar las licencias de los distintos programas debido a cambios de tecnología, correcciones de errores, parches de seguridad y sobre todo mejoras de producto el mismo que beneficia a las actividades de la empresa.
- Al ser un software un producto intangible no le genera a la empresa los gastos de logística y movilización permitiendo tener un mejor margen de utilidad.
- El costo de venta promedio en el año 2014 de cada software informático es el 90% del precio de venta, generando un margen de utilidad bruto del 20%, hay que tomar en cuenta que el 15% comprende los gastos y sueldos operaciones,

por lo esta línea de negocio tomando en cuenta los gasto operacionales no genera margen de utilidad.

- Por las políticas impuestas por el gobierno a la importación de licencias a través de la aduana genera el pago de salvaguardas lo cual aumenta el costo de venta de la licencia en un 45% más.

La línea de negocio que comprende el servicio participa con el 21% del total de ventas equivalente a USD 9 millones de dólares en el año 2014; siendo relevante:

- Las empresas requieren de servicios de mantenimiento y administración de sus estructuras tecnológicas para mantener óptimos y en perfectas condiciones los sistemas informáticos de la empresa para no interrumpir el trabajo de los empleados y asegurar la continuidad del negocio siempre y cuando la empresa no cuente con departamento propio de tecnología informática.
- El costo promedio es el 62% del precio de venta, generando una utilidad bruta del 38%, siendo el más rentable de las tres líneas de negocio, el 15% comprende los gastos y sueldos operaciones lo cual genera un 23% de rentabilidad.
- La empresa mantiene contratos fijos de mesa de ayuda, mantenimiento y servicio técnico con varias empresas lo cual le genera ingresos mensualmente.
- La empresa no cuenta con la sufriente mano de obra para cubrir la demanda de los clientes por lo que realiza tercerización de los servicios lo cual le genera un costo de venta mayor al 62% del promedio del costo de venta de esta línea de negocio.
- Entre los rubros que conforman el costo de venta del servicio esta mano la obra directa, mano de obra indirecta y costos indirectos. Los costos indirectos son más mayores con una participación del 51% del total del costo debido a la tercerización de la mano de obra.

La línea de negocio renting con un volumen de ventas de USD 1 millón de dólares en el año 2014 participa con el 2% en los ingresos siendo relevante:

- El servicio de renting es atractivo para otras empresas por abaratar costos ya que evitan costos mantenimiento y desgastes de los equipos propios.

- El costo de venta de rentar un equipo representa el 55% del ingreso que genera este servicio de renting el cual es bajo a comparación de las demás líneas de negocio.
- Esta línea de negocio no es muy participativa para la empresa ya que los ingresos que genera a la empresa representa el 2% del total ingresos.
- El sistema de costeo usado para esta línea es deficiente ya que solo toma en cuenta como el costo el valor depreciado del equipo rentado.
- La empresa no cuenta con los equipos informáticos suficiente para abastecer la demanda de los clientes.
- La inversión inicial en los equipos de arrendamiento es alta.
- El control que se debe ejercer sobre los equipos dados en arrendamiento debe ser bastante exhaustivo ya que generalmente el nivel de desgaste de estos equipos es mayor.

### **Gasto operativos**

- La empresa incurre en muchas asesorías y servicios de terceros ya que existen un descontrol organizacional el cual ocasiona que se requiera de personal externo para poder completar sus actividades diarias y desfases de años anteriores.
- La empresa mantiene préstamos través de emisión de obligaciones por falta de flujo lo que genera el pago mensual de intereses a sus obligacionistas.
- El gasto por seguros de anticipo y cumplimiento es representativo ya que al negociar con empresas del sector publico esto es un requisito.
- Existen gastos de proyectos que se han generado por malas negociaciones que al haber tomado en cuenta los todos los costos de un negocios los debe asumir la empresa como un gasto.
- Parte de los gastos y sueldos operacionales no pertenecen a la empresa si no que son gasto de las empresas relacionadas al ser Compuequip DOS S.A. la empresa más fuerte del grupo es quien asume los gastos y parte de los sueldos administrativos lo cual disminuye la utilidad de la empresa por asumir gastos que no le pertenecen.

## CAPÍTULO V

### Propuesta de un modelo de gestión financiera para la empresa Computadores y Equipos Compuequip DOS S.A.

El mismo que permitirá generar márgenes de utilidad considerando el cliente que tiene y los costos sin dejar de contar con un servicio de calidad. Para ello se definirán análisis, decisiones y acciones relacionadas con medios financieros necesarios en las actividades de la empresa y de esta manera alcanzar con los objetivos planteados a través de una metodología clara, precisa y estructurada.

#### 5.1 Modelo

Un modelo es aquello que se toma como referencia para poder emitir y poder producir un resultado esperado.

Este modelo se basa en estrategias a las debilidades que presenta la empresa.

Tomando en cuenta el precio, costo de venta, margen de utilidad y volumen de venta de cada una de las líneas de negocio en promedio en el año 2014 se obtiene lo siguiente:

**Tabla 19. Valores promedio unitarios por línea de negocio**

Valores promedio unitarios					
	Precio	Costo de venta	Utilidad bruta	Costo sobre ingreso	Volumen de ventas anual
<b>HARDWARE</b>	693.03	(586.81)	106.22	85%	22,458,241.08
<b>SOFTWARE</b>	314.65	(283.18)	31.46	90%	11,332,144.25
<b>SERVICIO</b>	799.69	(496.74)	302.96	62%	9,375,191.62
<b>RENTING</b>	49,955.13	(27,427.81)	22,527.32	55%	798,742.02

En este cuadro se presenta un valor unitario promedio de cada línea de negocio para reflejar mejor la participación de cada línea:

#### **Hardware:**

Es la línea de negocio más participativa de la empresa ya que al año su volumen de venta fue USD 22.458.241,08 USD sin embargo no genera un margen de

utilidad alto para le empresa por que el costo de los equipos es el 85%, en promedio por cada equipo vendido en esta línea se obtiene una ganancia de USD 106.22 dólares hay que tomar en cuenta que esta ganancia debe cubrir con gastos y sueldos administrativos por lo la utilidad obtenida es baja.

La tecnología en la actualidad es ocupada en todas las actividades diarias por lo que la demanda de equipos informáticos cada vez crece más lo que ocasiona que el precio de estos equipos sea muy competitivo entre las diferentes empresa mayoristas y minoristas del mercado, por este motivo el precio de venta debe estar acorde al mercado, lo que se debe tratar de disminuir es los costos de los equipos o tan solo comercializar equipos y marcas que generen un margen de rentabilidad mayor de 20% como mínimo.

### **Software:**

Por cada producto vendido en esta línea se obtiene una utilidad bruta promedio de USD 31.46 dólares de la misma manera es bajo ya que sus costos representan el 90%, dentro de esta línea se debe analizar si es conveniente mantenerla o invertir sobre las demás las líneas de negocio que tiene la empresa y que si le generan un mayor margen de utilidad.

El precio de las licencias en el mercado de tecnología es competitivo, además en el país el gobierno está optando por usar software libres por lo que esta línea se encuentra amenazada.

### **Servicios:**

A pesar de no ser una de las líneas que tengan un alto volumen de ventas en el 2014 con USD 9.375.191,62 USD es la que mayor margen de rentabilidad genera, por cada servicio prestado en promedio obtiene USD 302.96 de utilidad es suficiente para cubrir los gastos y sueldos operativos y aun así generar una rentabilidad sostenible para la empresa, por lo que sobre esta línea se debe enfocar más recursos para potenciarla mejor.

A diferencia de la compra y venta del hardware y software el costo de los servicios es más controlable internamente por la empresa,

Las empresas grandes son las que cuentan con un departamento de tecnología informática interno pero en su mayoría las empresas optan por contratar servicios externos de mantenimiento, administración y soporte tecnológico.

### **Renting:**

Al ser una línea poco desarrollada en la empresa no tiene mayor participación en el volumen de ventas en el año 2014 con una participación del 2%, el valor unitario es alto ya que representa a un negocio que se realizó con el banco pichincha en el que se arrendo uno servidores los cuales tienen un alto costo.

Se debería enfocar más esfuerzos sobre esta línea de negocio ya que el margen de rentabilidad es el 55%, el mayor inconveniente sobre esto es que la inversión inicial en los equipos por lo que se debe analizar qué tan rentable es financiar la inversión inicial y el pago de interese contra la utilidad que se obtiene sobre este negocio.

## **5.2 Gestión financiera de costo y gasto**

Se enfoca en administrar los recursos que tiene la empresa para cubrir los costos y gastos que se presenten en la empresa buscando reducir los costos, acortar los tiempos de los procesos, brindar información oportuna y ejecutable, hacer respetar los controles y estándares financieros globales mejorando la transparencia del negocio para tomar buenas decisiones permitiendo al mismo tiempo el despliegue de los objetivos estratégicos de la empresa.

## **5.3 Análisis individual de los costos y gastos de la empresa.**

### **5.3.1 Costos**

Dentro de la línea hardware el costo se directo promedio de los equipos se encuentra compuesto de la siguiente manera:

**Tabla 20. Composición del costo de venta promedio de la línea de negocio hardware**

	<b>Costo del equipo</b>	<b>Advalorem</b>	<b>Salvaguada</b>	<b>Gastos</b>	<b>Total costo</b>
<b>Hardware</b>	(431.48)	(43.15)	(64.72)	(47.46)	(586.81)

Los valores que están subrayados de amarillo son costos por políticas impuestas por el gobierno a las importaciones, por lo que estos costos son imprescindibles. Los costos sobre los cuales la empresa puede trabajar es el costo del equipo que negocio con el proveedor y los gastos extras de importación para así poder disminuir los costos de venta y obtener un mejor margen.

Otro aspecto importante en esta línea es la participación del costo en cada una de las marcas que oferta la empresa.

**Tabla 21. Costo promedio de cada una de las marcas**

Marca	Participación costo sobre ingreso	Volumen de venta	Participación en ventas
XEROX	80.49%	1,135,619.34	5.05%
EPSON	80.83%	745,857.81	3.32%
CISCO	83.19%	3,824,948.80	17.01%
OTROS	84.64%	2,042,970.33	9.09%
HP	85.12%	14,597,113.73	64.93%
LEXMARK	87.00%	85,763.93	0.38%
GENIUS	87.80%	27,338.49	0.12%
OFFICE	90.33%	20,411.75	0.09%

Como se puede ver el que genera más volumen de ventas es la marca HEWLETT PACKARD sin embargo el costo que promedio que tiene es alto con el 85.12%, existen marcas que la empresa oferta con las cuales se puede obtener mejor rentabilidad como EPSON con un costo promedio de 80.83% al igual que XEROX CON 80.49% por lo que la empresa debería enfocar más su fuerza comercial hacia estas marcas. El costo de venta promedio de la línea de negocio software está compuesto de la siguiente manera:

**Tabla 22. Composición del costo de venta promedio de la línea de negocio software**

	Costo de la licencia	Advalorem	Salvaguada	Gastos	Total costo
Software	160.90	32.18	72.40	17.70	283.19

Los costos extras que generan la importación de la licencia es el 76% del costo de la licencia, para la empresa el costo de importar licencias es alto ya que las licencias en un promedio llegan a costar USD 160.90 dólares sin embargo más los costos de importación el costo total llega a ser USD 283.19 dólares.

Durante el año 2014 las marcas comercializadas tomando en cuenta el volumen de venta son las licencias Microsoft, en el siguiente cuadro se lo puede observar:

**Tabla 23. Costo promedio de cada una de las marcas**

Marca	Participación costo sobre ingreso	Volumen de venta	Participación en ventas
CISCO	80.10%	540,962.11	4.77%
OTROS	78.88%	59,271.81	0.52%
MICROSORF	79.98%	9,346,053.01	82.47%
SAP	84.00%	416,579.24	3.68%
MCAFEE	78.73%	318,603.33	2.81%
VMWARE	81.03%	419,070.12	3.70%
ARCGIS	80.29%	181,027.60	1.60%
ADOBE	80.42%	50,577.03	0.45%

Para la empresa no resulta muy rentable, en la actualidad muchas de las instituciones del estado optan por usar software libre por lo que se debería analizar si el margen que genera esta línea es rentable o sería más factible invertir sobre otro línea de necio que genere más rentabilidad.

Para la línea de negocios servicio los costos sobre los que incurre principalmente son la mano de obra de directa, la misma que en ocasiones es prestada por personal de la empresa o por personal externo.

**Tabla 24. Costo promedio de cada una de las marcas**

	Técnico nivel 1		Técnico nivel 3		Técnico nivel 5	
	Valor mensual	Valor hora	Valor mensual	Valor hora	Valor mensual	Valor hora
Sueldos	600.00	2.31	1,550.00	5.96	2,400.00	9.23
Aporte patronal	72.90	0.28	188.33	0.72	291.60	1.12
Décimo cuarto sueldo	29.50	0.11	29.50	0.11	29.50	0.11
Décimo tercer sueldo	50.00	0.19	129.17	0.50	200.00	0.77
Fondos de reserva	49.98	0.19	129.12	0.50	199.92	0.77
Vacaciones	25.00	0.10	64.58	0.25	100.00	0.38
		3.18		8.04		12.39

Como se puede observar en el cuadro el valor hora de un técnico uno está en USD 3.18, el de un técnico dos en USD 8,04 dólares y el de un técnico tres en USD 12.39, comparando con un servicio prestado por un externo es lo siguiente:

**Tabla 25. Precio hora técnicos por empresas externas**

Empresa	Técnico nivel 1	Técnico nivel 2	Técnico nivel 3
<b>MEGAMICRO</b>	6.15	10.00	13.50
<b>ASISCOMP</b>	6.00	12.00	15.00
<b>INTCOMEX</b>	5.50	11.33	16.00

Como se puede ver la diferencia es bastante notoria ya que el costo de técnicos externos es mucho más alto que tener un personal propio, hay que tomar en cuenta al momento de realizar estas comparaciones se las hace por hora sin embargo si al técnico propio de la empresa no se le mantiene trabajando en otras empresas durante su horario laboral resulta más cara la mano de obra ya que si tan solo se necesita prestar algún servicio especial por unas horas por esa ocasión es mejor optar por un servicio externo. Al analizar el costo de los técnicos no solo se debe tomar en cuenta el valor hora sino que también que si el tiempo que se va a usar ese recurso justifica la contratación de una persona o es mejor optar por un servicio externo.

Para el renting primero hay que tomar en cuenta la inversión inicial que se debe hacer en los equipos que se va a rentar, al ser equipos informáticos su depreciación legal sería en 3 años por lo que la empresa debe contar con una liquidez sólida para mantener esta línea de negocio.

Los costos directamente relacionados con rentar un equipo son los siguientes para el caso de una computadora.

**Tabla 26. Composición del costo de venta promedio de la línea de negocio Renting**

	Depreciación	Atención técnica	Provisión de deterioro	Total
<b>Computadora</b>	33.33333333	19.09	20	72.43

Como se puede ver los costos relacionados a esta línea de negocio son bajos comparados a otras líneas de negocio, pero hay que tomar en cuenta que el control que se debe ejercer sobre los equipos en renta es importante, además en un principio

la empresa debe contar con el financiamiento o liquidez para invertir en los activos que va a rentar, actualmente la empresa no cuenta con los suficientes equipos para dar en arrendamiento por lo que es línea no es muy participativa para la organización.

### 5.3.2 Gastos

Compuequip DOS S.A pertenece a un grupo de empresa relacionadas al ser esta empresa la principal y la más grande asume algunos gastos administrativos de las demás empresas. Esto no debería ser así, si no que cada empresa debería asumir los gastos que le corresponde a continuación se listas algunos de los rubros que la empresa ha asumido pero una parte de esto pertenece a las otras empresas.

**Tabla 27. Gastos compartidos con empresas relacionadas**

Concepto	Valor
Gasto de viaje pasajes aéreos	183,177.99
Telefonía celular	116,946.76
Arriendo oficina	101,325.06
Gastos médicos	45,167.39
Arriendo vivienda	45,030.00
Seguros de vida y asistencia medica	41,178.06
Arriendo bodega	34,120.00
Equipos demo (muestras)	7,197.00
Eventos con clientes	60,823.63
Eventos con fabricantes (partners)	20,817.38
Eventos relacionados con personal	1,191.23
Otros gastos marketing	83,300.92

La empresa mantiene contratos con empresas como compañías de viaje, plan de celulares para entregar a sus empleados sin embargo empleados de compañías relacionadas hacen uso de estas servicio pero por falta de organización y control la empresa no cobra estos valores a las otras empresas asumiendo así todo el gasto que generan estos servicios.

Existen pagos por multas a proveedores por mora en el año 2014 que deberían eliminarse, a través de un plan de pagos a proveedores o considerar un flujo de efectivo para organizar mejor financieramente los recursos ya que en años por intereses por mora se pagó USD 74.263,62 dólares:

**Tabla 28. Intereses por mora pagados en el año 2014**

Concepto	Valor
INTERESES COMERCIALES	35,145.75
INT. MORA PROVEEDORES	26,250.56
INTERESES POR MORA	7,841.00
MULTAS	5,026.61
<b>Total</b>	<b>74,263.92</b>

### 5.3.3 Estrategias

#### Estrategias para impulsar las ventas;

- *Con el objetivo de incrementar el volumen de ventas de las líneas de servicio y hardware que son actualmente más rentables en un 38% se realizarán las siguientes acciones.*

La empresa cuenta con una fuerza comercial de 20 vendedores los cuales se encuentran capacitados para comercializar con las diferentes líneas de negocio pero están distribuidos en las diferentes líneas para enfocar sus ventas principalmente a la línea que se le ha asignado, se propone distribuir de la siguiente manera:

**Tabla 29. Distribución de fuerza comercial propuesta**

Línea de negocio	Asignación de vendedores actual	Asignación de vendedores propuesta
Hardware	8	8
Software	6	3
Servicios	4	8
Renting	2	1

Se busca impulsar la participación en ventas de las líneas de negocio hardware y servicios ya que le generan a la empresa un mayor margen de utilidad, pues la línea de hardware tiene un alto de nivel de demanda en el mercado y el costos de vender servicios es más bajo que las demás líneas de negocio.

Las ventas estarán enfocadas a empresas de tamaño----- organizacional grande y mediano tanto del sector público y sector privado quien por su tamaño organizacional requieren de equipamiento tecnológico de equipos informáticos para realizar sus actividades diarias y servicios de administración de su seguridad

informática y mantenimiento de sus equipos. El mercado potencial son las empresa grandes, medianas y pequeñas de la región sierra y costa ya que la empresa cuenta con líneas de distribución para cumplir con los requerimientos de este tipo de clientes.

**Tabla 30. Empresas del sector privado por ciudad**

<b>Empresas privadas</b>	<b>Ciudad</b>
Reybanpac rey banano del pacifico ca	Guayaquil
Corporacion favorita c.a.	Quito
Procesadora nacional de alimentos c.a. Pronaca	Quito
Sinohydro corporation	Quito
Tiendas industriales asociadas tia s.a.	Guayaquil
Construtora norberto odebrecht s. A.	Guayaquil
Negocios industriales real n.i.r.s.a. S.a.	Guayaquil
Hidalgo e hidalgo s.a.	Quito
Sociedad agricola e industrial san carlos sa	Guayaquil
Int food services corp	Quito
Distribuidora farmaceutica ecuatoriana (difare) s.a.	Guayaquil
La ganga r.c.a. S.a.	Guayaquil
Inmomariuxi ca	Guayaquil
Herdoiza crespo construcciones s.a.	Quito
Fopeca s.a.	Quito
Arca ecuador s.a.	Quito
Consorcio ecuatoriano de telecomunicaciones s.a. Conecel	Guayaquil
China international water & electric corp. -cwe-	Quito
Econofarm s.a.	Quito
Hilsea investments limited	Quito
Almacenes de prati sa	Guayaquil
Distribuidora importadora dipor sa	Guayaquil
C&s- sepriv cia. Ltda.	Quito
Compania azucarera valdez sa	Guayaquil
Sinopec international petroleum service ecuador s.a.	Quito
Artefactos ecuatorianos para el hogar s.a. Artefacta	Guayaquil
Corporacion agricola san juan c.a casjuca	Guayaquil
Ripconciv construcciones civiles cia. Ltda.	Quito
Consorcio puerto limpio	Guayaquil
Tatasolution center s.a.	Quito
Farmacias y comisariatos de medicinas sa farcomed	Quito
Induglob s. A.	Cuenca
Cerveceria nacional cn s.a.	Guayaquil
Arcgold del ecuador s.a.	Quito
Farmaenlace cia. Ltda	Quito

**Tabla 31. Empresas del sector público**

<b>Empresas publicas</b>
Empresa pública de hidrocarburos del ecuador, EP PETROECUADOR
Empresa pública de exploración y explotación de hidrocarburos, PETROAMAZONAS EP
Empresa pública flota petrolera ecuatoriana, EP FLOPEC
Empresa nacional minera, ENAMI EP
Empresa pública estratégica corporación eléctrica del ecuador, CELEC EP
Empresa eléctrica pública estratégica corporación nacional de electricidad, CNEL EP
Empresa eléctrica pública de GUAYAQUIL EP
Empresa pública estratégica hidroeléctrica coca codo sinclair, COCASINCLAIR EP
Empresa pública estratégica hidroeléctrica del litoral, HIDROLITORAL EP
Empresa pública corporación nacional de telecomunicaciones, CNT EP
Empresa pública televisión y radio de ecuador EP, RTVECUADOR
Empresa pública correos del ecuador, CDE EP
Empresa pública de desarrollo estratégico, ecuador estratégico EP
Empresa pública tame línea aérea del ecuador, TAME EP
Empresa ferrocarriles del ecuador empresa pública, FEPEP
Empresa pública cementera del ecuador, EPCE
Infraestructuras pesqueras del ecuador empresa pública, IPEEP
Unidad nacional de almacenamiento, una EP
Empresa pública importadora, EPI
Empresa astilleros navales ecuatorianos, ASTINAVE EP
Empresa de municiones santa bárbara EP
Empresa pública fabricamos ecuador FABREC EP
Empresa pública de fármacos ENFARMA EP
Empresa pública de parques urbanos y espacios públicos, EPPUEP
Empresa pública YACHAY EP

La línea de negocio hardware mantiene su número de vendedores ya que cuenta con la fuerza comercial suficiente, es la línea que más participación tiene sobre las ventas lo que se debe considerar es obtener un mayor margen de rentabilidad sobre esta línea y enfocar las ventas en los productos y marcas que generen un menor costo. La línea de negocio software reduce su personal de venta asignados ya que esta línea de negocio genera el margen más bajo de utilidad,

además se encuentra amenazada por el software libre, desde el gobierno de la república de Ecuador está promoviendo el uso e implementación de Software Libre para las empresas y centros de educación dando estrategias de como migrar datos e importancia de su uso por lo que se decide mantenerla esta línea de negocio como estrategia para prestar un servicio integral a los clientes pero se propone reducir los recursos que se encuentran enfocados a esta línea para usar estos mismo recursos en otras líneas de negocio y con mayor potencial de crecimiento.

Se propone aumentar la fuerza comercial de la línea de negocio servicio ya que genera más margen de rentabilidad que a comparación de las demás líneas de negocio por lo que es conveniente enfocar los recursos de la empresa a esta línea, por último la línea de negocio renting es una línea que de igual manera le genera un buen margen de rentabilidad a la empresa pero es demasiado pequeña la participación que tiene en el total de las ventas, para impulsar esta línea de negocio la empresa requiere un inversión en equipos informáticos para rentarlos además de tener un buen control para los equipos que rente y tomar en cuenta que estos equipos tendrán un deterioro mayor, por esta razón se mantendrá esta línea pero por prestar un servicio integral a los clientes por lo no se destinaran muchos esfuerzos y recursos a esta línea.

Esta estrategia no afecta en costos a la empresa ya que no se ha aumentado personal de venta si no que se lo ha distribuido estratégicamente para impulsar más las líneas de negocio que generan un mayor margen de rentabilidad a la empresa.

- *Establecer estímulos de mejores comisiones basadas en márgenes de venta amplios que tiene las líneas de negocio hardware y servicios de las marcas XEROX, EPSON, CISCO las mismas que sus comisiones aumentan de 1% a 4% por el volumen aportan a las utilidades.*

**Tabla 32. Distribución de comisiones por líneas de negocio y por marcas de productos**

Línea de negocio	Marca	Actual	Propuesto	Variación
		% de comisión sobre el margen de utilidad	% de comisión sobre el margen de utilidad	
Hardware	XEROX	2.00%	3.50%	1.50%
	EPSON	2.00%	3.00%	1.00%
	CISCO	2.00%	3.00%	1.00%
	HP	2.00%	2.00%	0.00%
	LEXMARK	2.00%	2.00%	0.00%
	GENIUS	2.00%	2.00%	0.00%
	OTRAS	2.00%	2.00%	0.00%
Software	CISCO	2.00%	1.80%	-0.20%
	MICROSORF	2.00%	2.00%	0.00%
	SAP	2.00%	1.80%	-0.20%
	MCAFEE	2.00%	1.80%	-0.20%
	VMWARE	2.00%	1.80%	-0.20%
	ARCGIS	2.00%	1.80%	-0.20%
	ADOBE	2.00%	1.80%	-0.20%
	OTROS	2.00%	1.80%	-0.20%
Servicios	Servicios	3.00%	6.00%	3.00%
Renting	Renting	3.00%	2.50%	-0.50%

Lo que se busca con este aumento en el porcentaje de comisión es incentivar a la venta de marcas de productos y líneas de negocio que tienen los costos de venta más bajos que los demás, para así obtener más margen de utilidad a nivel global, al aumentar la comisión y la fuerza comercial en cada línea de negocio se lograra aumentar la participación en ventas de las líneas de negocio.

La manera en que afecta por los porcentajes de comisión planteados es de la siguiente manera:

Para la línea hardware se plantea aumentar los porcentajes de comisión en las marcas XEROX, EPSON y CISCO ya que son las marcas que generan mayor margen de rentabilidad, la marca HP tiene un mayor volumen de ventas pero su margen no es tan beneficioso por lo que el porcentaje de comisión se lo mantiene al igual que las demás marcas de la línea de negocio hardware. En cuanto al aumento de comisiones aumentara el costo de la siguiente manera en las diferentes marcas:

**Tabla 33. Relación ingreso costo de cada marca en línea de negocio hardware**

<b>PRODUCTO PROMEDIO DE LA LINEA DE NEGOCIO HARDWARE</b>					
<b>Precio promedio</b>	<b>Costo promedio</b>	<b>Margen de utilidad</b>	<b>Comisión actual</b>	<b>Margen de rentabilidad</b>	<b>Participación del M/R sobre la venta</b>
693.03	586.79	106.24	2.12	104.12	0.15
<b>PRODUCTO DE LA MARCA XEROX</b>					
<b>Precio promedio</b>	<b>Costo promedio</b>	<b>Margen de utilidad</b>	<b>Comisión propuesta</b>	<b>Margen de rentabilidad</b>	<b>Participación del M/R sobre la venta</b>
693.03	557.82	135.21	4.73	130.48	0.19
<b>PRODUCTO DE LA MARCA EPSON</b>					
<b>Precio promedio</b>	<b>Costo promedio</b>	<b>Margen de utilidad</b>	<b>Comisión propuesta</b>	<b>Margen de rentabilidad</b>	<b>Participación del M/R sobre la venta</b>
693.03	560.18	132.85	3.99	128.86	0.19
<b>PRODUCTO DE LA MARCA CISCO</b>					
<b>Precio promedio</b>	<b>Costo promedio</b>	<b>Margen de utilidad</b>	<b>Comisión propuesta</b>	<b>Margen de rentabilidad</b>	<b>Participación del M/R sobre la venta</b>
693.03	576.53	116.50	3.50	113.01	0.16

Tomando un precio promedio al que se vende un producto de esta línea se refleja que el margen de rentabilidad aumentando la comisión no se ve afectado el margen de rentabilidad al contrario si se incentiva a la fuerza comercial a comercializar con los productos de estas marcas se aumenta margen de rentabilidad.

Dando una comisión de venta del 2% del margen de rentabilidad de un producto promedio la empresa obtendrá un margen del 15% lo cual no es beneficioso, por el contrario aumentando el porcentaje de comisión a la venta de productos de marca XEROX, EPSON y CISCO lo cual incentiva a la venta de esta marca generara un margen de venta del 19% aumentando así la rentabilidad de esta línea.

Por el contrario las comisiones en la línea de negocio software se propone disminuir ya que la rentabilidad que genera esta línea es baja, la única marca que mantiene su comisión será Microsoft ya que es la marca que genera el 80% de las ventas en esta línea, por lo que es preferible mantener la comisión para esta marca,

La línea de negocio servicios es la que mayor porcentaje de comisión tiene, se propone aumentarle a un 5% de comisión con el fin de aumentar la venta de servicios ya que el costo directo de esta línea es bajo y a pesar del aumento de comisión sigue manteniéndose como la línea más rentable, la comisión aumentara el costo de la siguiente manera:

**Tabla 34. Margen de utilidad comparativo entre la comisión actual y la comisión propuesta**

Precio promedio	Costo promedio	Margen de utilidad	Comisión actual	Margen de rentabilidad	Participación del M/R sobre la venta
799.69	496.77	302.92	9.09	293.83	0.37
Precio promedio	Costo promedio	Margen de utilidad	Comisión actual	Margen de rentabilidad	Participación del M/R sobre la venta
799.69	496.77	302.92	18.17	284.74	0.36

El margen de rentabilidad si se ve afectado ya que disminuye sin embargo este costo vale la pena ya que al aumentar la participación de venta de esta línea se obtiene un margen de utilidad más rentable para la empresa.

La línea de negocio renting se disminuye la comisión ya no tiene una alta participación de venta para la empresa.

*Aportar a la maximización de utilidades en un 6% producto de incrementar una línea de negocio adicional denominada Tablets dirigido a instituciones de educación y empresas públicas las cuales están promoviendo el uso de las mismas.*

El aumento de este producto va a representar los siguientes costos para la empresa:

**Tabla 35. Costos y margen de rentabilidad de comercializar con Tablets**

Marca	Precio promedio	Costo directo	Advalorem	Salvaguardas	Otros gastos	Utilidad	Margen de utilidad
hp	285.00	168.15	16.82	25.22	18.50	56.32	19.76%
Apple	450.00	315.00	31.50	47.25	34.65	21.60	4.80%
Samsung	250.00	152.50	15.25	22.88	16.78	42.60	17.04%

Este producto da a la empresa la posibilidad de aumentar su rentabilidad ya que al comercializar con Tablet de la marca Hewlett Packard y Samsung obtiene un margen de utilidad del 18% sobre las ventas, por lo con este producto se puede impulsar más a esta línea de negocio este margen de utilidad es más alto que el promedio que genera actualmente esta línea.

Al aumentar esta línea de mercado da impulso a la línea de negocio hardware que a pesar de ser la más participativa en ventas genera un margen de utilidad no tan beneficioso.

Los clientes potenciales para los que se dirigirá este producto serán instituciones del sector público y sector privado como:

**Tabla 36. Clientes potenciales Tablet**

Ministerio de turismo
Ministerio de educación
Gobiernos autónomos descentralizados
Empresa pública yachay e.p.
Municipalidad de Guayaquil
CELEC
Centro de acción social Matilde hidalgo
IESS
Petroamazonas
Banco pichincha
Banco bolivariano
Nestle ecuador s.a.

Se enfoca a estos clientes ya que por su giro de negocio requieren de equipos informáticos ligeros, las empresas públicas que sean tomado en cuenta es porque en el catálogo electrónica de compras públicas actualmente son las instituciones que más demandan esto equipos.

Para dar a conocer el nuevo producto que va a comercializar la empresa el departamento de marketing realizara eventos presenciales con clientes en los que realizara presentaciones, conferencias, seminarios, talleres que les aporten valor e interés y así dar a conocer que la empresa existe, qué es competente y qué está al día de las novedades del sector.

A demás se establecera una comisión del 3% sobre el margen de rentabilidad de este producto para impulsar la comercialización de este nuevo producto, las comisiones afectaran al costo de la siguiente manera.

**Tabla 37. Relación ingreso costo de cada marca en línea de negocio hardware**

Marca	Precio promedio	Costo	Margen de utilidad	Comisión propuesta	Margen de rentabilidad	Participación del M/R sobre la venta
hp	285.00	228.69	56.31	1.69	54.62	19%
Samsung	250.00	207.41	42.59	1.28	41.31	17%

Estrategias para reducir costos y gastos:

*Contratar mano de obra propia para prestar servicios técnico a los diferentes clientes y solo recurrir a contratar mano de obra externa de otra empresa en el caso de que se requiera prestar el servicio técnico por un tiempo menor a un mes.*

El costo hora que le representa a la empresa el contratar el servicio de una persona externa es de USD 15.00 dólares el costo es alto a comparación del valor hora de un técnico propio de la empresa, el costo de un técnico tipo 2 es de USD 7.02 dólares representa casi la mitad de contratar el servicio de un tercero.

La diferencia en costo de contratar un técnico externo o un tecnico propio durante un mes es el siguiente:

**Tabla 38. Costo mensual de técnico externo**

Valor hora	15.00
Horas laborables al mes	160.00
<b>Total costo al mes de un técnico promedio</b>	<b>2,400.00</b>

**Tabla 39. Costo mensual de técnico propio**

Sueldos	1,350.00
Aporte patronal	164.03
Décimo cuarto sueldo	29.50
Décimo tercer sueldo	112.50
Fondos de reserva	112.50
Vacaciones	56.25
<b>Total costo al mes de un técnico NIVEL 2</b>	<b>1,824.73</b>

La diferencia entre el costo de un técnico propio y un externo es del 32% más con USD 576.00 dólares, por lo que es conveniente que la empresa cuenta con su propio personal técnico.

El inconveniente que puede ocurrir es que el recurso propio no sea ocupado a toda su capacidad durante el mes de trabajo, por lo que resulta más factible contratar un técnico externo sin embargo la empresa cuenta con contratos de servicios por un periodo de tiempo mayor a 5 meses por lo que es más conveniente contar con un recurso propio, el cual vaya rotando en los diferentes clientes prestando su servicio técnico.

Es importante mantener controlado las horas en que los técnicos son ocupados para prestar servicios en los diferentes clientes y así establecer la necesidad si se requiera la contratación de más técnicos especializados.

*Todos los gastos que pertenezcan en su totalidad o parcialmente a las empresas relacionadas que por cuestión procesos los ha asumido Compuequip DOS S.A se deberá facturar como reembolso de gastos a las empresa relacionadas y de estará manera evitar asumir los gastos que no le perecen a la empresa.*

Compuequip DOS S.A tiene empresas relacionadas la cuales tienen un similar giro de negocio que tiene que ver con tecnología entre las empresas relacionadas se encuentran:

**Tabla 40. Nombre de empresas relacionadas**

<b>Empresa relacionada</b>
MQA DOS SOLUCIONES EMPRESARIALES S.A.
NUBETECH DIGITAL S.A.
ECS EVOLUTION CONSULTING SERVICES S.A.
GREENDC S.A.
CHANGE FACTOR CONSULTING SERVICES S.A.
ANDIBOSQUES Y CARBONO S.A

Algunos de los gastos en los que incurren estas empresas son compartidas con Compuequip DOS S.A por lo que los siguientes gastos en parte completa o parcial se deberán facturar como reembolso de gasto, ya que la empresa no debe asumir el costo total de estos servicios, se ha establecido diferentes porcentajes en base al grado de participación de cada empresa relacionada en estos gasto:

**Tabla 41. Distribución de gastos para las demás empresas**

<b>Concepto</b>	<b>Valor</b>	<b>% de reducción del costo</b>	<b>Costo esperado</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>			
Gasto de viaje pasajes aéreos	183,177.99	15%	155,701.29
Telefonía celular	116,946.76	15%	99,404.75
Gastos médicos	45,167.39	15%	38,392.28
Seguros de vida y asistencia medica	41,178.06	15%	35,001.35
<b>GASTO DE ARRENDAMIENTO</b>			
Arriendo oficina	101,325.06	15%	86,126.30
Arriendo vivienda	45,030.00	35%	29,269.50
Arriendo bodega	34,120.00	35%	22,178.00
<b>GASTOS DE MARKETING</b>			
Equipos demo (muestras)	7,197.00	40%	4,318.20
Eventos con clientes	60,823.63	40%	36,494.18
Eventos con fabricantes (partners)	20,817.38	40%	12,490.43
Eventos relacionados con personal	1,191.23	40%	714.74
Otros gastos marketing	83,300.92	40%	49,980.55
<b>TOTAL</b>	<b>740,275.42</b>		<b>570,071.57</b>

Para los gastos administrativos que tienen que ver con los gastos del personal como viajes, seguros, gastos medico se ha definido que el 15% de estos gastos no pertenecen a la empresa ya que el personal de las otras empresas hacen usos de estos servicios e igual se encuentran dentro del plan de seguros médicos y celular que paga Compuequip DOS S.A. ya que es la empresa que tiene contratado el plan con Claro y con Humana S.A.

El valor pagado por arrendamiento se considera que se debe facturar el 35% de lo que la empresa ha pagado durante el año ya que el personal de las demás empresa trabajan en las oficinas arrendadas de Compuequip DOS S.A ya que al ser empresas pequeñas no cuentan con sus propias oficinas, lo mismo pasa con las bodegas donde los inventarios que almacén son de todas las empresas por lo que les corresponde pagar por el espacio físico que ocupan.

El porcentaje más alto es los incurridos por el departamento de marketing con el 40% que se debe facturar a las demás empresa ya que las campañas que realiza este departamento y los gastos en que incurre tienen que ver con campañas publicitarias hechas para las otras empresas relacionadas ya que estas no cuentan con un departamento de marketing.

Estos gastos deberán ser tratados por medio de facturas de reembolso de tal manera que Compuequip DOS S.A no asuma gastos que no le pertenecen y le generan menor utilidad.

### **5.3.3 Estrategias reflejadas sobre el estado de pérdidas y ganancias.**

Con de las estrategias planteadas se realizara una comparación entre el estado de pérdidas y ganancias del año 2014 y una simulación de estado de pérdidas y ganancias implementando las estrategias planteadas para reflejar el impacto sobre las utilidades una vez aplicado el modelo de gestión financiera propuesto sobre las líneas de negocia de la empresa.

**Tabla 42. Estado de pérdidas y ganancial situación actual Al 31 de diciembre del 2014**

<b>(+) VENTAS</b>		<b>43,964,318.97</b>
INGRESOS POR VENTAS HARDWARE	22,458,241.08	
INGRESOS POR VENTAS SOFTWARE	11,332,144.25	
INGRESOS POR VENTAS SERVICIOS	9,375,191.62	
INGRESOS POR VENTAS RENTING	798,742.02	
	<hr/>	
<b>(-) COSTO DE VENTA</b>		<b>35,580,298.76</b>
COSTOS POR VENTAS HARDWARE	19,089,504.92	
COSTOS POR VENTAS SOFTWARE	10,198,929.83	
COSTOS POR VENTAS SERVICIOS	5,812,618.80	
COSTOS POR VENTAS RENTING	479,245.21	
	<hr/>	
<b>(=) MARGEN DE UTILIDAD BRUTA</b>		<b>8,384,020.21</b>
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>		
<b>(-) GASTOS DE PERSONAL</b>		<b>3,406,858.75</b>
SUELDOS	1,775,421.68	
COMISIONES EN VENTAS	248,258.58	
APORTE PATRONAL	303,392.20	
BONO CUMPLIMIENTO EXTRAORDINARIO	317,273.17	
DECIMO TERCER SUELDO	308,032.24	
FONDOS DE RESERVA	266,310.48	
VACACIONES	102,717.31	
DECIMO CUARTO SUELDO	42,487.62	
INDEMINIZACION DESAHUCIO	36,629.99	
HORAS EXTRAS	6,335.48	
	<hr/>	
<b>(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>		<b>4,398,232.43</b>
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	361,815.38	
SERVICIOS BASICOS	258,468.00	
GASTO DE PERSONAL	407,842.33	
GASTOS DE GESTIÓN	484,540.41	
ARRIENDO	185,298.52	
HONORARIOS PROFESIONALES Y DIETAS	468,666.18	
GASTOS BANCARIOS	13,386.33	
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	188,013.71	
GASTOS DE VIAJE	321,909.16	
MULTAS E INTERESES	74,263.92	
INTERESES BANCARIOS	551,223.05	
MENSAJERIA, FLETES Y CORRESPONDENCIA	12,567.14	
GASTOS MOVILIZACIÓN	68,815.17	
SEGUROS GENERALES	170,613.86	
SERVICIO DE TERCEROS	612,531.01	
SUMINISTROS, MATERIALES Y REPUESTOS	218,278.26	
	<hr/>	
<b>(-) TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>		<b>7,805,091.18</b>
		<hr/>
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>578,929.03</b>

A continuación se plantea una a una las estrategias sobre el balance de pérdidas y ganancias actual de la empresa.

Al aplicar las estrategias para impulsar las ventas se tendrá los siguientes efectos sobre el balance:

***Estrategia 1.***

*Con el objetivo de incrementar el volumen de ventas de las líneas de servicio y hardware que son actualmente más rentables en un 38% se redistribuirá la fuerza comercial entre las diferentes líneas de negocio:*

***Estrategia 2.***

*Establecer estímulos de mejores comisiones basadas en márgenes de venta amplios que tiene las líneas de negocio hardware y servicios de las marcas XEROX, EPSON, CISCO las mismas que sus comisiones aumentan de 1% a 4% por el volumen aportan a las utilidades.*

***Estrategia 3.***

*Aportar a la maximización de utilidades en un 6% producto de incrementar una línea de negocio adicional denominada Tablets dirigido a instituciones de educación y empresas públicas las cuales están promoviendo el uso de las mismas*

**Tabla 43. Impactos de las estrategias sobre las ventas**

Aumento en porcentaje				
Líneas de negocio	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3	Total aumento en ventas
<b>HARDWARE</b>	0.00%	3.00%	6.00%	9.00%
<b>SOFTWARE</b>	-20.00%	-5.00%	0.00%	-25.00%
<b>SERVICIOS</b>	7.00%	6.00%	0.00%	13.00%
<b>RENTING</b>	-45.00%	-5.00%	0.00%	-50.00%

La estrategia 1 impulsa la línea de negocio de servicios ya que se aumentó la fuerza comercial en esta línea al doble, la línea de hardware se mantiene ya que su personal de venta es el mismo número de personas. La fuerza comercial que se disminuyó a la mitad es de la línea software por lo que sus ventas disminuirán. Para línea renting se asignó una sola persona por lo que se espera que sus ventas disminuyan a la mitad.

La estrategia 2 referente a las comisiones impulsara a línea hardware sobre las marcas que más rentabilidad tienen dentro de esta línea de negocio debido que

sobre estas marcas han aumentado el pago de comisiones, para el caso software la comisión casi es la misma por lo que la disminución será en un 5% de las ventas. Dentro de la línea de negocio servicio se ha aumentado la comisión en 3%, este aumento en el pago de comisión motivará a los vendedores a enfocarse más en esta línea por lo que aumentarán sus ventas en un 10%, esta línea es sobre la cual más se está trabajando debido que el margen que se obtiene de esta es mucho mayor que de las demás líneas. En la línea de negocio renting se ha disminuido la comisión ya que esta no es muy representativa para la empresa.

La estrategia tres está únicamente dirigida a la línea de negocio hardware ya que se aumentará un producto a esta línea lo cual impulsará las ventas en un 8%.

Al aplicar las estrategias para disminuir los costos surgirán los siguientes impactos:

***Estrategia 2.***

*Establecer estímulos de mejores comisiones basadas en márgenes de venta amplios que tiene las líneas de negocio hardware y servicios de las marcas XEROX, EPSON, CISCO las mismas que sus comisiones aumentan de 1% a 4% por el.*

***Estrategia 4.***

*Contratar mano de obra propia para prestar servicios técnico a los diferentes clientes y solo recurrir a contratar mano de obra externa de otra empresa en el caso de que se requiera prestar el servicio técnico por un tiempo menor a un mes*

**Tabla 44. Impactos de las estrategias sobre los costos**

Líneas de negocio	Disminución en porcentaje		Total disminución en costos
	Estrategia 2	Estrategia 4	
<b>HARDWARE</b>	-3.00%	0.00%	-3.00%
<b>SERVICIOS</b>	0.00%	-5.00%	-5.00%

La estrategia 2 ocasiona que el costo de la línea de hardware disminuya en al menos un 3% debido que esta estrategia impulsa a la fuerza comercial a vender productos que generan un mayor margen de rentabilidad debido a que sus costos son bajos entre estas marcas en están XEOX, EPSON y CISCO el que se comercialice mas con estas marcas hace que el costo de venta disminuya.

La estrategia 4 está enfocada a la mano de obra propia y externa de la empresa por lo se propone que la empresa cuenta con su propia mano de obra, esto hará que el costo de prestar un servicio disminuya en un 5% debido que el costo de contar con su propia mano de obra es menor.

Al aplicar las estrategias para disminuir los gastos surgirán los siguientes impactos:

**Estrategia 2.**

*Establecer estímulos de mejores comisiones basadas en márgenes de venta amplios que tiene las líneas de negocio hardware y servicios de las marcas XEROX, EPSON, CISCO las mismas que sus comisiones aumentan de 1% a 4% por el volumen aportan a las utilidades.*

**Estrategia 3.**

*Aportar a la maximización de utilidades en un 8% producto de incrementar una línea de negocio adicional denominada Tablets dirigido a instituciones de educación y empresas públicas las cuales están promoviendo el uso de las mismas*

**Estrategia 5.**

*Todos los gastos que pertenezcan en su totalidad o parcialmente a las empresas relacionadas que por cuestión procesos los ha asumido Compuequip DOS S.A se deberá facturar como reembolso de gastos a las empresa relacionadas y de estará manera evitar asumir los gastos que no le perezcan a la empresa.*

**Tabla 45. Impactos de las estrategias sobre los costos**

Concepto	Disminución en porcentaje			Total disminución en costos
	Estrategia 2	Estrategia 3	Estrategia 5	
COMISIONES EN VENTAS	20.00%	5.00%	0.00%	20.00%
APORTE PATRONAL	2.00%	0.50%	0.00%	2.00%
DECIMO TERCER SUELDO	2.00%	0.50%	0.00%	2.00%
FONDOS DE RESERVA	2.00%	0.50%	0.00%	2.00%
VACACIONES	2.00%	0.50%	0.00%	2.00%
DECIMO CUARTO SUELDO	2.00%	0.50%	0.00%	2.00%
GASTO DE PERSONAL	0.00%	00.00%	-10.00%	10.00%
ARRIENDO	0.00%	00.00%	-28.00%	28.00%
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	0.00%	10.00%	-40.00%	-30.00%

La estrategia 2 acerca las comisiones impacta en los gastos operativos en lo que tiene que ver a gastos del personal debido que el aumento de comisiones aumenta el pago por comisiones a los vendedores y eso trae consigo el aumento del pago de los beneficios sociales que se calculan sobre todo el ingreso de una persona.

La estrategia 3 aumenta el gasto tanto en comisiones y beneficios sociales del personal como los gastos de promoción y publicidad debido que es la inclusión de un nuevo producto por lo que la campaña publicitaria que impulsara la empresa para promocionar el nuevo productos generan gastos además las comisiones que se pagan por la venta de este nuevo producto a los vendedores aumenta el pago de las comisiones de venta como los beneficios sociales para los vendedores.

La estrategia 5 disminuirán en parte los gastos debido que la empresa cobrara como reembolso a las empresas relacionadas por algunos gastos que esta a incurrido por diferentes motivos debido a este disminuirán en cierto porcentaje los gastos por promoción y publicidad, los gastos de gestión y los gastos por arriendo como debería ser dividido que todos estos gastos no debería asumir la empresa en su cien por ciento.

A continuación se presenta el resultado del balance de pérdidas y ganancias con las estrategias propuestas

**Tabla 46. Estado de pérdidas y ganancias con propuesta Al 31 de diciembre del 2014**

<b>(+) VENTAS</b>		44,889,852.91
INGRESOS POR VENTAS HARDWARE	24,928,647.60	
INGRESOS POR VENTAS SOFTWARE	8,499,108.19	
INGRESOS POR VENTAS SERVICIOS	11,062,726.11	
INGRESOS POR VENTAS RENTING	399,371.01	
<b>(-) COSTO DE VENTA</b>		34,958,435.60
COSTOS POR VENTAS HARDWARE	20,553,669.95	
COSTOS POR VENTAS SOFTWARE	7,649,197.37	
COSTOS POR VENTAS SERVICIOS	6,515,945.68	
COSTOS POR VENTAS RENTING	239,622.61	
<b>(=) MARGEN DE UTILIDAD BRUTA</b>		9,931,417.31
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>		
<b>(-) GASTOS DE PERSONAL</b>		3,493,434.70
SUELDOS	1,775,421.68	
COMISIONES EN VENTAS	310,323.23	
APORTE PATRONAL	310,977.01	
BONO CUMPLIMIENTO EXTRAORDINARIO	317,273.17	
DECIMO TERCER SUELDO	315,733.05	
FONDOS DE RESERVA	272,968.24	
VACACIONES	105,285.24	
DECIMO CUARTO SUELDO	42,487.62	
INDEMINIZACION DESAHUCIO	36,629.99	
HORAS EXTRAS	6,335.48	
<b>(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>		4,249,160.50
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	361,815.38	
SERVICIOS BASICOS	258,468.00	
GASTO DE PERSONAL	367,058.10	
GASTOS DE GESTIÓN	484,540.41	
ARRIENDO	133,414.93	
HONORARIOS PROFESIONALES Y DIETAS	468,666.18	
GASTOS BANCARIOS	13,386.33	
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	131,609.60	
GASTOS DE VIAJE	321,909.16	
MULTAS E INTERESES	74,263.92	
INTERESES BANCARIOS	551,223.05	
MENSAJERIA, FLETES Y CORRESPONDENCIA	12,567.14	
GASTOS MOVILIZACIÓN	68,815.17	
SEGUROS GENERALES	170,613.86	
SERVICIO DE TERCEROS	612,531.01	
SUMINISTROS, MATERIALES Y REPUESTOS	218,278.26	
<b>(-) TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>		7,742,595.20
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		2,188,822.11

**Tabla 47. Comparación del estado de pérdidas y ganancial actual con la propuesta**

	Balance actual	Balance con propuesta	Variación
<b>(+) VENTAS</b>	<b>43,964,318.97</b>	<b>43,971,928.51</b>	0.02%
INGRESOS POR VENTAS			
HARDWARE	22,458,241.08	24,479,482.78	9.00%
INGRESOS POR VENTAS			
SOFTWARE	11,332,144.25	8,499,108.19	-25.00%
INGRESOS POR VENTAS			
SERVICIOS	9,375,191.62	10,593,966.53	13.00%
INGRESOS POR VENTAS			
RENTING	<u>798,742.02</u>	399,371.01	-50.00%
			-
<b>(-) COSTO DE VENTA</b>	<b>35,580,298.76</b>	<b>34,311,999.81</b>	3.56%
COSTOS POR VENTAS			
HARDWARE	19,089,504.92	20,183,333.55	5.73%
COSTOS POR VENTAS			
SOFTWARE	10,198,929.83	7,649,197.37	-25.00%
COSTOS POR VENTAS			
SERVICIOS	5,812,618.80	6,239,846.29	7.35%
COSTOS POR VENTAS			
RENTING	<u>479,245.21</u>	239,622.61	-50.00%
<b>(=) MARGEN DE UTILIDAD BRUTA</b>	<b>8,384,020.21</b>	<b>9,659,928.69</b>	15.22 %
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>			
<b>(-) GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>3,406,858.75</b>	<b>3,493,434.70</b>	2.54%
SUELDOS	1,775,421.68	1,775,421.68	
COMISIONES EN VENTAS	248,258.58	310,323.23	25.00%
APORTE PATRONAL	303,392.20	310,977.01	2.50%
BONO CUMPLIMIENTO EXTRAORDINARIO	317,273.17	317,273.17	
DECIMO TERCER SUELDO	308,032.24	315,733.05	2.50%
FONDOS DE RESERVA	266,310.48	272,968.24	2.50%
VACACIONES	102,717.31	105,285.24	2.50%
DECIMO CUARTO SUELDO	42,487.62	42,487.62	
INDEMINIZACION DESAHUCIO	36,629.99	36,629.99	
HORAS EXTRAS	<u>6,335.48</u>	6,335.48	
<b>(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>4,398,232.43</b>	<b>4,249,160.50</b>	3.39%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	361,815.38	361,815.38	
SERVICIOS BASICOS	258,468.00	258,468.00	
GASTO DE PERSONAL	407,842.33	367,058.10	-10.00%
GASTOS DE GESTIÓN	484,540.41	484,540.41	
ARRIENDO HONORARIOS PROFESIONALES B16	185,298.52	133,414.93	-28.00%
GASTOS BANCARIOS	468,666.18	468,666.18	

	13,386.33	13,386.33	
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	188,013.71	131,609.60	-30.00%
GASTOS DE VIAJE	321,909.16	321,909.16	
MULTAS E INTERESES	74,263.92	74,263.92	
INTERESES BANCARIOS	551,223.05	551,223.05	
MENSAJERIA, FLETES Y CORRESP	12,567.14	12,567.14	
GASTOS MOVILIZACIÓN	68,815.17	68,815.17	
SEGUROS GENERALES	170,613.86	170,613.86	
SERVICIO DE TERCEROS	612,531.01	612,531.01	
SUMINISTROS, MATERIALES Y REP	218,278.26	218,278.26	
<b>(-) TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>7,805,091.18</b>	<b>7,742,595.20</b>	<b>0.80%</b>
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>578,929.03</b>	<b>1,917,333.50</b>	

La propuesta del modelo de gestión financiera se ve reflejada sobre el estado de resultado de pérdidas y ganancias ya que la implementación de las estrategias propuesta hace que el total de las ventas aumenten en un 0.02%, debido que el volumen de venta para las líneas de negocio hardware y servicios aumentan, sin embargo las líneas de negocio software y renting disminuyen su participación en la ventas debido que su rentabilidad no es beneficiosa de la empresa, la línea de la que se obtiene mayor margen de utilidad es la línea de servicios por lo que se ha impulsado a aumentar sus ventas a un 13% a través de varias estrategia. A demás se busca que las líneas que tengan más partición sobre las ventas sean las líneas de negocio hardware y servicios. Es por ello que a pesar de que no se ve un aumento significativo en las ventas el aumento se encuentra reflejado en el margen de utilidad bruto.

Los costos han disminuido en un 3.56% ya que la línea que mayor participación tiene sobre las ventas es hardware por lo que se ha buscado disminuir sus costos comercializando con las marcas que mayor margen de utilidad se obtenga. Las líneas de negocio software y renting también han disminuido sus costos en gran cantidad pero esto se debe a las disminución de ventas en estas líneas de negocio.

Para impulsar las ventas de cada una de las líneas de negocio y generar mayores ingresos se ha establecido una estrategia de aumento de comisiones para mantener

motivados a la fuerza comercial en vender productos y marcas que más margen de utilidad le generen a la empresa por lo que el valor pagado por comisiones aumentara con la nueva propuesta tanto el valor de las comisiones como los beneficios sociales que se calculan del total de ingresos, sin embargo el impacto no es mayor como se ve reflejado en el balance los gastos de personal aumentaran en un 2.54% la cual no es muy significativo para la empresa.

Los gastos administrativos si disminuirán en un 3.39% debido que existen algunos gastos que no pertenecen a la empresa sino a las empresas relacionadas por lo que estos valores se comenzaran a facturar como reembolso de gastos a las demás empresa ya que a Compuequip DOS. S.A no le corresponde asumir estos gastos.

Como se puede observar la aplicación de este modelo de gestión financiera aplicado a las líneas de negocio de las empresas hará que la empresa aumente su utilidad neta en USD 1, 338,404.46 y no necesariamente través de una gran inversión sino a del uso efectivo de sus recursos financieros y enfocar sus ventas sobre líneas que le generan mayor rentabilidad a le empresa y no desgastando la fuerza comercial vendiendo producto que no traen rentabilidad a la empresa si no que entorpece su proceso de crecimiento económico.

## CAPÍTULO VI

### Conclusiones y recomendaciones

#### 6.1 Conclusiones

- La empresa computadores y equipos COMPUEQUIP DSO S.A cuenta con 4 líneas de negocio las cuales tuvieron la siguiente participación en el volumen de ventas del año 2014, con el 51% hardware, con el 26 % software, con el 21% servicios y con el 2% renting.
- La empresa comercializa sus productos con empresas de tamaño pequeño, mediano y grande del sector público y privado, entre su portafolio de clientes el 75% de ellos pertenecen al sector público y el 25% a empresas del sector privado..
- El 80% de los productos que la empresa comercializa son directamente importados desde los fabricantes de cada marca, por lo que cuentan con garantía directa del fabricante la cual la empresa se encarga directamente de gestionarla de forma efectiva.
- La línea de negocio hardware le genera mayor volumen de venta a la empresa con el 51% de participación sobre las ventas, sin embargo el margen de utilidad promedio que le genera a la empresa esta línea es el 15% el cual no es tan beneficioso para la empresa.
- La línea de negocio servicios le genera a la empresa un alto margen de rentabilidad a diferencia de las otras líneas de negocio, su participación sobre las ventas es el 21%, la línea de negocio que menos rentabilidad tiene es software con un 10% de margen de utilidad debido a los costos de importación que generan las licencias informáticas.

- Los productos que la empresa comercializa en las líneas de negocio hardware y software son importados por lo que la empresa se encuentra afectada por las políticas impuestas a las importaciones.
- La línea de negocio renting tiene la menor participación en las ventas debido que la renta de equipos requiere de una inversión inicial alta además la empresa debe contar con un método de control efectivo para supervisar todos sus activos en arrendamiento ya que son susceptible de deterioro.

## 6.2 Recomendaciones

- La empresa debe enfocar sus recursos económicos y humanos a la comercialización de las líneas de negocio hardware y servicios debido a que son las líneas más productivas y que maximizan la rentabilidad de la empresa.
- Se debe reestructurar el departamento de ventas enfocando su fuerza comercial principalmente a las líneas de negocio hardware y servicios, además establecer estímulos a la fuerza de venta a través del aumento de comisiones para así generar mayores ventas de los productos y marcas que más benefician a la empresa y mayor utilidad le generan.
- Dentro de la línea de negocio hardware la empresa deberá comercializar con productos que su costo directo represente como máximo el 85% de su precio de venta, caso contrario si comercializa con productos que sus costos superan el 85% es mejor no hacerlo ya que la empresa no tendrá ningún margen de utilidad de este producto por lo que no es conveniente optar con negociaciones de este tipo de productos.
- La línea de negocio software se la debe mantener para prestar un servicio integral a sus clientes, sin embargo se debe reducir el 50% de los recursos de esta línea de negocio debido que el margen de rentabilidad que le representa a la empresa es del 10% por que los costos directos de las licencias y sus costos de importaciones son altos, los precios en el mercado son bastante competitivos por lo que es preferible que la empresa direcciones su recurso al desarrollo de la línea de negocio de servicios la cual es rentable para la empresa.
- Para aumentar las ventas en un 6% la empresa debe implementar una nueva línea de negocio que se denomine comercialización de Tablet, esta línea estará dirigida al sector de la educación el cual ha tenido impulso e inversión por el gobierno.

- La empresa debe facturar como reembolso los gastos que ha asumido a nombre de las empresas relacionadas y no asumir estos gastos que no le pertenecen y hacen que su rentabilidad disminuya.

## Bibliografía

- Zona económica Inflación en el Ecuador.* (s.f.). Recuperado el 07 de 01 de 2014, de <http://www.zonaeconomica.com/ecuador/evolucion-inflacion/inflacion>
- Andrade, A. (2011). *Análisis Y Evolución De Las Tasas De Interés.* Recuperado el 11 de 01 de 2014, de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1518/1/tif80.pdf>
- Asociación Ecuatoriana De Software.* (s.f.). Recuperado el 18 de 12 de 2014, de <http://www.aesoft.com.ec/www/>
- Backer, M., & Jacobsen, L. (1996). *Contabilidad de costos : un enfoque administrativo y de gerencia.* Mexico: McGraw-Hill.
- Banco Central del Ecuador.* (s.f.). Recuperado el 16 de 12 de 2014, de Banco Central del Ecuador: <http://www.bce.fin.ec/>
- Ekos Empresas Y Negocios En Ecuador.* (s.f.). Recuperado el 30 de 10 de 2014, de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/>
- Gitman, L. J. (2006). *Fundamentos de Administración Financiera.* Mexico: Harla.
- Grinblatt, M., & Titman, S. (2003). *Mercados financieros y estrategia empresarial.* España: MCGRAW-HILL.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos.* (s.f.). Recuperado el 14 de 12 de 2014, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
- Lara, A. J. (2004). *Curso Practico Analisis FInanciero.* Quito.
- Lopez, J., & Castro, L. (2001). *Dirección financiera : planificación, gestión y control.* Madrid: Financial Times, Prentice Hall.
- Ministerio De Comercio Exterior.* (s.f.). Recuperado el 11 de 12 de 2014, de <http://www.comercioexterior.gob.ec/>
- Ministerio de coordinación de la política económica.* (s.f.). Recuperado el 04 de 01 de 2015, de <http://www.politicaeconomica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/junio-web-2012.pdf>
- Saá, J. L. (2012). *Presidentes del Ecuador.* Recuperado el 06 de 01 de 2014, de <http://www.trenandino.com>
- Servicio de Rentas Interna.* (s.f.). Recuperado el 20 de 12 de 2014, de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/home>
- Servicio Nacional De Aduana Del Ecuador.* (s.f.). Recuperado el 28 de 12 de 2014, de <http://www.aduana.gob.ec/index.action>

Welseh, G., Hilton, R., & Gordon, P. (2005). *Presupuesto, planificación y control de utilidades*. México: Pearson Educación.

Zapata Sanchez, P. (2007). *Contabilidad de costos*. Quito: Mc Graw-Hill.