



Facultad de
**Ciencias Sociales
y Humanísticas**



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANÍSTICAS

**“DISEÑO DE PLAN DE EXPANSIÓN PARA COMERCIALIZAR LUMINARIAS LED
DE ECUALED S.A. A HOGARES, EMPRESAS E INDUSTRIAS DEL SECTOR
PRIVADO DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”**

PROYECTO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

INGENIERÍA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

Presentado por:

María Gabriela Bohórquez Mazzini

Adriana Carolina Valdivieso García

Guayaquil – Ecuador

2018

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios y a María Auxiliadora por guiarme para culminar esta etapa de mi vida, a mis padres por el apoyo brindado en todo momento; y a la persona más especial en mi vida por su paciencia y amor incondicional.

María Gabriela Bohórquez Mazzini

A Dios, a mi familia y a todas las personas que han permitido que este logro sea posible.

Adriana Carolina Valdivieso García

DEDICATORIA

A Juan Mazzini Q., a mis padres y a mi compañero de vida por el apoyo brindado para cumplir este logro.

María Gabriela Bohórquez Mazzini

A mis padres y hermano, por todo el incondicional apoyo brindado.

Adriana Carolina Valdivieso García

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, corresponde exclusivamente a las autoras y al patrimonio intelectual de la misma ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”

María Gabriela Bohórquez Mazzini

Adriana Carolina Valdivieso García

RESUMEN

El siguiente proyecto tiene como objetivo diseñar un plan de expansión para comercializar luminarias LED de la compañía ECUALED S.A. a hogares, empresas e industrias del sector privado de la ciudad de Guayaquil. Las áreas de evaluación de la empresa fueron la Financiera, Comercial, Marketing y Comercio Exterior; el diagnóstico de ECUALED S.A. se llevó a cabo a través del análisis de información correspondiente a los años 2012, 2013, 2014, 2015 y 2016 para conocer la situación actual de la empresa. El área Financiera se evaluó mediante el análisis Horizontal y Vertical además de Razones Financieras, para detectar la situación de las demás áreas de la empresa se analizó información obtenida de Entrevistas No Estructuradas al Gerente General de ECUALED S.A. Dicho lo anterior se realizó un diagnóstico general de los resultados obtenidos mediante el análisis: FODA, EFI, EFE y las Cinco Fuerzas de Porter. En base a la información recolectada se procedió a realizar un plan de mejora con objetivos estratégicos SMART los cuales fueron monitoreados por la herramienta Balanced Scorecard, a través de indicadores Financieros y No Financieros. Luego de establecer los objetivos estratégicos SMART, se identificaron los posibles riesgos que pueden interferir el cumplimiento de los mismos, para ello se elaboró una matriz de riesgos que define la probabilidad de ocurrencia y el impacto en la consecución de los objetivos establecidos además de establecer un plan de acción para gestionar los riesgos y prevenirlos. De modo que con el Plan de Expansión y el Plan de acción de riesgos, ECUALED S.A. podrá incrementar su cuota de mercado, sin embargo, se recomienda a la empresa reforzar sus estrategias de Marketing y Publicidad ya que al no hacerlo no podrán ser reconocidos y por consiguiente no lograr la comercialización de luminarias LED en otro segmento del mercado meta.

Palabras clave: Luminarias LED, plan de expansión, Balanced Scorecard, objetivos estratégicos SMART, matriz de riesgo.

ABSTRACT

The following project aims to design an expansion plan to sell LED luminaires of the company ECUALED S.A. to households and private sector in Guayaquil. The following areas of the company were analyzed in the project: Finance, Commercial, Marketing and Trading. The analysis of the current situation of the company ECUALED S.A. was based in information from 2012 to 2016. The Finance area was evaluated through the Horizontal and Vertical analysis as well as Financial Ratios. With an interview to the General Manager of ECUALED S.A., enough information was gathered to detect the whole situation of the other company areas. By using several analysis methods (SWOT, EFI, EFE and the Five Forces of Porter), a general diagnostic was made. Based on the information collected, an improvement plan was created with strategic SMART objectives, which were monitored by the Balanced Scorecard tool, with Financial and Non-Financial indicators. After determining the SMART strategic objectives, the possible risks that could interfere with success were identified, for which a matrix of risks was defined. This matrix describes the probability of occurrence and the impact in the achievement of the established objectives. In addition, an action plan is define to manage the risks and avoid them. Therefore, with the Expansion Plan and the Risk Action Plan, the company can increase its market share. However, it is recommended to incorporate Marketing and Advertising strategies. If not, the company wouldn't be recognized and wouldn't commercialize LED luminaires in another segment of the target market.

Key Words: LED Luminaires, expansion plan, Balanced Scorecard, SMART strategic objectives, matrix of risks.

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	II
DEDICATORIA	III
DECLARACIÓN EXPRESA	IV
RESUMEN	V
ABSTRACT.....	VII
ÍNDICE GENERAL	VIII
ÍNDICE DE TABLAS	XII
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	XIII
ÍNDICE DE ANEXOS	XV
1. INTRODUCCIÓN	16
1.1. ANTECEDENTES	17
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
1.3. JUSTIFICACIÓN	19
1.4. ALCANCE DEL PROYECTO.....	20
1.5. BENEFICIARIOS.....	21
1.6. OBJETIVO GENERAL.....	23
1.7. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	23
2. MARCO TEÓRICO.....	24
2.1. MARCO DE REFERENCIA.....	24
2.2. MARCO CONCEPTUAL.....	25
2.2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	25
2.2.2. POBLACIÓN.....	25
2.2.3. MARCO MUESTRAL	25
2.2.4. TÉCNICA DE MUESTREO	25
2.2.5. TAMAÑO DE LA MUESTRA	26
2.3. ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA	27
2.4. MATRIZ FODA	27
2.5. EVALUACIÓN DE RIESGOS	28
2.6. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGOS.....	29
2.7. ANÁLISIS FINANCIERO	30
2.7.1. ANÁLISIS VERTICAL.....	31

2.7.2.	ANÁLISIS HORIZONTAL.....	31
2.7.3.	ANÁLISIS DE RAZONES FINANCIERAS	32
2.8.	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE).....	34
2.9.	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI).....	35
2.10.	FUERZAS DE PORTER	37
2.11.	OBJETIVO SMART.....	39
2.12.	BALANCED SCORE CARD	39
2.13.	KPI.....	40
2.14.	ANÁLISIS COSTO BENEFICIO.....	40
2.15.	CAPM	40
2.16.	WEIGHTED AVERAGE COST OF CAPITAL	41
3.	METODOLOGÍA	42
3.1.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	42
3.2.	DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN META	42
3.3.	DETERMINACIÓN DEL MARCO MUESTRAL	42
3.3.1.	SELECCIÓN DE LA TÉCNICA DE MUESTREO.....	42
3.3.2.	DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA	43
3.4.	DIAGNÓSTICO ECUALED S.A.....	44
3.4.1.	DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA.....	44
3.4.2.	MISIÓN	44
3.4.3.	VISIÓN	44
3.4.4.	ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	45
3.4.5.	PROVEEDORES	45
3.4.6.	CLIENTES.....	45
3.4.7.	COMPETIDORES	46
3.4.7.1.	MAVIJU	46
3.4.7.2.	MARRIOTT.....	46
3.4.7.3.	SYLVANIA ECUADOR.....	47
3.4.7.4.	DELTA GLOBAL	47
3.4.7.5.	AV RENEWABLE ENERGY S.A.....	48
3.4.8.	ANÁLISIS ENCUESTA.....	49
3.4.9.	CONCLUSIONES ANÁLISIS ENCUESTA	59

4.	ANÁLISIS FINANCIERO	60
4.1.	ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	60
4.2.	ANÁLISIS DE LAS CUENTAS DE ACTIVO CORRIENTE	63
4.3.	ANÁLISIS DE LAS CUENTAS DE ACTIVO NO CORRIENTE.....	64
4.4.	ANÁLISIS DE LAS CUENTAS DE PASIVO CORRIENTE	65
4.5.	ANÁLISIS DE LAS CUENTAS DE PASIVO NO CORRIENTE	66
4.6.	ANÁLISIS DE LAS CUENTAS DE PATRIMONIO	67
4.7.	ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS	68
4.8.	ANÁLISIS VERTICAL DE LOS ESTADOS FINANCIEROS	70
4.9.	ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	70
4.10.	ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS	75
4.11.	ANÁLISIS DE RAZONES FINANCIERAS	77
4.12.	RAZÓN DE LIQUIDEZ.....	78
4.13.	RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO.....	79
4.14.	RATIOS DE GESTIÓN DE ACTIVOS	80
4.15.	RATIO DE RENTABILIDAD	82
4.16.	CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS FINANCIERO	84
2.	MATRICES ESTRATÉGICAS.....	85
2.1.	MATRIZ FODA	85
2.2.	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE).....	86
2.3.	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI).....	87
3.	ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER	89
3.1.	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES.....	89
3.2.	RIVALIDAD ENTRE LAS EMPRESAS	89
3.3.	AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES.....	90
3.4.	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	90
3.5.	AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	91
4.	DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD.....	93
4.1.	OBJETIVOS SMART	93
4.2.	VISIÓN PROPUESTA	94
4.3.	MISIÓN PROPUESTA	94
4.4.	VALORES EMPRESARIALES PROPUESTOS.....	95

4.5.	ORGANIGRAMA PROPUESTO	96
4.6.	ESTRATEGIAS DEL BALANCE SCORECARD	99
4.7.	MAPA ESTRATÉGICO.....	100
4.8.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL BALANCED SCORECARD	102
4.9.	MATRIZ DE INDICADORES	103
5.	RIESGOS DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	105
5.1.	MATRIZ DE RIESGO.....	105
5.2.	GRÁFICO DE MATRIZ DE RIESGOS	107
5.3.	PLANES DE RIESGO.....	108
5.4.	PROYECCIÓN DEL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	110
5.5.	FLUJO DE CAJA PROYECTADO	112
5.6.	PAYBACK	116
5.7.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	117
6.	CONCLUSIONES	119
7.	RECOMENDACIONES	121
	BIBLIOGRAFÍA	122
	GLOSARIO	124
	ANEXOS	125

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Análisis de Razones Financieras	33
Tabla 2: Estados de Situación Financiera	61
Tabla 3: Análisis Horizontal del Estado de Resultados	68
Tabla 4: Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera.....	71
Tabla 5: Análisis Vertical del Estado de Resultados	75
Tabla 6: Razones Financieras	77
Tabla 7: Prueba Ácida.....	78
Tabla 8: Nivel de Endeudamiento.....	79
Tabla 9: Gestión de Activos.....	80
Tabla 10: ROA.....	82
Tabla 11: Margen de Utilidad Neta	83
Tabla 12: Matrix FODA ECUALED S.A.....	85
Tabla 13: Matriz de Evaluación de Factores Externos ECUALED S.A.....	86
Tabla 14: Matriz de Evaluación de Factores Internos ECUALED S.A.....	87
Tabla 15: Estrategias del Balanced ScoreCard	99
Tabla 16: Objetivos Específicos del Balanced ScoreCard.....	102
Tabla 17: Matrix de Indicadores	104
Tabla 18: Matriz de Riesgos	106
Tabla 19: Planes de Prevención de Riesgos ECUALED S.A.....	109
Tabla 20: Proyección del EPYG Sin Plan.....	110
Tabla 21: Proyección del EPYG Con Plan	112
Tabla 22: Flujo de Caja Proyectado.....	113
Tabla 23: CAPM.....	114
Tabla 24: Parámetros a Utilizar	115
Tabla 25: Amortización	116
Tabla 26: Payback.....	117

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Beneficiarios del proyecto	21
Ilustración 2: Técnicas de Muestreo	26
Ilustración 3: Matriz FODA.....	28
Ilustración 4: Matriz de Evaluación de Riesgos	29
Ilustración 5: Pregunta Encuesta #1	49
Ilustración 6: Pregunta Encuesta #2.....	50
Ilustración 7: Pregunta Encuesta #3.....	50
Ilustración 8: Pregunta Encuesta #4.....	51
Ilustración 9: Pregunta Encuesta #5.....	52
Ilustración 10: Pregunta Encuesta #6.....	53
Ilustración 11: Pregunta Encuesta #7.....	54
Ilustración 12: Pregunta Encuesta #8.....	54
Ilustración 13: Pregunta Encuesta #9.....	55
Ilustración 14: Pregunta Encuesta #10.....	56
Ilustración 15: Pregunta Encuesta #11	56
Ilustración 16: Pregunta Encuesta #12.....	58
Ilustración 17: Pregunta Encuesta #13.....	58
Ilustración 18: Análisis Horizontal de ESF	62
Ilustración 19: Activo Corriente	63
Ilustración 20: Activos No Corrientes	64
Ilustración 21: Pasivos Corrientes	65
Ilustración 22: Pasivos No Corrientes.....	66
Ilustración 23: Patrimonio.....	67
Ilustración 24: Análisis Horizontal de Estado de Resultados	69
Ilustración 25: Primer Principio Operativo	72
Ilustración 26: Segundo Principio Operativo.....	73
Ilustración 27: Tercer Principio Operativo	74
Ilustración 28: Análisis Vertical del Estado de Pérdidas y Ganancias	76
Ilustración 29: Prueba Ácida.....	78
Ilustración 30: Nivel de Endeudamiento.....	79
Ilustración 31: Gestión de Activos.....	80
Ilustración 32: ROA.....	82
Ilustración 33: Margen de Utilidad Neta	83
Ilustración 34: Análisis Matrices EFE EFI	88
Ilustración 35: Amenaza de Productos Sustitutos.....	91
Ilustración 36: Valores Empresariales Propuestos.....	95
Ilustración 37: Organigrama Propuesto	97
Ilustración 38: Mapa Estratégico para ECUALED S.A.....	101

Ilustración 39: Matriz de Riesgos ECUALED S.A. 107

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta	125
Anexo 2: Estado de Situación Financiera 2012	128
Anexo 3: Estado de Situación Financiera 2013	129
Anexo 4: Estado de Situación Financiera 2014	130
Anexo 5: Estado de Situación Financiera 2015	131
Anexo 6: Estado de Situación Financiera 2016	132
Anexo 7: Estado de Pérdidas y Ganancias 2012.....	133
Anexo 8: Estado de Pérdidas y Ganancias 2013.....	134
Anexo 9: Estado de Pérdidas y Ganancias 2014.....	135
Anexo 10: Estado de Pérdidas y Ganancias 2015.....	136
Anexo 11: Estado de Pérdidas y Ganancias 2016.....	137

1. INTRODUCCIÓN

La luminaria LED tiene presencia en el mercado ecuatoriano desde hace mucho tiempo atrás; sin embargo, su costo inicial era muy alto siendo así poco accesible su uso, es por esto por lo que se implementó principalmente en el sector público a partir del año 2012, cambiando las luces convencionales de sodio y mercurio por luminarias LED en varios proyectos de alumbrado público en diferentes ciudades del país.

El cambio de luces convencionales por luces LED representa un alto ahorro de energía, siendo así más atractivo el uso de las mismas por su contribución a la eficiencia energética y al efecto medioambiental que implica; debido al avance de la tecnología, la luminaria LED también incursiona ahora en los hogares, reemplazando a los focos ahorradores o luces fluorescentes.

ECUALLED S.A. fue constituida en el año 2005 dedicándose al diseño y construcción de soluciones de iluminación LED, sistemas de telegestión de alumbrado público, sistemas de energía solar y sistemas de semaforización LED. Desde su creación, se ha convertido en proveedor importante de empresas públicas por brindar productos de alta calidad y a buen precio; sin embargo, busca incursionar también en el sector privado y posicionarse como líder nacional en brindar soluciones de iluminación LED.

La finalidad de este proyecto es desarrollar un plan de expansión para comercializar luminarias LED en hogares, empresas e industrias del sector privado de la ciudad de Guayaquil, que permita diversificar su cartera de clientes y expandirse en el mercado local.

1.1. ANTECEDENTES

ECUALED S.A. fue constituida en el año 2005 dedicándose al diseño y construcción de soluciones de iluminación LED, sistemas de telegestión de alumbrado público, sistemas de energía solar y sistemas de semaforización LED. Desde su creación, se ha convertido en proveedor importante de empresas públicas por brindar productos de alta calidad y a buen precio, pero busca incursionar también en el sector privado y posicionarse como líder nacional en brindar soluciones de iluminación LED.

ECUALED S.A. es una empresa privada, la cual cuenta con un presidente y 6 empleados adicionales, los cuales están repartidos en distintos departamentos como, contabilidad, sistemas y comercial. Tiene una cobertura a nivel nacional a pesar de que su sede matriz se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil.

ECUALED S.A. está en capacidad de incursionar en hogares, empresas e instituciones del sector privado ya que el mercado está creciendo a gran demanda, teniendo la posibilidad de entrar al mercado y posicionarse en él.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

ECUALED S.A. no ha podido generar ventas en el sector privado, por este motivo no ha logrado expandirse en el mercado ni ampliar su cartera de clientes; a diferencia de lo que pasa en el sector público donde ya es proveedor de ciertas empresas e instituciones donde ha sido ganadora de licitaciones de proyectos de alumbrado público tanto en la ciudad de Guayaquil como en la provincia de Santa Elena.

Ante esta problemática surgen otros aspectos que influyen en la expansión de la empresa, entre ellos mencionaremos algunos: ECUALED S.A. carece de estructura organizacional, esto lleva a que los puestos específicos no tengan funciones establecidas que agilicen las negociaciones con proveedores extranjeros; escasa publicidad de la empresa, poca adaptación a nuevos canales de venta y la voraz competencia existente.

1.3. JUSTIFICACIÓN

Es importante para ECUALED S.A. el desarrollo del diseño de plan de expansión para comercializar luminarias LED ya que le va a permitir incluir hogares, empresas e industrias del sector privado a su cartera de clientes, atrayendo mayores ingresos para la compañía y posicionarse en el mercado. ECUALED S.A. cuenta con los recursos necesarios para poder desarrollar el proyecto.

1.4. ALCANCE DEL PROYECTO

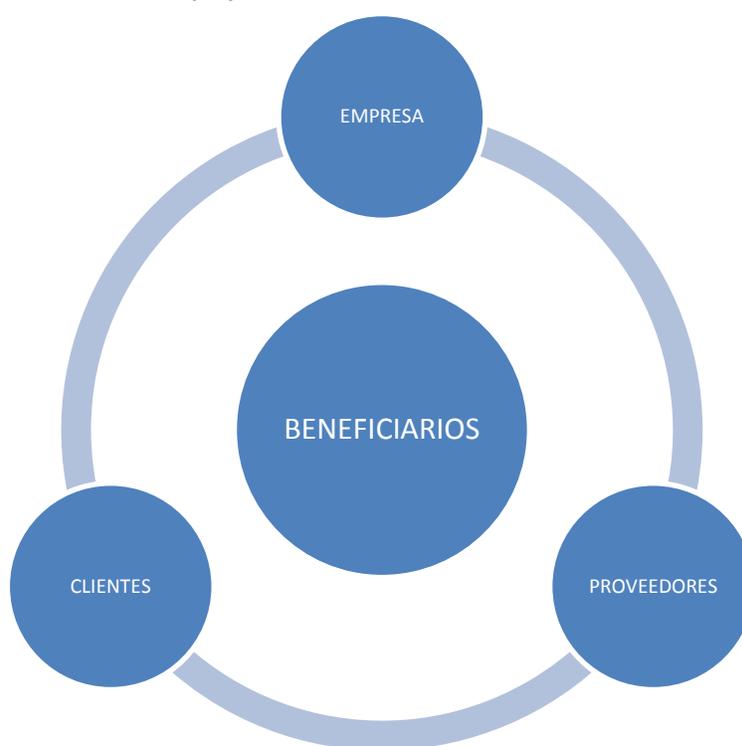
Este proyecto se centra en desarrollar un plan de mejora para comercializar luminarias LED en el sector privado de la ciudad de Guayaquil, para esto se procede a evaluar todas las áreas que afectan a la empresa y así detectar los problemas que presenta, esto incluye dos puntos importantes:

- Análisis de los estados financieros de ECUALED S.A. desde el año 2012 hasta el 2016, para determinar la factibilidad de ingresar a un nuevo sector del mercado.
- Diagnóstico a través de herramientas administrativas para determinar el estado de ECUALED S.A. al cierre del año 2016.

1.5. BENEFICIARIOS

Con la presentación del Plan de mejora a la Gerencia de ECUALED S.A., podrán desarrollar nuevas técnicas y así lograr las ventas de iluminaria LED en el sector privado, esto a su vez beneficiará a entes internos y externos de la empresa que se muestran a continuación:

Ilustración 1: Beneficiarios del proyecto



Elaborado por: Las autoras

- **Empresa:** La empresa recibirá mejoras en la parte administrativa como en la comercial, de esta manera logrará desarrollarse y seguir creciendo en el mercado.

- **Proveedores:** Si la empresa sigue creciendo la relación con los proveedores mejorará, ya que la adquisición de bienes aumentará y será beneficioso para ellos.
- **Clientes:** Al brindarles un producto de buena calidad y precio se los atraerá y mucho más si adquirirlos le representará un ahorro a largo plazo; son el pilar de la empresa y hay que saber cuidarlos.

1.6. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de expansión para comercializar luminarias LED en hogares, empresas e industrias del sector privado de la ciudad de Guayaquil mediante la situación actual de ECUALED S.A.

1.7. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Evaluar la situación financiera y organizacional de ECUALED S.A. a través de entrevistas y análisis financieros.
2. Realizar un plan de mejora con objetivos SMART para resolver las falencias administrativas, financieras y organizacionales que presenta ECUALED S.A.
3. Determinar la factibilidad de comercializar luminarias LED en el sector privado de la ciudad de Guayaquil, el mismo que será monitoreado a través de la herramienta Balanced ScoreCard.
4. Identificar los riesgos que afectan a ECUALED S.A. a través de herramientas de análisis de administración estratégica.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. MARCO DE REFERENCIA

ECUALED S.A. funciona desde 2005 que se brinda alternativas LED de excelente calidad, amigables con el ambiente, de mayor rendimiento y vida útil, con menor consumo energético, y aptas para todas las necesidades tales como: alumbrado de carreteras, canchas deportivas, túneles, alumbrado urbano, iluminación residencial, comercial, de monumentos y museos, entre otros.

El objetivo principal de ECUALED S.A. son empresas e instituciones del sector público; busca acaparar también el sector privado pero debido a algunas falencias, entre ellas la falta de publicidad y marketing no todos la conocen haciendo que no tenga mucha participación en el mercado.

En un pre diagnóstico de la empresa, al dialogar con el presidente de la misma, se logró reconocer los inconvenientes que presenta haciendo que no logre crecer en el mercado, entre los principales problemas se encuentran:

- Falta de cultura organizacional.
- Poco marketing y publicidad de la marca.
- Carencia de puestos específicos para desempeñar funciones importantes dentro de la empresa.

En este proyecto se efectúan diversos análisis que ayudan a confirmar la existencia de los problemas antes mencionados y de otros que pueden aparecer en el desarrollo de este trabajo.

2.2. MARCO CONCEPTUAL

2.2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Es un esquema para realizar una investigación de mercados, detalla los procedimientos necesarios para recolectar la información requerida, estructurar el problema y alcanzar los objetivos planteados. (Malhotra, Investigación de mercados, 2007)

2.2.2. POBLACIÓN

La población objeto de estudio se determina mediante los siguientes factores:

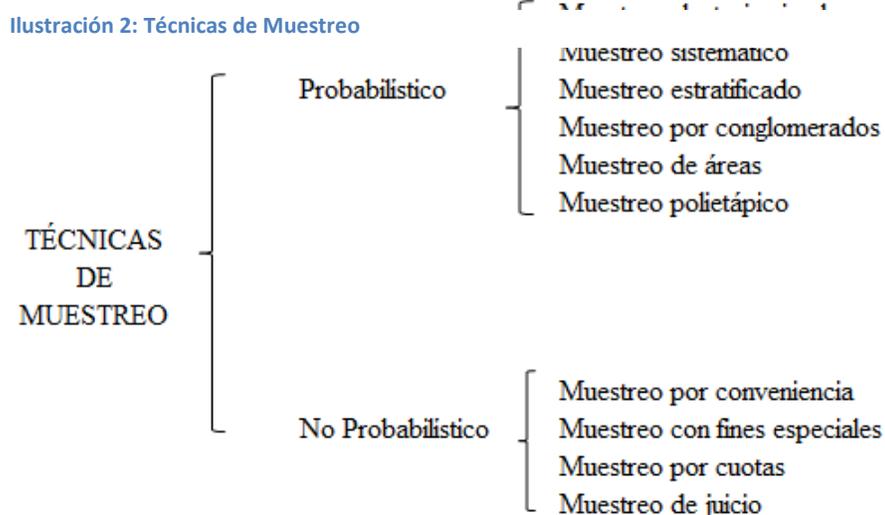
- **Elemento:** es el sujeto que reúne las características necesarias para obtener información necesaria y sobre el cual se puede realizar inferencias.
- **Unidad de muestreo:** es el núcleo que contiene el elemento de la población de donde se tomará la muestra.
- **Alcance o ubicación geográfica:** lugar geográfico donde se desarrollará el estudio.
- **Tiempo:** tiempo en el que se lleva a cabo la recolección de la información.

2.2.3. MARCO MUESTRAL

Es la fuente donde se encuentran los elementos de la población meta, y da las instrucciones para identificar al sujeto de estudio.

2.2.4. TÉCNICA DE MUESTREO

Existen varias técnicas para el muestreo, las más usadas son las técnicas probabilísticas y no probabilísticas, tal como se muestra en la siguiente ilustración:



Elaborado por: Las autoras

En este proyecto se usa la técnica probabilística de muestreo aleatorio simple, donde cada elemento de la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionado dentro del marco muestral establecido; la proporción o probabilidad puede calcularse a partir de fuentes secundarias con estudios piloto o a juicio del investigador.

2.2.5. TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para determinar el tamaño de la muestra se tiene como punto de partida una población, y se escoge una muestra representativa para el estudio tomando en cuenta ciertos parámetros como el nivel de confianza y el margen de error.

2.3. ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA

Entrevistas en las cuales no requieren algún tipo de lineamientos o guiones previo a la entrevista. La información obtenida es el resultado de las respuestas del entrevistado. Su objetivo principal es alcanzar una respuesta sincera por parte del entrevistado más no una respuesta objetiva y de esta manera poder captar sus emociones. (Olabuenaga, 1996)

2.4. MATRIZ FODA

La matriz FODA es una herramienta comúnmente utilizada para generar diferentes tipos de estrategias, entre las cuales tenemos:

- Estrategias de fortalezas y oportunidades (FO)
- Estrategias de debilidades y amenazas (DA)
- Estrategias de fortalezas y amenazas (FA)
- Estrategias de debilidades y oportunidades (DO)

Las estrategias de fortalezas y oportunidades (FO) analizan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar los acontecimientos y oportunidades externas. Las estrategias de debilidades y amenazas (DA) son métodos de protección que tiene la empresa para reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. En estas situaciones la empresa busca luchar por su supervivencia. Las estrategias de fortalezas y amenazas (FA) son métodos para evitar el impacto de las amenazas externas utilizando las fortalezas de la empresa. Las estrategias de debilidades y oportunidades (DO) buscan aprovechar las oportunidades externas mientras mejoran sus debilidades internas. (David, Conceptos de administración estratégica, 2003)

Ilustración 3: Matriz FODA

	Fortalezas: F 1. 2. 3. 4. 5.	Debilidades: D 1. 2. 3. 4. 5.
Oportunidades: O 1. 2. 3. 4. 5.	Estrategias FO Manejar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.	Estrategias DO Superar las debilidades al aprovechar las oportunidades.
Amenazas: A 1. 2. 3. 4. 5.	Estrategias FA Manejar las fortalezas para evitar las amenazas.	Estrategias DA Reducir las debilidades y evitar las amenazas.

Fuente: David. F, Conceptos de administración estratégica, 2003.

2.5. EVALUACIÓN DE RIESGOS

Los riesgos son las posibilidades de que ocurran daños, se analizan teniendo en cuenta la probabilidad de ocurrencia y el impacto. A través de la identificación y evaluación de los riesgos la empresa se encuentra en capacidad de gestionarlos y determinar una pronta y apropiada respuesta para enfrentarlos y así no influyan en la consecución de los objetivos establecidos. (Casares San José-Martí & Lizaraburo Bolaños, Introducción a la Gestión Intergal de Riesgos Empresariales, 2016)

Con respecto a los criterios de evaluación del riesgo se establece que:

Probabilidad de ocurrencia: Grado de posibilidad de ocurrencia del riesgo en un periodo determinado que se estima en función de la ocurrencia histórica y la probabilidad de que ocurra en el futuro.

Impacto: nivel de afectación de la ocurrencia del riesgo en lograr los objetivos planteados.

2.6. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGOS

La matriz de evaluación muestra en un gráfico el nivel del riesgo, se recomienda usar una matriz de 5x5 o 7x7 tal como se lo indica en la siguiente ilustración: (Casares San José-Martí & Lizarzaburu Bolaños, Introducción a la Gestión Integral de Riesgos Empresariales, 2016)

Ilustración 4: Matriz de Evaluación de Riesgos

Fuente: (Casares San José-Martí & Lizarzaburu Bolaños, Introducción a la Gestión

Impacto	(5) Impacto severo	Alto	Extremo	Extremo	Extremo	Extremo
	(4) Impacto	Alto	Alto	Extremo	Extremo	Extremo
	(3) Impacto	Moderado	Moderado	Alto	Alto	Extremo
	(2) Impacto	Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Alto
	(1) Impacto	Bajo	Bajo	Bajo	Moderado	Alto
		(1) Raro	(2) Improbable	(3) Posible	(2) Probable	(1) Certero
Probabilidad						

Integral de Riesgos Empresariales, 2016)

2.7. ANÁLISIS FINANCIERO

El análisis financiero es una herramienta que tiene como “objeto el estudio y evaluación de los eventos económicos de todas las operaciones efectuadas en el pasado, y que sirve en la toma de decisiones para lograr los objetivos preestablecidos.” (Román, 2012)

Wild, Subrayaman & Halsey (Wild Jhon J., 2007) mencionan que existen cinco series importantes para el análisis financiero que son:

1. Análisis del estado financiero comparativo u horizontal
2. Análisis del estado financiero porcentual o vertical
3. Análisis de razones
4. Análisis de flujo de efectivo

5. Valuación

En este proyecto se emplea el análisis de estados financieros de manera horizontal y vertical; y las razones financieras.

2.7.1. ANÁLISIS VERTICAL

El análisis vertical es estático ya que considera un período determinado, es el cálculo porcentual de las cuentas tanto del Estado de Situación Financiera como del Estado de Resultados; con estos valores se visualiza el peso e importancia de la estructura financiera de la empresa.

En el análisis del Estado de Situación Financiera se evalúan sus componentes de la siguiente manera:

- Análisis de activos: analiza la capacidad en que los activos se transformen en efectivo y puedan ser vendidos en el mercado para recuperar parte de la inversión realizada.
- Análisis de pasivos: analiza el financiamiento interno y externo de la empresa.
- Análisis de patrimonio: analiza la capacidad de autofinanciamiento de la empresa.

En el Estado de Resultados se ve el porcentaje que representan los costos y gastos sobre las ventas.

2.7.2. ANÁLISIS HORIZONTAL

El análisis horizontal es dinámico debido a que permite comparar la situación financiera de diferentes períodos, para calcular el porcentaje se procede a realizar la diferencia entre el año base y el período anterior y se divide para el valor del año anterior.

Se procede de la misma manera tanto en el Estado de Situación Financiera como en el Estado de Resultados y sirve para comparar el crecimiento o decrecimiento de cada una de las cuentas que los integran.

2.7.3. ANÁLISIS DE RAZONES FINANCIERAS

Las razones financieras son herramientas muy usadas en la se dividen en cinco categorías:

1. Razones de liquidez
2. Razones de actividad
3. Razones de endeudamiento
4. Razones de rentabilidad
5. Razones de mercado

El resumen de las razones financieras se detalla a continuación:

Tabla 1: Análisis de Razones Financieras

Razón	Fórmula	Interpretación
Liquidez		
Liquidez corriente	$\text{Activos corrientes} \div \text{Pasivos corrientes}$	El ratio debe ser > 1 para considerarse un buen nivel de liquidez.
Prueba ácida	$\frac{\text{Activos corrientes} - \text{Inventario}}{\text{Pasivos corrientes}}$	La prueba ácida debe ser aproximadamente 1; si PA < 1 insuficientes activos líquidos, mientras que si PA > 1 suficientes activos líquidos.
Actividad		
Rotación de Inventarios	$\text{Costo de los bienes vendidos} \div \text{Inventario}$	Indican qué tan rápido rotaron los inventarios durante un año.
Periodo promedio de cobro	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas diarias promedio}}$	Indica el tiempo en que se recaudan todas las cuentas por cobrar.
Periodo promedio de pago	$\frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Compras diarias promedio}}$	Indica el tiempo en que se cancelan todas las cuentas por pagar.
Rotación de activos totales	$\text{Ventas} \div \text{Total de activos}$	Indica la capacidad de los activos totales en generar ventas.
Endeudamiento		
índice de endeudamiento	$\text{Total de pasivos} \div \text{Total de activos}$	El ratio debería ser < 1 para situarse en un valor óptimo
Razón de cargos de interés fijo	$\text{Utilidades antes de intereses e impuestos} \div \text{Intereses}$	Capacidad de la empresa para realizar pago de intereses contractuales. Para estar en el rango óptimo el índice debe ser mayor que 3 y cercano a 5.
índice de cobertura de pagos fijos	$\frac{\text{Utilidades antes de intereses e impuestos} + \text{pagos de arrendamiento}}{\text{Intereses} + \text{Pagos de arrendamiento}} + \{(\text{Pagos del principal} + \text{Dividendos de acciones preferentes}) \times [1/(1 - T)]\}$	Cuanto menor es el índice mayor es el riesgo, permite evaluar la capacidad de la empresa para cubrir sus pagos fijos.
Rentabilidad		
Margen de Utilidad Bruta	$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}}$	Indica el % que queda de cada dólar vendido, cuanto mayor es el porcentaje, mejor.
Margen de Utilidad Operativa	$\text{Utilidad operativa} \div \text{Ventas}$	Mide la utilidad ganada en las operaciones sin contrar intereses ni impuestos, mientras más alto sea el índice mejor
Margen de Utilidad Neta	$\text{Ganancias disponibles para los accionistas comunes} \div \text{Ventas}$	Mide la utilidad ganada considerando impuestos e intereses, mientras más alto sea el índice mejor
Ganancias por acción (ROE)	$\frac{\text{Ganancias disponibles para los accionistas comunes}}{\text{Número de acciones comunes en circulación}}$	Representa el monto en dólares obtenido durante el periodo para cada acción.
Rendimiento sobre los activos (ROA)	$\text{Ganancias disponibles para los accionistas comunes} \div \text{Total de activos}$	Representa la utilidad generada para cada uno de los activos de la empresa.
Rendimiento sobre el patrimonio (RSP)	$\text{Ganancias disponibles para los accionistas comunes} \div \text{Capital en acciones comunes}$	Mide el rendimiento de la inversión de los accionistas, mientras más alto mejor.
Mercado		
Relación precio/ganancias (P/G)	$\text{Precio de mercado por acción común} \div \text{Ganancias por acción}$	Cantidad que los inversionistas están dispuestos a pagar por cada dólar de ganancia de la empresa, a mayor relación, más atractivo para el inversor.
Relación mercado/libro (M/L)	$\frac{\text{Capital en acciones comunes}}{\text{Número de acciones comunes en circulación}}$	Relaciona el valor de mercado de la acciones con su valor en libros.

Fuente: Gitman & Zutter, Principios de Administración Financiera, 2012 Fuente especificada no válida.
Elaborado por: Las autoras

2.8. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

“La matriz EFE permite resumir y evaluar información: económica, social, cultural, demográfica, ambiental, tecnológica, política y demás factores que representen oportunidades o amenazas para una empresa.” (David, Conceptos de administración estratégica, 2003)

Para elaborar la matriz EFE se consta de cinco pasos:

1. Hacer una lista que incluya entre 10 y 20 factores con datos totalmente específicos, tanto oportunidades como amenazas que afecten a la empresa y a su vez a la industria.
2. Asignar pesos o porcentajes según la importancia del factor; los factores más importantes recibirán valoraciones más altas, el total debe ser igual a 1 o 100%, recordando que esta calificación depende del sector donde se encuentre la empresa.
3. Asignar calificaciones a desde 1 (deficiente) hasta 4 (eficiente) sin importar el orden; estos valores indican la eficacia con que cada factor responde a las estrategias que emplea la empresa.
4. Determinar un valor ponderado multiplicando el porcentaje por la calificación asignada a cada factor.
5. Sumar los valores ponderados para determinar el valor ponderado total de la empresa.

El valor total ponderado debe oscilar entre 4.0 y 1.0; un total de 4.0 muestra que la empresa responde de la mejor manera ante las amenazas y oportunidades que se presenten en la industria; mientras que un valor de 1.0 indica totalmente lo contrario, y siendo 2.5 un puntaje promedio.

2.9. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

“La matriz EFI es una herramienta que resume y evalúa las principales fortalezas y debilidades de una empresa, al mismo tiempo proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre las diferentes áreas de la empresa.” (David, Conceptos de administración estratégica, 2003)

Al igual que la matriz EFE, se desarrolla en cinco pasos:

1. Enumerar entre 10 y 20 factores internos, considerando primero las fortalezas y luego las debilidades de la empresa; con datos específicos.
2. Asignar ponderaciones según el grado de importancia del factor, los porcentajes más altos serán para los factores más influyentes; el total debe ser 1 ó 100%; estos porcentajes se basan en la industria.
3. Asignar calificaciones de 1 a 4 considerando lo siguiente: 4 (mayor fortaleza), 3 (menor fortaleza), 2 (menor debilidad) y 1 (mayor debilidad); todos estos valores se basan en la empresa.
4. Determinar valores ponderados multiplicando el porcentaje por la calificación asignada a cada factor.
5. Sumar todos los valores ponderados para determinar el valor ponderado total de la empresa.

El valor ponderado oscila entre 1.0 y 4.0; el promedio es de 2.5, se considera una empresa débil internamente cuando su valor ponderado total está por debajo de 2.5; y se considera una empresa internamente sólida cuando su puntuación es mayor a 2.5.

2.10. FUERZAS DE PORTER

Las fuerzas competitivas más fuertes determinan la rentabilidad de un sector y se vuelven parte importante dentro de la elaboración de una estrategia.

Según Michael E. Porter existen 5 fuerzas competitivas que son:

1. La amenaza de entrada.
2. El poder de los proveedores.
3. El poder de los compradores.
4. La rivalidad entre competidores existentes.
5. La amenaza de los sustitutos.

Amenaza de entrada: Las nuevas empresas que ingresan en el sector introducen nuevas capacidades, además del deseo de adquirir participación en el mercado, lo cual viene acompañado de presión sobre los precios que se encuentran en el mercado. Cuando la amenaza es alta, los competidores que se encuentran en el mercado deben mantener sus precios bajos o incrementar la inversión para ganar ventaja sobre los nuevos entrantes. Estos también estarán delimitados por las barreras de entradas que cada sector tenga.

Poder de los proveedores: Los proveedores utilizan la estrategia de cobrar precios elevados, controlando la calidad del producto o servicio. Los proveedores se vuelven poderosos cuando es especializado en el sector al cual pertenece, a pesar de que no depende del sector para su ingreso. De igual manera, cuando ofrecen productos que son diferenciados.

Poder de los compradores: Los compradores son capaces de capturar más valor si ejercen presión para que los precios bajen, exigiendo mayor calidad y mejor servicio al comprador. El comprador tiene el poder cuando los productos del sector no se diferencian entre sí.

La rivalidad entre competidores existentes: Se refleja en el momento en el cual existen descuentos de precios, se realiza un lanzamiento de nuevas campañas, de nuevos productos, aumentando la rentabilidad del sector. La rivalidad se vuelve mayor cuando el crecimiento del sector es lento, existen varios competidores o los existentes son del mismo tamaño, de igual manera cuando las barreras de salida son altas. La rivalidad se vuelve destructiva rentablemente si se enfoca sólo en precios.

La amenaza de los sustitutos: Se ve afectado cuando existen sustitutos que cumplen con la misma función del producto mediante formas distintas. Cuando la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad del sector se ve afectada. Esto sucede cuando el costo para el comprador por cambiar al sustituto es bajo. (Porter, 2008)

2.11. OBJETIVO SMART

Es una metodología que sirve para tener presente los elementos indispensables al momento de redactar un objetivo eficaz. Sus siglas en inglés significan:

S: Specific

M: Measurable

A: Achievable

R: Relevant

T: Timel-bound.

Esta metodología permite hacerle un seguimiento al objetivo y tenerlo presente hasta alcanzarlo. (Doran, 1981)

2.12. BALANCED SCORE CARD

El Balanced Score Card o Cuadro de Mando Integral, es un modelo de gestión que convierte la estrategia en objetivos relacionados, medidos por indicadores y comprometidos a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los integrantes de la organización. El Cuadro de Mando Integral ayuda a la empresa a ordenar piezas para mejorar el comportamiento de sus integrantes y alinearlos a la estrategia de la empresa. (Dávila, 1999)

2.13. KPI

Un KPI (Key Performance Indicator) o Indicador Clave de Desempeño el cual brinda evidencia del grado de cumplimiento de un objetivo durante un periodo de tiempo determinado. Los KPI están basados según los objetivos planteados. (Gomez, 2001)

2.14. ANÁLISIS COSTO BENEFICIO

El análisis costo beneficio es una herramienta de evaluación económica, es útil para evaluar si un proyecto es viable y a su vez si el proyecto compensa los costos de inversión de dicho proyecto. (Rus, 2008)

2.15. CAPM

Modelo de Valuación de los activos de capital o como sus siglas en inglés lo indican, Capital Asset Pricing Model, muestra la relación que tiene el rendimiento esperado de un valor con su beta en forma lineal. Demostrando que el rendimiento esperado de un valor está positivamente relacionado con su beta. (Ross, 2012)

$$\begin{array}{rcl}
 \bar{R} & = & R_F + \beta \times (\bar{R}_M - R_F) \\
 \text{Rendimiento} & & \text{Tasa} \\
 \text{esperado de un} & = & \text{libre de} \\
 \text{valor} & & \text{riesgo} \\
 & & + \\
 & & \text{Beta del} \\
 & & \text{valor} \\
 & & \times \\
 & & \text{Diferencia entre el} \\
 & & \text{rendimiento esperado} \\
 & & \text{del mercado y la tasa} \\
 & & \text{libre de riesgo}
 \end{array}$$

2.16. WEIGHTED AVERAGE COST OF CAPITAL

El WACC (*Weighted Average Cost of Capital*) por sus siglas en inglés, Costo de Capital Promedio Ponderado en español, es la tasa de descuento que debe usarse para descontar los flujos de fondos y evaluar una empresa. (Gitman & Zutter, 2012)

El cálculo del WACC considera el nivel de fondos propios o capital de la empresa y su coste, también el nivel de endeudamiento y su coste asociado, así como la tasa impositiva que le corresponde, la fórmula es la siguiente (Financlick, 2018):

$$\text{WACC} = K_d \cdot (1-T) \cdot D / (D+E) + K_e \cdot E / (D+E)$$

K_d : coste financiero o tasa de deuda

$(1-T)$: tasa impositiva o impuestos

$D / (D+E)$: proporción de la deuda

K_e : coste del capital propio obtenido por el modelo CAPM (*Capital Asset Pricing Model*) como norma general

$E / (D+E)$: proporción del capital de la empresa

3. METODOLOGÍA

3.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación que se utilizó para recolectar la información primaria y secundaria se detalla en esta sección; el análisis de toda la información sirve para responder a los objetivos específicos planteados en este proyecto.

3.2. DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN META

Para definir la población meta primero establecemos los siguientes parámetros:

- **Elemento:** El elemento de estudio son ciudadanos hombres y mujeres entre 25 y 50 años de nivel socioeconómico medio – alto.
- **Unidad de muestreo:** Personas que radican en la ciudad de Guayaquil.
- **Ubicación geográfica:** Guayaquil – Ecuador.
- **Tiempo:** La recolección de encuestas se realizó desde hasta de 2017.

3.3. DETERMINACIÓN DEL MARCO MUESTRAL

3.3.1. SELECCIÓN DE LA TÉCNICA DE MUESTREO

Para seleccionar la población meta se usó la técnica de muestreo probabilístico aleatorio simple y se procedió a realizar las encuestas bajo el marco muestral establecido.

3.3.2. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

En este caso no se conoce el número total de personas con edad entre 25 y 50 años de la ciudad de Guayaquil al 2017, para estimar el tamaño de la muestra se utiliza la fórmula de muestreo aleatorio simple para población infinita:

$$n = \frac{Z^2 * \pi(1 - \pi)}{D^2}$$

Donde:

n: Tamaño necesario de la muestra de personas con edades entre 25 y 50 años, residentes en la ciudad de Guayaquil.

Z: Nivel de confianza, en este caso 95% de confianza $Z=1.96$

π : Proporción de la población meta, que, a juicio de las autoras, puede usar luces LED en hogares de nivel socioeconómico medio – alto es del 20%.

$1-\pi$: Proporción restante de la población meta, es decir 80%.

E: El error de estimación es de 5%, se escogió este valor dado que la población meta tiende a ser heterogénea.

Por lo tanto, el tamaño de muestra estimado es de:

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.20(1 - 0.80)}{(0.05)^2}$$

$$n = 246$$

3.4. DIAGNÓSTICO ECUALED S.A.

3.4.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

ECUALED S.A. es una empresa ecuatoriana fundada en el año 2005 dedicada al diseño y construcción de soluciones de iluminación LED, sistemas de telegestión de alumbrado público, sistemas de energía solar y sistemas de semaforización LED, que tiene un pequeño segmento de iluminación residencial y comercial con modernas y creativas opciones que no se ha desarrollado.

La empresa tiene la siguiente misión y visión establecidas:

3.4.2. MISIÓN

“Nos dedicamos a ofrecer soluciones de iluminación, basados en la tecnología LED. Esto permite generar un ahorro energético considerable, en cualquier tipo de escenario y mejora las utilidades tanto del hogar, como de las grandes industrias. Siempre observando el cuidado del medio ambiente y la salud”

3.4.3. VISIÓN

“Llegar a ser los líderes en brindar las soluciones de iluminación y eficiencia energética, a nivel nacional y regional, a través de productos y servicios de tecnología LED de alta potencia y elementos de energía renovable, de la más alta calidad y a los mejores precios, además de nuestra contribución con el cuidado del medio ambiente y la salud del colectivo.”

La empresa carece de valores organizacionales y de objetivos estratégicos. La Gerencia General de la empresa no los ha establecido por lo que, sus empleados se ven imposibilitados de seguir estos lineamientos en consecuencia, el aspecto organizacional y administrativo falla.

3.4.4. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

ECUALED S.A. carece de un organigrama que defina la jerarquía y los puestos que existen en la empresa por lo que, más adelante se propone un organigrama que defina la estructura organizacional de ECUALED S.A.

3.4.5. PROVEEDORES

Los proveedores de la compañía son empresas chinas, que se dedican a la exportación de luces LED. Las negociaciones se realizan según el inventario que necesiten por los contratos logrados en el sector público.

3.4.6. CLIENTES

ECUALED S.A. tiene una cartera amplia de empresas e instituciones del sector público, pero, carece de clientes del sector privado es por esta razón, que la empresa busca ser reconocida a nivel local para atraer nuevos usuarios que se interesen en adquirir luces LED para decorar sus hogares y de esta manera incrementar sus ingresos.

3.4.7. COMPETIDORES

3.4.7.1. MAVIJU



Empresa ecuatoriana con más de 20 años de trayectoria en el mercado, que se dedica a la importación y distribución de productos de iluminación en todo el país, actualmente Maviju sirve a más de 1,500 clientes en todo el Ecuador, entre ellos tiendas especializadas, ferreterías, distribuidores, maestros, constructores e instituciones, ofreciéndoles a todos ellos un portafolio de más de 1,600 productos. (Maviju, 2017)



3.4.7.2. MARRIOTT

Empresa comercial fundada en 1934, inician su negocio con la importación y venta de focos y material eléctrico. En la actualidad cuenta con una amplia gama de productos de última generación, para satisfacer cualquier necesidad en el campo de la iluminación y electricidad, liderando el ámbito comercial de las nuevas tecnologías. (Marriott, 2017)

3.4.7.3. SYLVANIA ECUADOR



Sylvania Ecuador es una empresa líder en el desarrollo de soluciones profesionales de iluminación, con experiencia de más de 50 años de operaciones en Ecuador, suministrando productos y servicios a sectores públicos, comerciales, industriales y privados. (Sylvania Ecuador, 2017)

3.4.7.4. DELTAGLOBAL



Deltaglobal S.A. es una empresa que se creó el 4 de octubre del 2011 y se dedica a la asesoría y comercialización de diversas líneas para la elaboración y ejecución de proyectos relacionados con protección y ahorro de energía, utilizando dispositivos protectores y ahorradores, Iluminación Led, paneles y electrodomésticos solares así como, todo tipo de productos relacionados con energía renovable. (Deltaglobal S.A., 2017)

3.4.7.5. AV RENEWABLE ENERGY S.A.



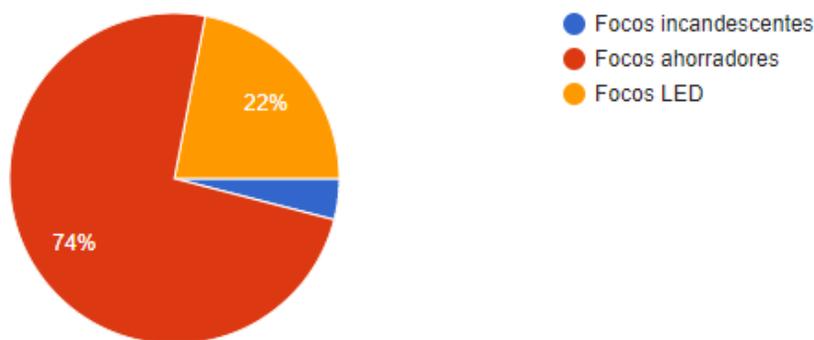
AV Renewable Energy S.A. (AVRESA) posee una línea de productos de ahorro energético para todos los sectores del mercado. Sin requerir una inversión inicial muy alta, su línea de iluminación LED brinda un ahorro inmediato además posee tecnología LED HIGH BRIGHT HD, y su clasificación en luminarias LED es más eficiente, ahorrativa y durable. (AV RENEWABLE ENERGY S.A., 2017)

3.4.8. ANÁLISIS ENCUESTA

Según Naresh K. Malhotra la encuesta es un método de obtención de información mediante un cuestionario establecido que se realiza de manera verbal, escrita o vía electrónica para encontrar soluciones a las necesidades del encuestador. (Malhotra, Investigación de Mercados, 2008)

1. ¿Qué tipo de luminaria utiliza en su vivienda?

Ilustración 5: Pregunta Encuesta #1

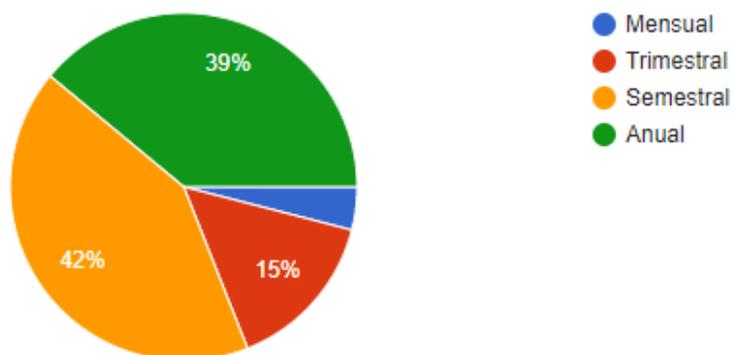


Elaborado por: Las autoras

Los datos que arroja la muestra indican que el 74% de los encuestados utilizan focos ahorradores en su vivienda, seguido de la utilización de focos LED en un 22% de la muestra. Es importante este dato encontrado ya que, permite encontrar un nicho de mercado al cual enfrentar y mostrarles los beneficios que trae la tecnología LED.

2. ¿Cada cuánto tiempo realiza cambios de focos en su vivienda?

Ilustración 6: Pregunta Encuesta #2

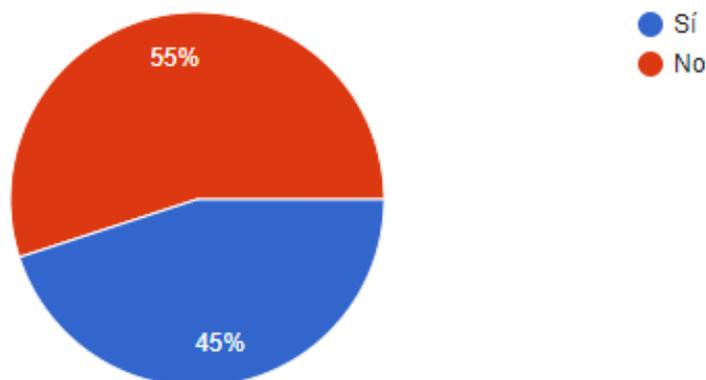


Elaborado por: Las autoras

Los entrevistados comentaron que realizan cambios de focos en su vivienda de manera semestral y anual, obteniendo una oportunidad de mostrarles el ahorro que podrían tener al utilizar focos LED ya que, su duración es mayor a la de los focos ahorradores o incandescentes.

3. ¿Conoce los beneficios de la tecnología LED?

Ilustración 7: Pregunta Encuesta #3

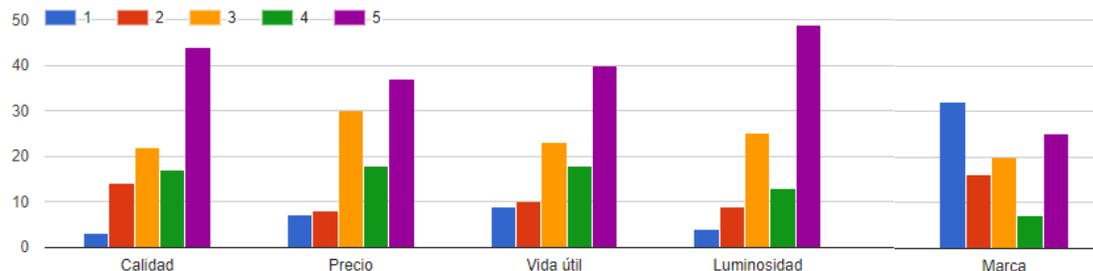


Elaborado por: Las autoras

La empresa se tiene oportunidad de funcionar en un nuevo mercado dado que, el 55% de la muestra no conoce los beneficios de la tecnología LED, por esta razón, no se han interesado en la compra de productos de iluminación de esta tecnología.

4. Enumere del 1 a 5 los siguientes factores, de acuerdo a cómo influyen en su decisión de compra de un foco para su hogar. (Siendo 1 la menos importante y 5 la más importante).

Ilustración 8: Pregunta Encuesta #4

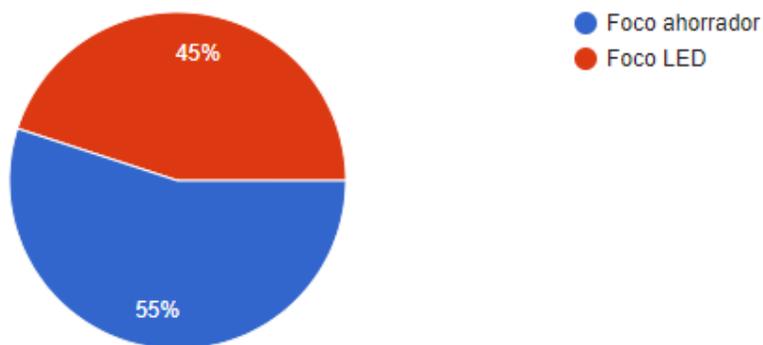


Elaborado por: Las autoras

El factor más relevante para realizar la compra de un foco para su hogar se basa en la luminosidad que pueda brindarles, seguido de su vida útil, tomando en consideración que se reemplazan en un período de 6 a 12 meses. Luego de este análisis, los datos muestran que el precio es el siguiente factor que un consumidor revisa, seguido de su calidad y lo menos relevante es la marca que se vaya a utilizar. Por ende, al existir tantos competidores, no existe amenaza frente al resto por reconocimiento de marcas existentes en el mercado y empresas posicionadas.

5. Entre las siguientes opciones, ¿Cuál cree usted que genera mayor ahorro?

Ilustración 9: Pregunta Encuesta #5

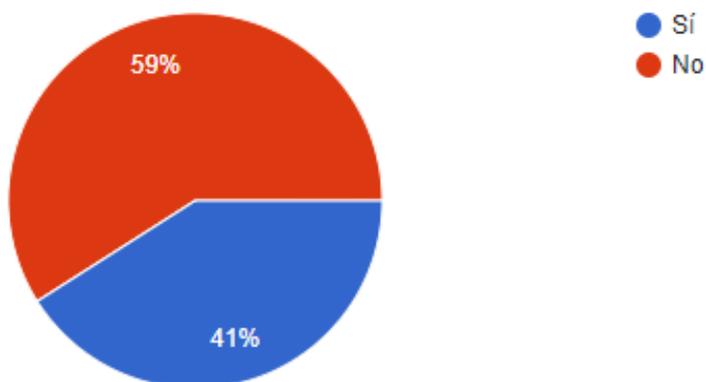


Elaborado por: Las autoras

Al preguntarles a los encuestados, qué foco creen que genera mayor ahorro, el 55% de la muestra comentó que el foco ahorrador les genera menos gastos para su hogar. Teniendo una oportunidad de llegar con una fuerte comunicación a los consumidores para poder brindarles más información de los beneficios de esta tecnología.

6. ¿Sabía usted que los focos LED pueden brindar hasta un 80% de ahorro tanto en energía como en mantenimiento?

Ilustración 10: Pregunta Encuesta #6

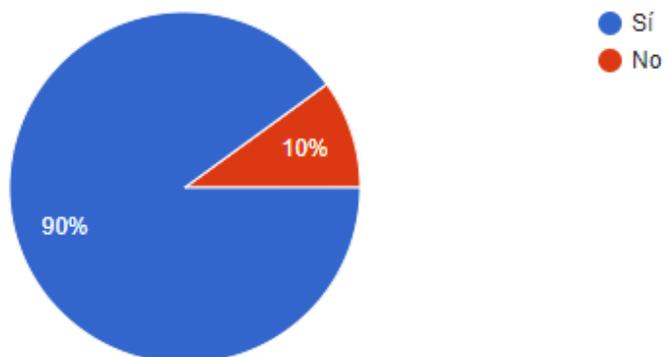


Elaborado por: Las autoras

Siguiendo la línea con lo descubierto en la pregunta anterior, se estima que el 59% de los encuestados no conocían el ahorro que les puede brindar la tecnología LED, tanto en energía como en mantenimiento.

7. ¿Estaría dispuesto a cambiar el uso de focos ahorradores o incandescentes a focos LED?

Ilustración 11: Pregunta Encuesta #7

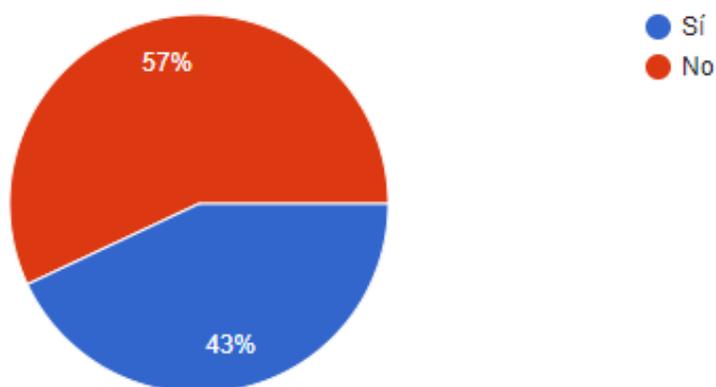


Elaborado por: Las autoras

Es importante apreciar que luego de tener conocimiento de los beneficios que trae la tecnología LED, el 90% de los encuestados estarían dispuestos a cambiar el uso de focos ahorradores o incandescentes a focos LED.

8. ¿Ha conocido empresas de su interés por redes sociales?

Ilustración 12: Pregunta Encuesta #8

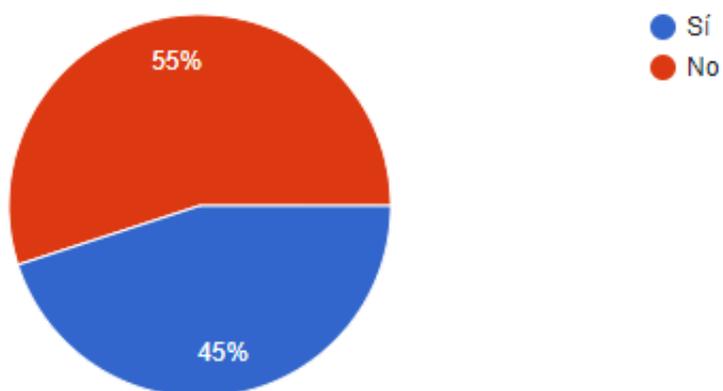


Elaborado por: Las autoras

El 43% de la muestra ha conocido empresas de su interés por redes sociales, lo que permite incursionar en este canal de venta para poder captar nuevos clientes.

9. ¿Ha realizado compras en el local por promociones o información que leyó en las publicaciones de dicha empresa?

Ilustración 13: Pregunta Encuesta #9

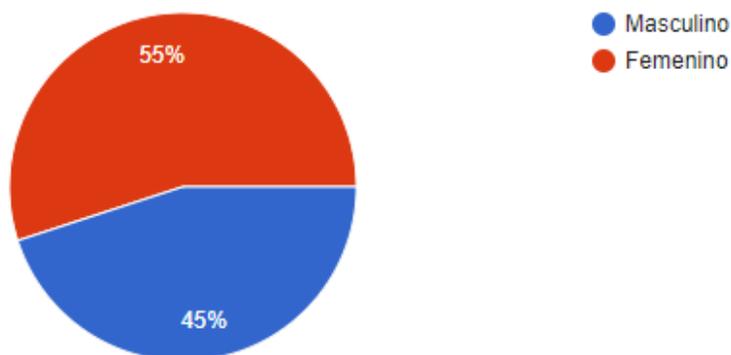


Elaborado por: Las autoras

El 45% de las personas han realizado compras en el local por promociones o información provenientes de las publicaciones de las redes sociales de dicha empresa, lo que permite canalizar un nuevo mercado.

10. Género

Ilustración 14: Pregunta Encuesta #10

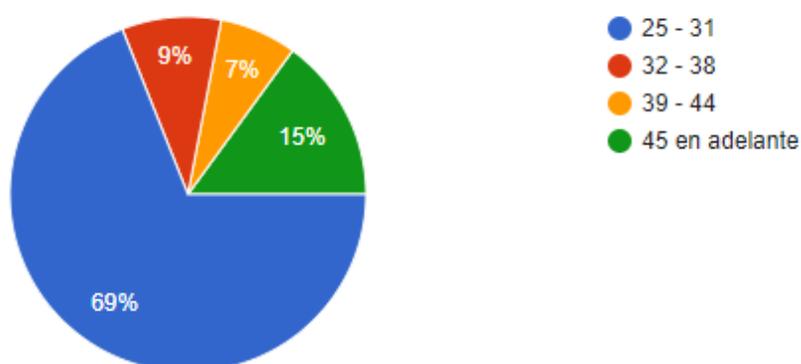


Elaborado por: Las autoras

La división de género de nuestros encuestados se dio de la siguiente manera: 55% fueron hombres mientras que, 45% fueron mujeres.

11. Edad

Ilustración 15: Pregunta Encuesta #11

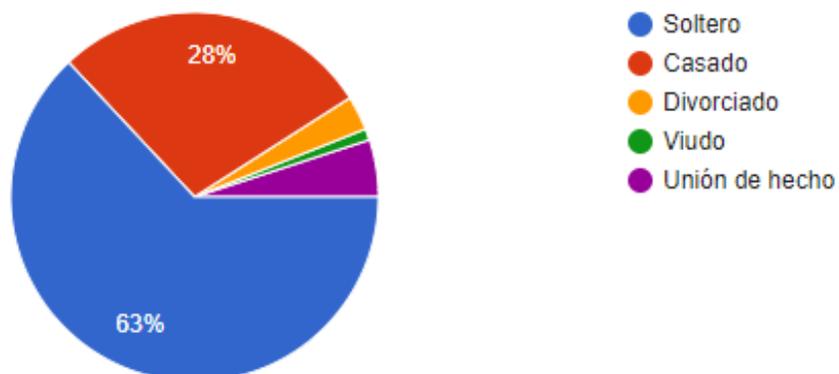


Elaborado por: Las autoras

La edad de los encuestados estuvo segmentada en: 69% personas entre 25 y 31 años, seguido de 15% de personas de 45 años en adelante.

12. Estado Civil

Ilustración 16: Pregunta Encuesta #12

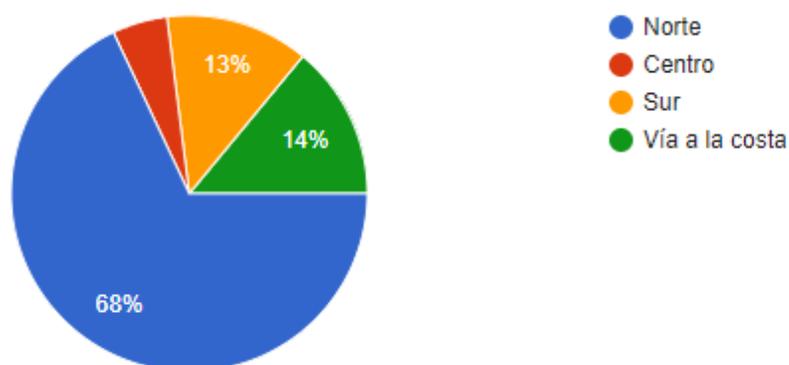


Elaborado por: Las autoras

Alrededor del 63% de los encuestados se encontraban solteros y el 28% de los encuestados eran casados.

13. Sector de Residencia

Ilustración 17: Pregunta Encuesta #13



Elaborado por: Las autoras

El 68% de la muestra se encuentran viviendo en el sector del norte de la ciudad de Guayaquil, mientras el 14% se encuentran ubicados vía a la costa.

3.4.9. CONCLUSIONES ANÁLISIS ENCUESTA

Según la información recaudada por las encuestas, se puede deducir que existe un nicho de mercado al que se puede acceder, implementando una fuerte estrategia de marketing para poder dar a conocer el producto, acompañada de estrategias de ventas, para incursionar en un nuevo canal de ventas y obtener un mayor alcance. El área comercial es indispensable en este desarrollo ya que, se tiene un gran porcentaje de la muestra que no conoce los beneficios de la tecnología LED y al mostrarles el ahorro que podrían alcanzar, estarían casi en su totalidad decididos a cambiar sus focos anteriores por los LED.

4. ANÁLISIS FINANCIERO

Se realizó el análisis financiero de la empresa correspondiente a los años 2012, 2013, 2014 y 2016; para conocer la situación financiera de ECUALED S.A. se realizó los siguientes análisis:

- Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera
- Análisis de Estado de Pérdidas y Ganancias
- Análisis de Razones Financieras

4.1. ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

El análisis horizontal del Estado de Situación Financiera de ECUALED S.A., de los años 2012, 2013, 2014, 2015 y 2016; tomando como base el año 2012 en términos absolutos, se obtuvo los siguientes resultados:

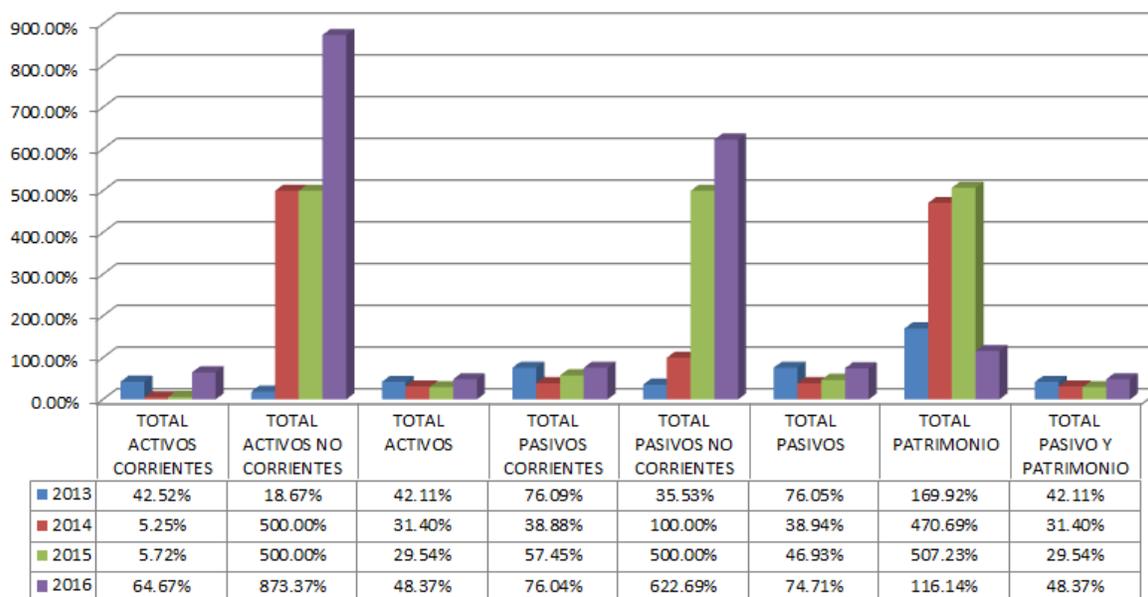
Tabla 2: Estados de Situación Financiera

ECUALED S.A. ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016	2013	2014	2015	2016
ACTIVOS				
ACTIVOS CORRIENTES	2013	2014	2015	2016
EFFECTIVO	98,81%	17,11%	88,24%	99,73%
CUENTAS Y DOC POR COBRAR	38,45%	91,90%	81,72%	27,66%
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	46,03%	94,50%	100,00%	100,00%
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	13,86%	95,94%	129,04%	95,72%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	42,52%	5,25%	5,72%	64,67%
ACTIVOS NO CORRIENTES	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
MAQUINARIA, EQUIPO, INSTALACIONES Y ADECUACIONES	0,00%	17,82%	0,00%	17,56%
MUEBLES Y ENSERES	0,00%	100,00%	0,00%	394,11%
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE PLANTAS, PROPIEDADES Y EQUIPOS	16,27%	46,07%	150,26%	230,09%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	18,67%	500,00%	500,00%	873,37%
TOTAL ACTIVOS	42,11%	31,40%	29,54%	48,37%
PASIVOS				
PASIVOS CORRIENTES				
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	500,00%	236,47%	100,00%	100,00%
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	4,50%	12,35%	100,00%	100,00%
OBLIGACIONES CON EL IESS	88,38%	201,30%	161,24%	99,06%
CON LA ADMINISTRACION TRIBUTARIA	77,70%	100,00%	100,00%	100,00%
PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES POR PAGAR	413,42%	482,65%	226,57%	167,78%
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	391,08%	457,32%	212,37%	100,00%
ANTICIPO DE CLIENTES	99,77%	88,28%	55,95%	100,00%
OTROS PASIVOS CORRIENTES	91,37%	71,50%	93,32%	100,00%
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	76,09%	38,88%	57,45%	76,04%
PASIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES				
JUBILACION PATRONAL	85,89%	0,00%	0,00%	0,00%
OTROS BENEFICIOS NO CORRIENTES PARA EMPLEADOS	65,55%	0,00%	0,00%	0,00%
PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	35,53%	0,00%	0,00%	0,00%
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	35,53%	100,00%	500,00%	622,69%
TOTAL PASIVOS	76,05%	38,94%	46,93%	74,71%
PATRIMONIO				
CAPITAL SUSCRITO Y/O ASIGNADO	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
UTILIDADES ACUMULADAS EJERCICIO ANTERIOR	27,62%	78,34%	152,63%	41,00%
RESULTADOS ACUMULADOS PROVENIENTES DE LA ADOPCION A NIIF	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	420,09%	490,22%	230,81%	171,26%
TOTAL PATRIMONIO	169,92%	470,69%	507,23%	116,14%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	42,11%	31,40%	29,54%	48,37%

Elaborado por: Las autoras

Ilustración 18: Análisis Horizontal de ESF

Análisis horizontal del Estado de Situación Financiera

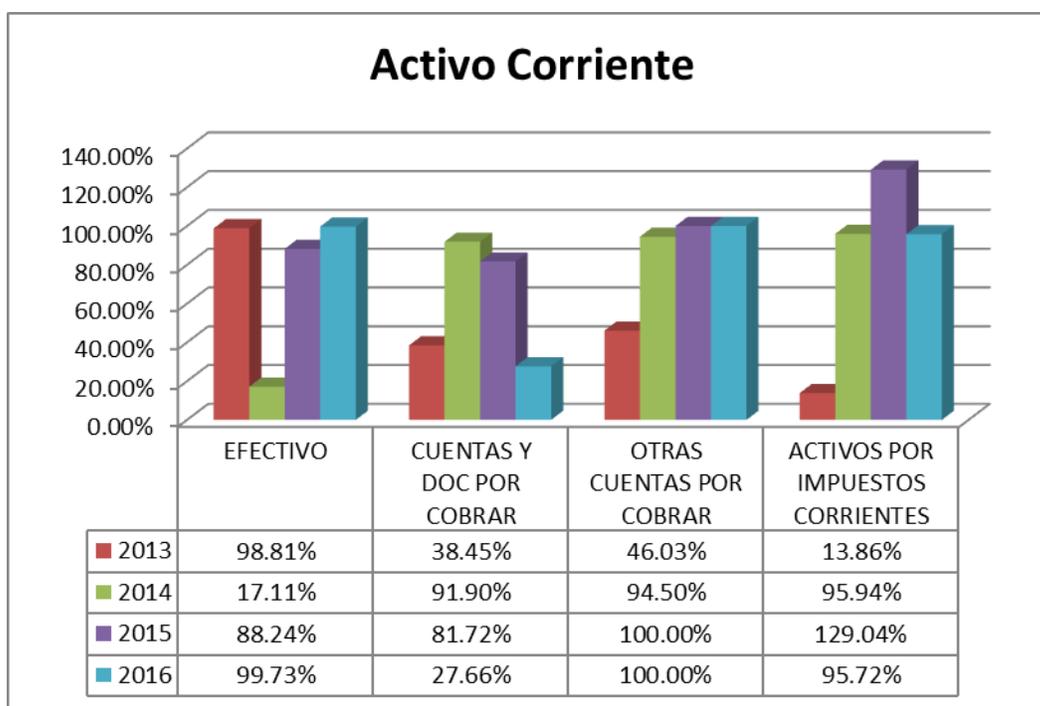


Elaborado por: Las autoras

Según el gráfico, tomando como base el año 2012, se puede observar que el Total de los Activos decreció en 2013 a 42,11% y aumentó en los años 2014 y 2015 en 31,40% y 20,54% respectivamente; mientras que en el año 2016 disminuye en 48,37% con respecto al 2012 tal como se observa en el gráfico.

4.2. ANÁLISIS DE LAS CUENTAS DE ACTIVO CORRIENTE

Ilustración 19: Activo Corriente



Elaborado por: Las autoras

El efectivo del 2013 con respecto al año 2012 disminuye en 98.81%; mientras que en 2014 se nota un aumento considerable del 17.11% con respecto al año base y luego volvemos al primer panorama de disminuir en 88.24% y 99.73% en los años 2015 y 2016 respectivamente.

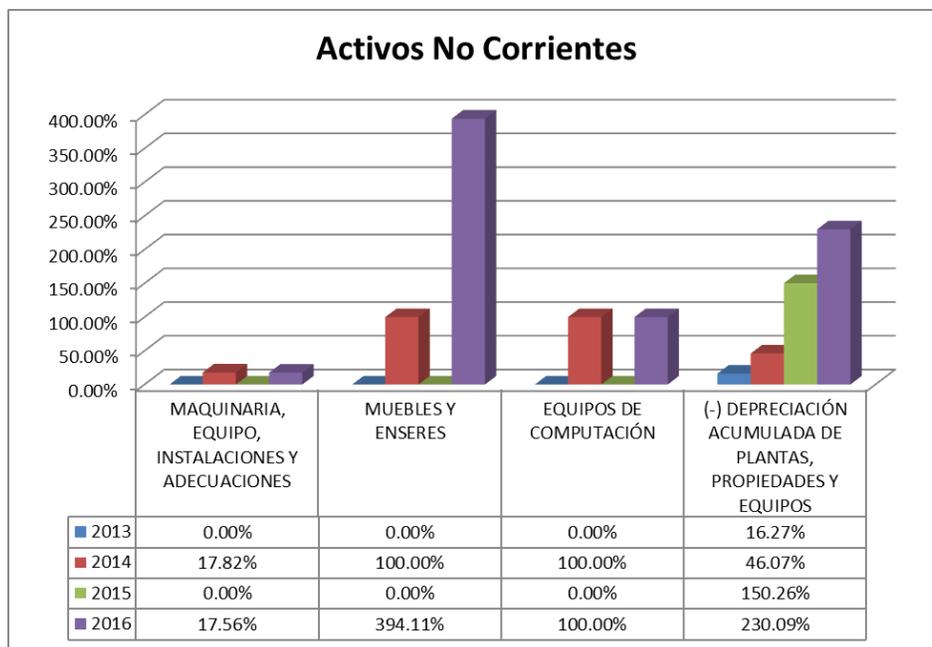
Las cuentas por cobrar disminuyen al 2014 en 91.90%; saldando las ventas a crédito que le ofrezcan a sus clientes, y en el 2015 aumentan significativamente en 81.72% con respecto al año base.

En el gráfico no figura la cuenta inventarios, debido a que al finalizar los años 2012, 2013 y 2014 vendieron toda su mercadería en stock, y recién en 2015 y 2016 se reflejan un total de

inventarios de \$2,195.01 y \$2,661.97 respectivamente, existiendo un aumento del 100% con respecto al año base de este análisis.

4.3. ANÁLISIS DE LAS CUENTAS DE ACTIVO NO CORRIENTE

Ilustración 20: Activos No Corrientes

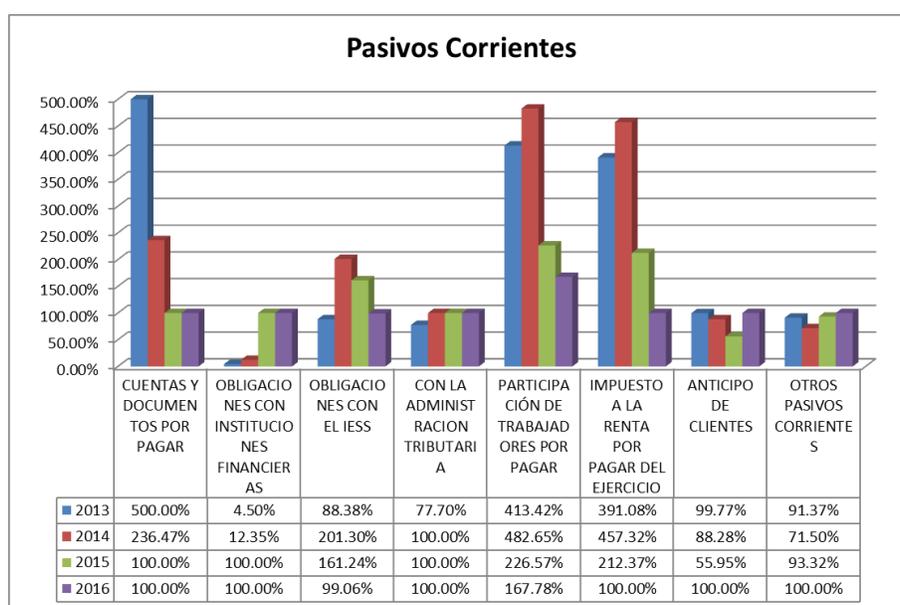


Elaborado por: Las autoras

4.4. ANÁLISIS DE LAS CUENTAS DE PASIVO CORRIENTE

Un comportamiento similar ocurre con el Total de Pasivos.

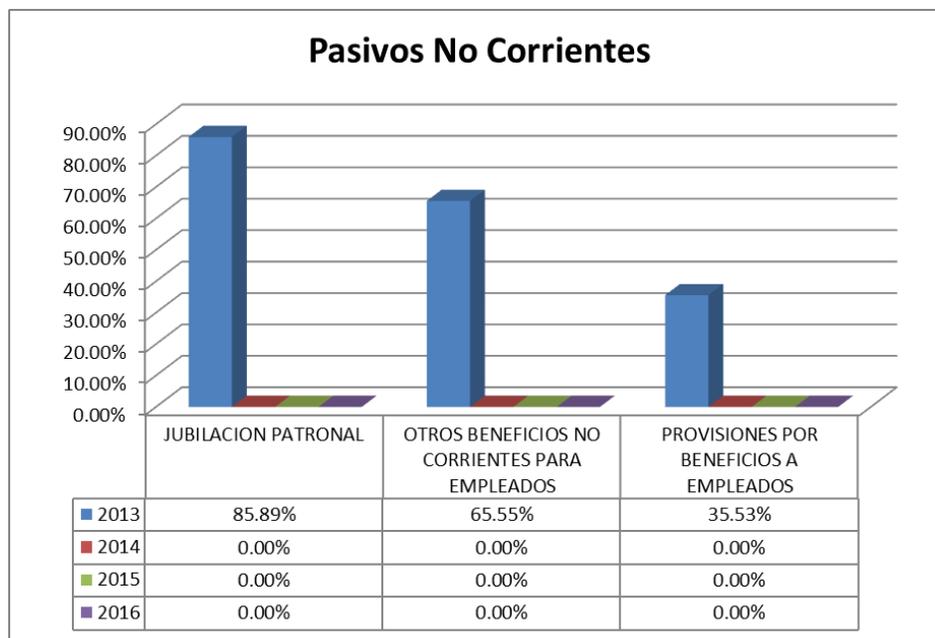
Ilustración 21: Pasivos Corrientes



Elaborado por: Las autoras

4.5. ANÁLISIS DE LAS CUENTAS DE PASIVO NO CORRIENTE

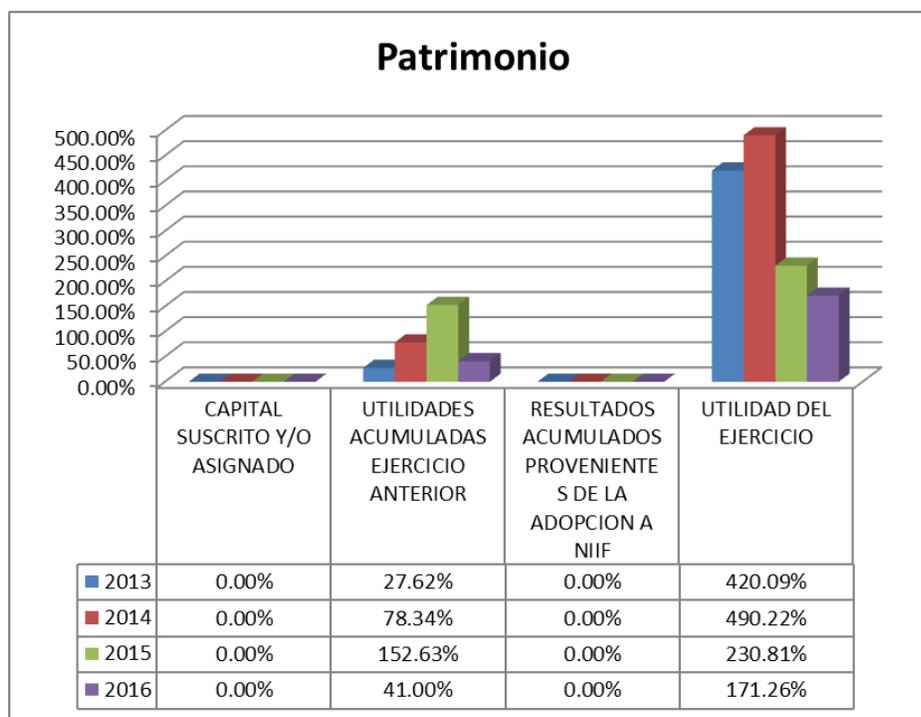
Ilustración 22: Pasivos No Corrientes



Elaborado por: Las autoras

4.6. ANÁLISIS DE LAS CUENTAS DE PATRIMONIO

Ilustración 23: Patrimonio



Elaborado por: Las autoras

4.7. ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS

Según el análisis horizontal del Estado de Resultados de ECUALED S.A. correspondiente a los años 2012, 2013, 2014, 2015 y 2016, se obtuvieron los siguientes resultados:

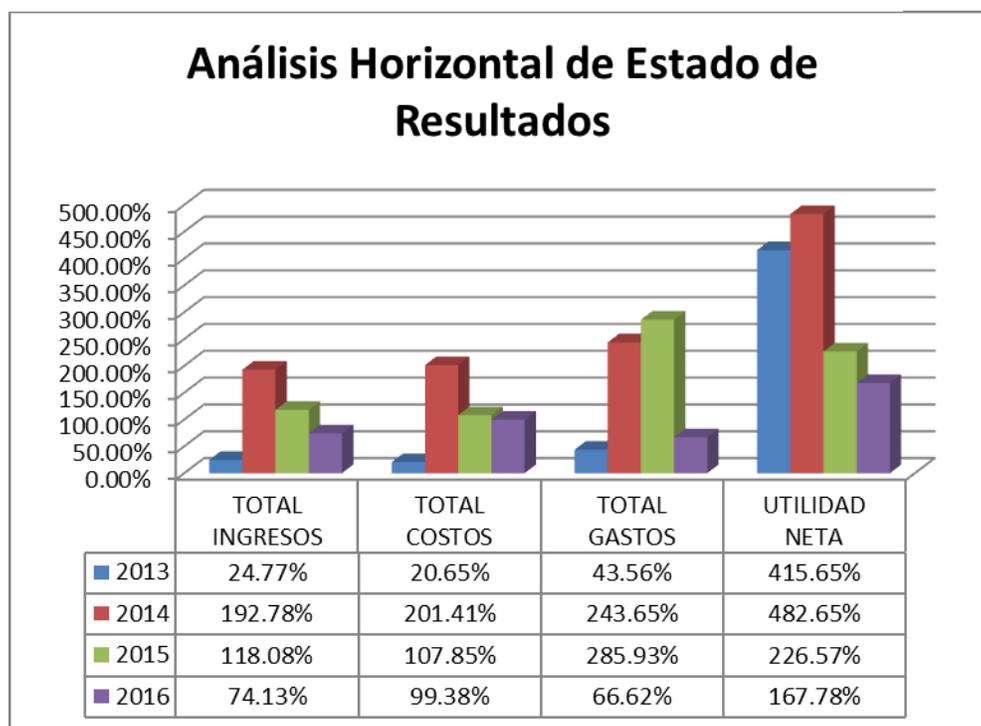
Tabla 3: Análisis Horizontal del Estado de Resultados

INGRESOS	2013	2014	2015	2016
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS				
VENTAS NETAS LOCALES DE BIENES	100.00%	192.63%	31.30%	98.20%
OTRAS VENTAS EXENTAS	38.39%	100.00%	100.00%	100.00%
TOTAL INGRESOS	24.77%	192.78%	118.08%	74.13%
COSTO DE VENTAS				
COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR EL SUJETO PASIVO	20.65%	174.03%	24.42%	99.38%
TOTAL COSTOS	20.65%	201.41%	107.85%	99.38%
GASTOS				
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	74.32%	383.57%	610.20%	226.25%
BENEFICIOS SOCIALES	63.30%	135.22%	134.93%	15.14%
APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL	88.28%	127.22%	327.41%	177.23%
PAGO POR OTROS BIENES	100.00%	458.40%	100.00%	100.00%
PAGO POR OTROS SERVICIOS	100.00%	57.51%	100.00%	100.00%
CONSUMO DE COMBUSTIBLE	65.05%	199.10%	100.00%	1167.04%
SUMINISTROS, HERRAMIENTAS, MATERIALES Y REPUESTOS	21.14%	1511.42%	206.54%	76.31%
SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	51.23%	213.61%	222.11%	95.70%
DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE PLANTAS, PROPIEDADES Y EQUIPOS	5.74%	212.44%	227.26%	100.00%
OTROS GASTOS FINANCIEROS	178.02%	100.00%	100.00%	78.77%
TOTAL GASTOS	43.56%	243.65%	285.93%	66.62%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	415.65%	482.65%	226.57%	167.78%
(-) PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES	415.65%	482.65%	226.57%	167.78%
UTILIDAD NETA	415.65%	482.65%	226.57%	167.78%

Elaborado por: Las autoras

A continuación, se desglosa el análisis horizontal del Estado de Resultados en cuatro partes: Ingresos, Costos de Ventas, Gastos y Utilidad del Ejercicio.

Ilustración 24: Análisis Horizontal de Estado de Resultados



Elaborado por: Las autoras

Según el gráfico se aprecia que:

- Con respecto al año base, en el año 2014 los ingresos crecieron considerablemente en 192.78% y al 2016 decrecieron en 74.13%
- El mismo comportamiento se observa con el Total de Costos, presentando en el 2014 una mayor variación con 201.41% y al 2016 disminuye en 99.38% con respecto al año base; lo cual es bueno porque la empresa está disminuyendo sus costos.
- Al 2016, se observa un decrecimiento de Gastos en 66.62% con respecto al año base. También se observa que en el 2014 fue el nivel más alto de gastos con 243.65%

- En base al año 2012, el aumento de la Utilidad Neta ha sido considerable existiendo variaciones de 415.65%, 482.65% en los años 2013 y 2014 respectivamente; luego de estos dos períodos se observa una disminución en el 2015 y 2016 con una variación de 226.57% y 167.78% respectivamente, sin embargo, siguen siendo montos mayores a los del año base 2012.

4.8. ANÁLISIS VERTICAL DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

El análisis vertical permite definir la salud financiera y económica de una empresa, así como el desempeño de cada área del negocio para tomar las mejores decisiones sobre el rumbo que deba tomar la compañía.

Según Besley & Brigham, para realizar el análisis vertical del Estado de Situación Financiera, se basa en tres principios operativos generales (Besley & Brigham, 2009) que son:

1. El Activo Circulante debe ser mayor, si es posible, el doble del exigible a corto plazo.
2. Las cuentas por cobrar más el efectivo deben igualar, aproximadamente, al pasivo a corto plazo.
3. Los capitales propios han de ascender al 40% o 50% al Total de Pasivos.

4.9. ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

Se realizó el análisis vertical del Estado de Situación Financiera correspondiente a los años 2012, 2013, 2014, 2015 y 2016 obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 4: Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera

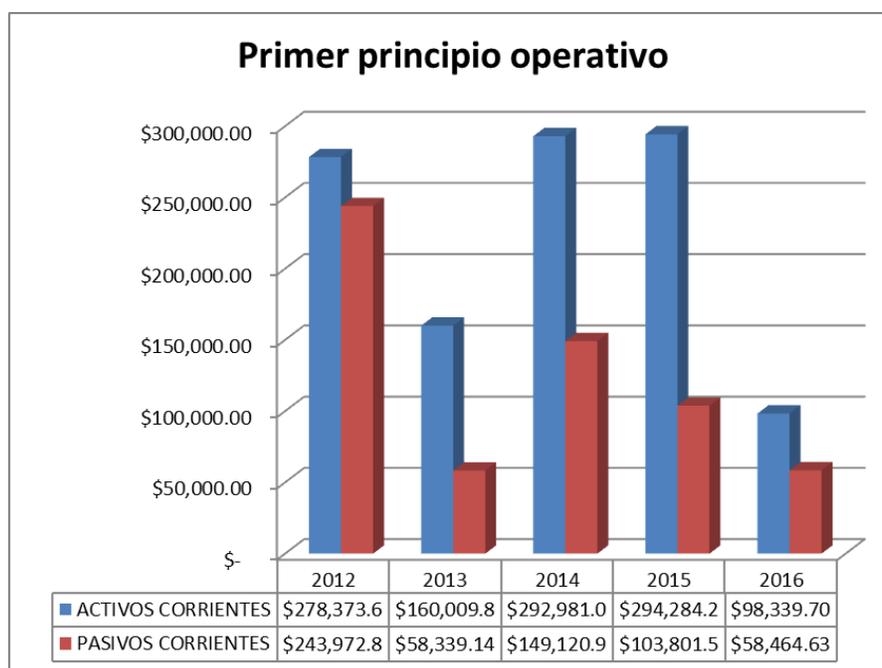
ACTIVOS	2012	2013	2014	2015	2016
ACTIVOS CORRIENTES					
EFFECTIVO	23.30%	0.48%	20.76%	2.12%	0.12%
CUENTAS Y DOC POR COBRAR	23.58%	25.07%	1.45%	33.07%	58.29%
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	28.08%	26.18%	1.17%	0.00%	0.00%
INVENTARIOS	0.00%	0.00%	0.00%	0.60%	1.82%
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	23.30%	45.83%	34.75%	41.20%	1.93%
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	0.00%	0.00%	0.00%	3.20%	5.07%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	98.26%	97.56%	78.71%	80.19%	67.23%
ACTIVOS NO CORRIENTES					
MAQUINARIA, EQUIPO, INSTALACIONES Y ADECUACIONES	2.70%	4.67%	1.69%	2.09%	6.15%
MUEBLES Y ENSERES	0.47%	0.81%	0.00%	0.36%	4.46%
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	0.43%	0.75%	0.00%	0.33%	0.00%
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE PLANTAS, PROPIEDADES Y EQUIPOS	1.88%	3.78%	0.77%	3.63%	12.02%
ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	0.02%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	1.74%	2.44%	21.29%	19.81%	32.77%
TOTAL ACTIVOS	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
PASIVOS					
PASIVOS CORRIENTES					
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	0.11%	19.56%	0.68%	0.00%	0.00%
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	4.35%	7.85%	9.29%	0.00%	0.00%
OBLIGACIONES CON EL IESS	0.18%	0.04%	1.03%	1.02%	1.64%
CON LA ADMINISTRACION TRIBUTARIA	0.42%	0.16%	0.00%	0.00%	0.00%
PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES POR PAGAR	0.35%	3.10%	3.87%	2.49%	4.29%
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	0.46%	3.86%	4.82%	3.11%	0.00%
ANTICIPO DE CLIENTES	75.58%	0.30%	16.83%	72.79%	0.00%
OTROS PASIVOS CORRIENTES	4.68%	0.70%	2.54%	0.68%	0.00%
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	86.12%	35.57%	100.00%	80.10%	94.65%
PASIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES					
JUBILACION PATRONAL	0.05%	0.01%	0.00%	0.00%	0.00%
OTROS BENEFICIOS NO CORRIENTES PARA EMPLEADOS	0.03%	0.08%	0.00%	0.00%	0.00%
PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	0.08%	0.09%	0.00%	0.00%	0.00%
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	0.16%	0.09%	0.00%	19.90%	5.35%
TOTAL PASIVOS	86.20%	35.66%	100.00%	100.00%	100.00%
PATRIMONIO					
CAPITAL SUSCRITO Y/O ASIGNADO	0.23%	0.39%	0.17%	0.17%	0.23%
UTILIDADES ACUMULADAS EJERCICIO ANTERIOR	12.11%	26.70%	16.44%	23.62%	12.11%
RESULTADOS ACUMULADOS PROVENIENTES DE LA ADOPCION A NIIF	-0.06%	23.55%	0.00%	0.00%	-0.06%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	1.52%	13.70%	6.85%	3.89%	1.52%
TOTAL PATRIMONIO	13.80%	64.34%	59.94%	64.69%	13.80%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Elaborado por: Las autoras

1. El Activo Circulante debe ser mayor, si es posible, el doble del exigible a corto plazo.

	2012	2013	2014	2015	2016
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 278,373.65	\$ 160,009.83	\$ 292,981.02	\$294,284.20	\$ 98,339.70
PASIVOS CORRIENTES	\$ 243,972.89	\$ 58,339.14	\$ 149,120.90	\$103,801.50	\$ 58,464.63

Ilustración 25: Primer Principio Operativo



Elaborado por: Las autoras

El Activo Corriente o Circulante tiene un peso significativo dentro del Estado de Situación Financiera de 98.26%, 97.56%, 78.51%, 80.19% y 67.23% en los años 2012, 2013, 2014, 2015 y 2016 respectivamente. De igual manera los Pasivos Corrientes con 86.12%, 35.57%, 100%, 80.10% y 94.65%.

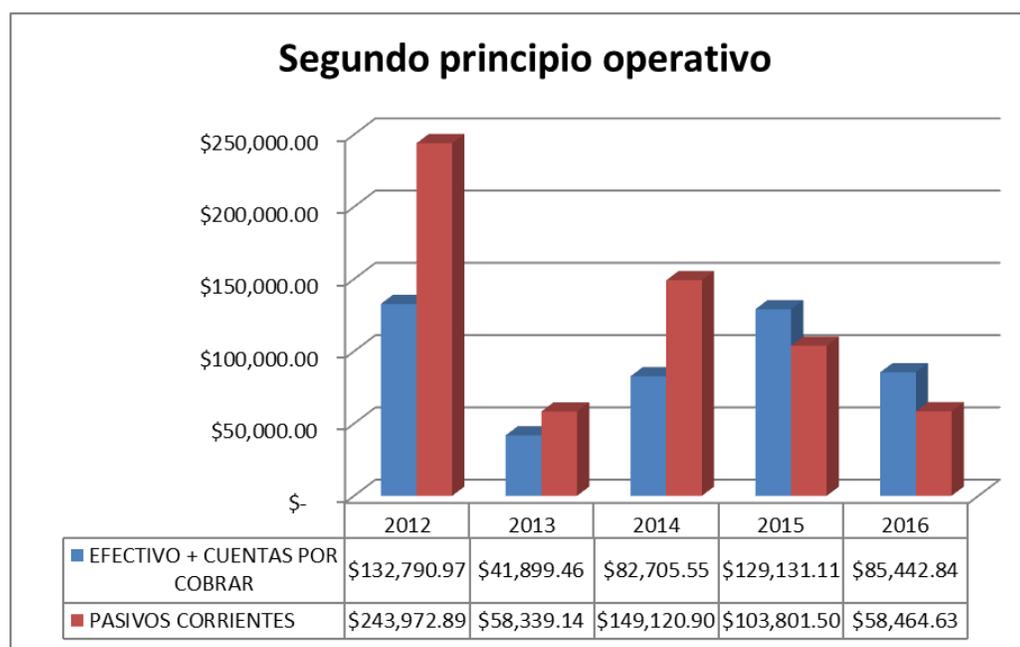
Según el primer principio operativo del análisis vertical, donde los activos corrientes deben ser mayores o dobles al exigible a corto plazo; se observa que ECUALED S.A. cumple a cabalidad dicho principio ya que durante el período de 2012 a 2016 el Activo Circulante es casi

el doble; lo que significa que la empresa no tiene problemas de liquidez y puede cubrir sus deudas a corto plazo.

2. Las cuentas por cobrar más el efectivo deben igualar, aproximadamente, al pasivo a corto plazo

	2012	2013	2014	2015	2016
EFFECTIVO	\$ 66,000.53	\$ 787.14	\$ 77,294.78	\$ 7,762.86	\$ 177.08
CUENTAS POR COBRAR	\$ 66,790.44	\$ 41,112.32	\$ 5,410.77	\$121,368.26	\$ 85,265.76
EFFECTIVO + CUENTAS POR COBRAR	\$ 132,790.97	\$ 41,899.46	\$ 82,705.55	\$129,131.11	\$ 85,442.84
PASIVOS CORRIENTES	\$ 243,972.89	\$ 58,339.14	\$ 149,120.90	\$103,801.50	\$ 58,464.63

Ilustración 26: Segundo Principio Operativo



Elaborado por: Las autoras

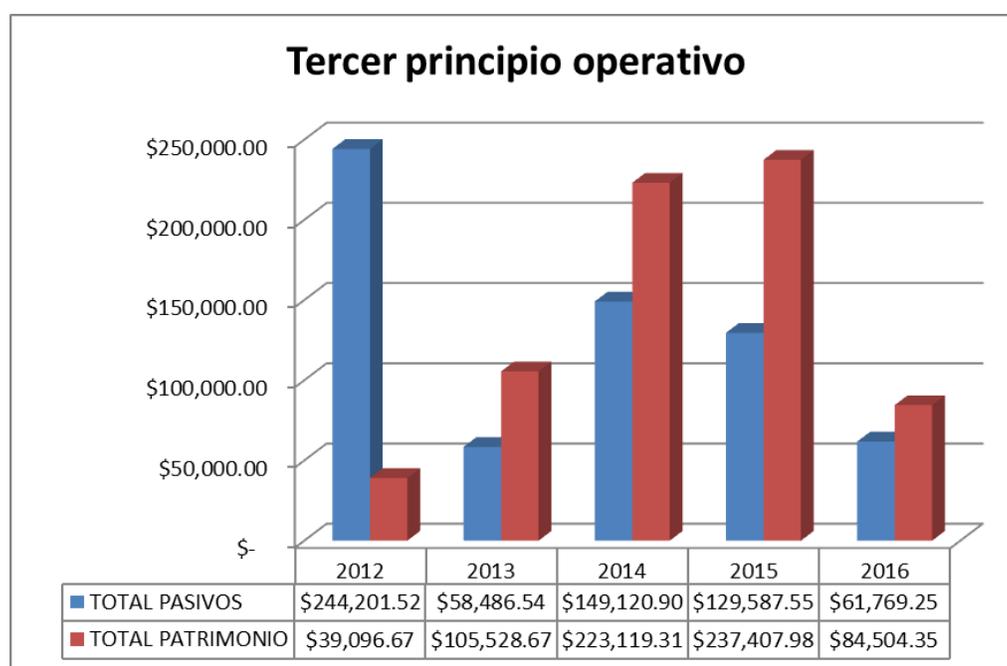
Como se observa en el gráfico del 2012 al 2014 las obligaciones a corto plazo se exceden considerablemente; presentando problemas de liquidez en ese período, por lo que se debió reconvertir las deudas a corto plazo en largo plazo; una vez manejada la situación del 2015 al 2016 el efectivo más las cuentas por cobrar aumentan pudiendo así invertir en más importaciones de luces led para la venta.

Con esto, se puede decir que la empresa ha mantenido su equilibrio entre el efectivo y sus obligaciones a corto plazo; demostrando una vez más que ECUALED S.A. no presenta problemas de liquidez actualmente.

3. Los capitales propios han de ascender al 40% o 50% al Total de Pasivos.

	2012	2013	2014	2015	2016
TOTAL PASIVOS	\$ 244,201.52	\$ 58,486.54	\$ 149,120.90	\$129,587.55	\$ 61,769.25
TOTAL PATRIMONIO	\$ 39,096.67	\$ 105,528.67	\$ 223,119.31	\$237,407.98	\$ 84,504.35

Ilustración 27: Tercer Principio Operativo



Elaborado por: Las autoras

En el 2012 se nota que los fondos propios no representan ni el 40% del pasivo, por lo que la empresa está descapitalizada y deudas importantes; sin embargo, en el 2013 el tercer principio se cumple correctamente.

En los años 2014 y 2015 los fondos propios exceden más del 50% del pasivo, lo que significa que la empresa tiene capital en exceso, haciendo que se usen de mala forma estos recursos y hacer que la empresa no tenga buena rentabilidad. Ya en el 2016 se vuelve a cumplir el tercer principio, haciendo que la empresa se mantenga equilibrada y rentable.

4.10. ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS

A continuación, se muestra el análisis vertical del Estado de Resultados, donde se definen los porcentajes que representan los costos y gastos sobre el nivel de las ventas durante el período de análisis del 2012 al 2016:

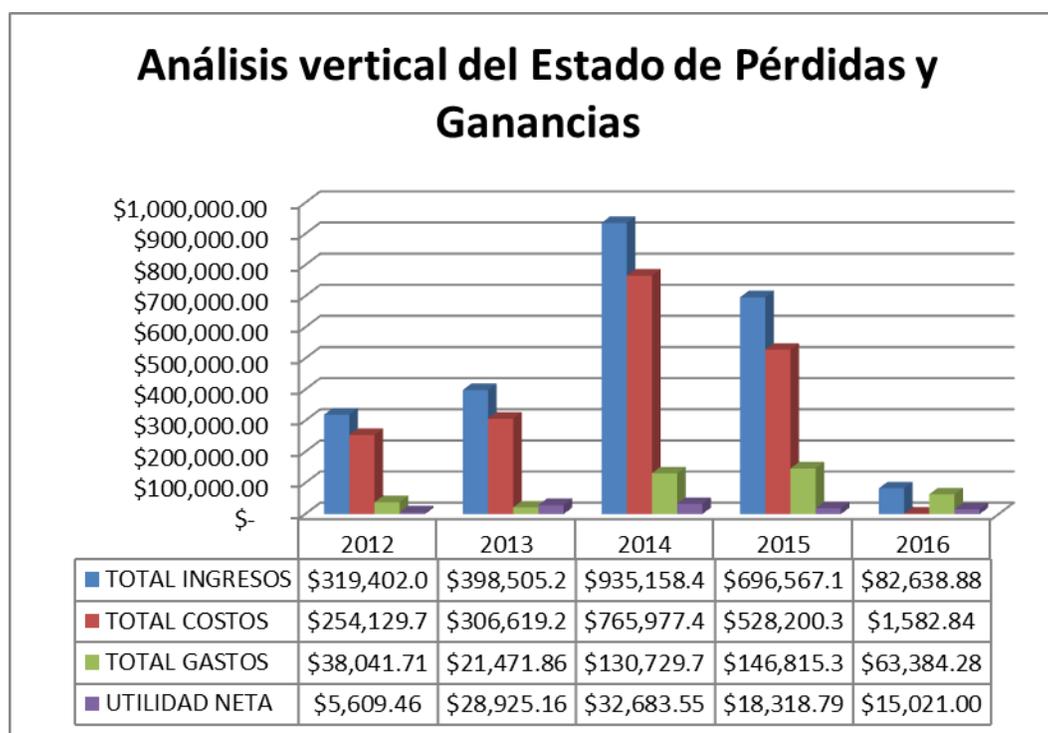
Tabla 5: Análisis Vertical del Estado de Resultados

INGRESOS	2012	2013	2014	2015	2016
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS					
VENTAS NETAS LOCALES DE BIENES	100.00%	0.00%	100.00%	100.00%	100.00%
OTRAS VENTAS EXENTAS	0.02%	0.01%	0.00%	0.00%	0.00%
TOTAL INGRESOS	100.02%	100.01%	100.07%	317.52%	1434.70%
COSTO DE VENTAS					
COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR EL SUJETO PASIVO	79.58%	76.95%	74.52%	144.13%	27.48%
IMPORTACIONES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR EL SUJETO PASIVO	0.00%	6.22%	7.45%	96.65%	0.00%
TOTAL COSTOS	79.58%	76.95%	81.97%	240.77%	27.48%
GASTOS					
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	3.92%	0.81%	6.48%	40.51%	78.84%
BENEFICIOS SOCIALES	2.71%	0.80%	2.18%	9.26%	27.35%
APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL	0.79%	0.07%	0.61%	4.92%	121.60%
PAGO POR OTROS BIENES	0.13%	0.00%	0.25%	0.00%	0.00%
PAGO POR OTROS SERVICIOS	2.78%	0.00%	1.49%	0.00%	0.00%
CONSUMO DE COMBUSTIBLE	0.05%	0.06%	0.05%	0.00%	33.44%
SUMINISTROS, HERRAMIENTAS, MATERIALES Y REPUESTOS	0.10%	0.10%	0.55%	0.44%	1.31%
SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	0.90%	0.35%	0.96%	4.22%	2.14%
DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE PLANTAS, PROPIEDADES Y EQUIPOS	0.29%	0.22%	0.31%	1.37%	0.00%
OTROS GASTOS FINANCIEROS	0.25%	0.57%	0.00%	0.00%	3.00%
TOTAL GASTOS	11.91%	5.39%	13.99%	66.92%	267.68%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	2.07%	8.54%	4.11%	9.82%	306.80%
(-) PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES	0.31%	1.28%	0.62%	1.47%	46.02%
UTILIDAD NETA	1.76%	7.26%	3.50%	8.35%	260.78%

Elaborado por: Las autoras

	2012	2013	2014	2015	2016
TOTAL INGRESOS	\$ 319,402.02	\$ 398,505.25	\$ 935,158.44	\$ 696,567.17	\$ 82,638.88
TOTAL COSTOS	\$ 254,129.73	\$ 306,619.26	\$ 765,977.48	\$ 528,200.30	\$ 1,582.84
TOTAL GASTOS	\$ 38,041.71	\$ 21,471.86	\$ 130,729.73	\$ 146,815.35	\$ 63,384.28
UTILIDAD NETA	\$ 5,609.46	\$ 28,925.16	\$ 32,683.55	\$ 18,318.79	\$ 15,021.00

Ilustración 28: Análisis Vertical del Estado de Pérdidas y Ganancias



Elaborado por: Las autoras

Se puede observar que todo lo que se genere en ventas se destina a los costos, que son los rubros más significativos para la empresa con los siguientes porcentajes: 79.58%, 76.95%, 81.97%, 210.77% y 27.48% para los años 2012, 2013, 2014, 2015 y 2016 respectivamente. En el último año, las cuentas de gastos son las que fueron en aumento, por lo que la empresa debería administrar mejor estas cuentas para obtener mejor rentabilidad en años futuros.

4.11. ANÁLISIS DE RAZONES FINANCIERAS

Para analizar las razones financieras, se escogen ciertos ratios que se consideran más importantes para conocer el estado financiero de la empresa y se muestran a continuación:

Tabla 6: Razones Financieras

	2012	2013	2014	2015	2016
PRUEBA ÁCIDA	0.02	2.53	1.45	2.81	1.64
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	0.86	0.38	0.40	0.35	0.31
ROTACION DE INVENTARIOS	0	0	10.01	240.64	0.59
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR	4.78	9.69	172.83	5.74	11.54
ROTACION DE ACTIVOS TOTALES	1.13	2.46	2.51	1.90	0.56
ROA	1.98%	17.87%	8.78%	4.99%	10.27%
MARGEN DE UTILIDAD NETA	1.76%	7.26%	3.49%	2.63%	18.18%

Elaborado por: Las autoras

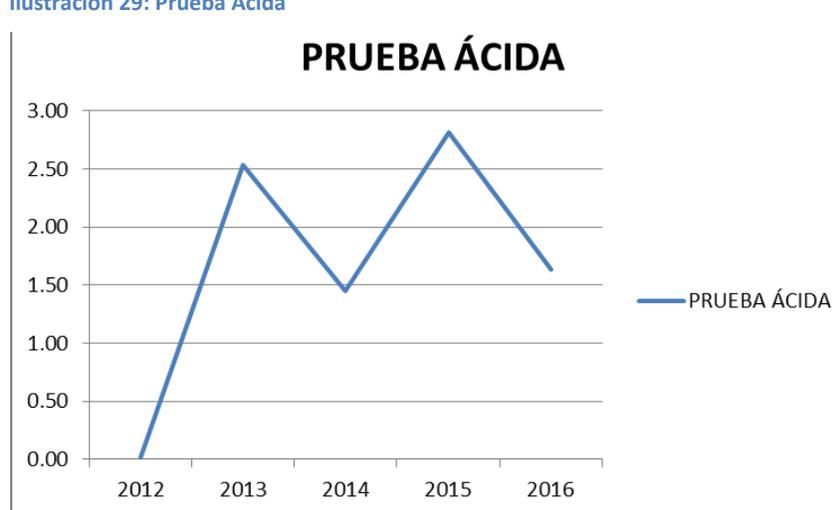
4.12. RAZÓN DE LIQUIDEZ

Mide la capacidad de la empresa para hacer cubrir sus obligaciones a corto plazo, en el caso de ECUALED S.A., la prueba ácida muestra lo siguiente:

Tabla 7: Prueba Ácida

	2012	2013	2014	2015	2016
PRUEBA ÁCIDA	0.02	2.53	1.45	2.81	1.64

Ilustración 29: Prueba Ácida



Elaborado por: Las autoras

Como se observa en el gráfico, en el año 2012 había insuficientes activos líquidos mostrando un ratio de 0.02 que es menor a 1, lo que significa que en ese período la empresa no podía cubrir sus deudas; sin embargo desde el 2013 al 2016 se muestra una mejor evolución considerable en este ratio, con 2.53, 1.45, 2.81 y 1.64 respectivamente, siendo estos resultados

mayores a 1, existiendo suficientes activos líquidos que ayudan a ECUALED S.A. a hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.

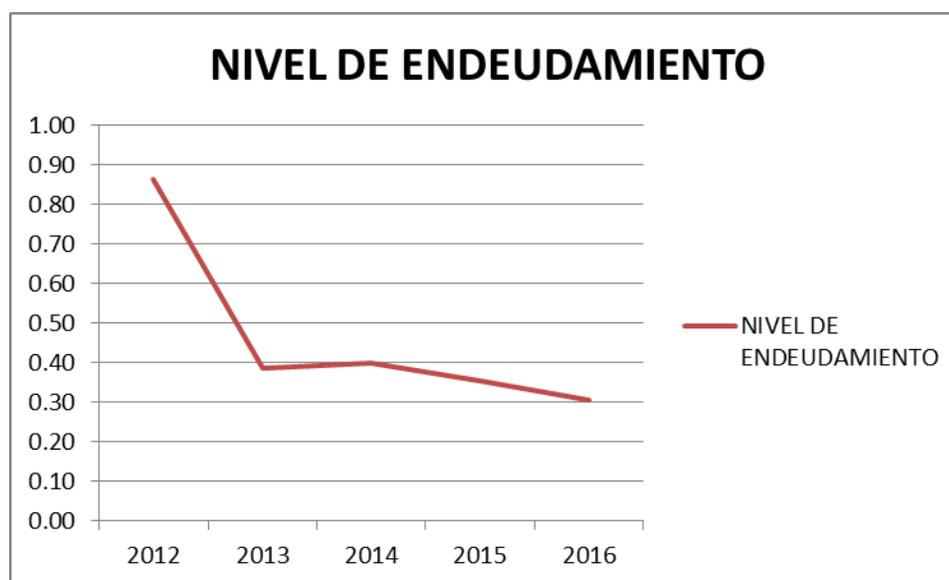
4.13. RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO

Mide la relación entre los fondos de la empresa con respecto al de los acreedores y si este ratio va en aumento, indica que la empresa tiene dificultades financieras; los resultados son los siguientes:

Tabla 8: Nivel de Endeudamiento

	2012	2013	2014	2015	2016
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	0.86	0.38	0.40	0.35	0.31

Ilustración 30: Nivel de Endeudamiento



Elaborado por: Las autoras

Sin duda en el año 2012 ECUALED S.A. presentaba problemas financieros, ya que el 86.20% de las deudas financiaba sus activos totales; la situación mejora del 2013 al 2016, disminuyendo el porcentaje de este ratio financiero a 38.49%, 40.06%, 35.31% y 30.58% respectivamente.

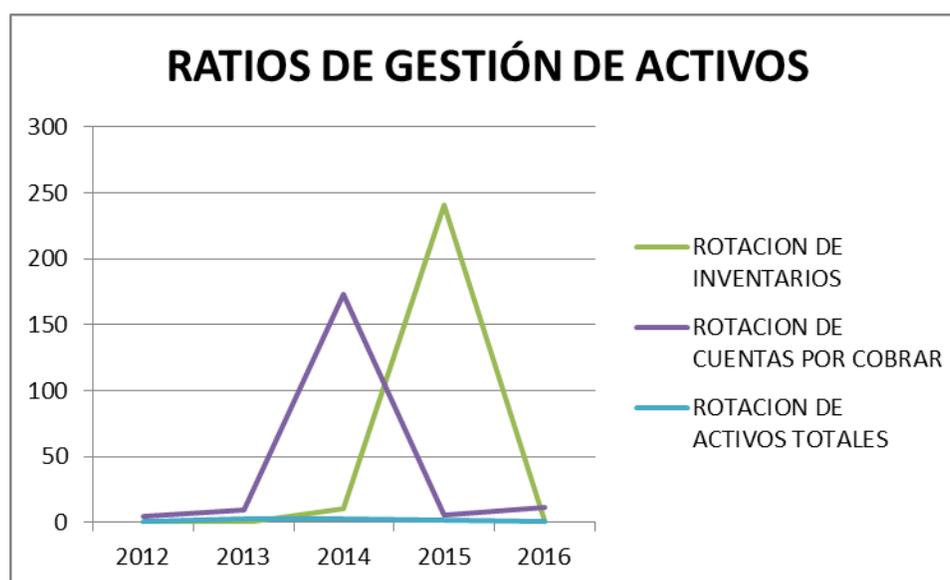
4.14. RATIOS DE GESTIÓN DE ACTIVOS

Miden la efectividad y eficiencia en administrar los fondos de la empresa, son complementos de los ratios de liquidez, ya que muestran la rapidez en la que las cuentas se convierten en efectivo, los resultados de los ratios se muestran a continuación:

Tabla 9: Gestión de Activos

	2012	2013	2014	2015	2016
ROTACION DE INVENTARIOS	0	0	10.01	240.64	0.59
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR	4.78	9.69	172.83	5.74	11.54
ROTACION DE ACTIVOS TOTALES	1.13	2.46	2.51	1.90	0.56

Ilustración 31: Gestión de Activos



Elaborado por: Las autoras

En el 2012 y 2013 la rotación de inventarios es 0 porque no había inventario en stock, durante el 2014, 2015 y 2016 la rotación fue de 10.01, 240.64 y 0.59 respectivamente; un valor muy exagerado en el 2015, pero que demuestra la eficiencia del manejo de inventarios desde el 2014 al 2016.

La rotación de cuentas por cobrar es óptima cuando se encuentra entre 6 y 12 veces al año, por lo que se muestra que ECUALED S.A. maneja una acertada política de créditos, a diferencia de los resultados de los años 2012 y 2015 con 4.78 y 5.74 respectivamente.

El ratio que mide la actividad en ventas de la empresa en el ratio de activos totales, lo que muestra que, a lo largo de todos los periodos, los activos pueden generar ventas altas a excepción del 2016 que tiene un ratio menor que corresponde a 0.56.

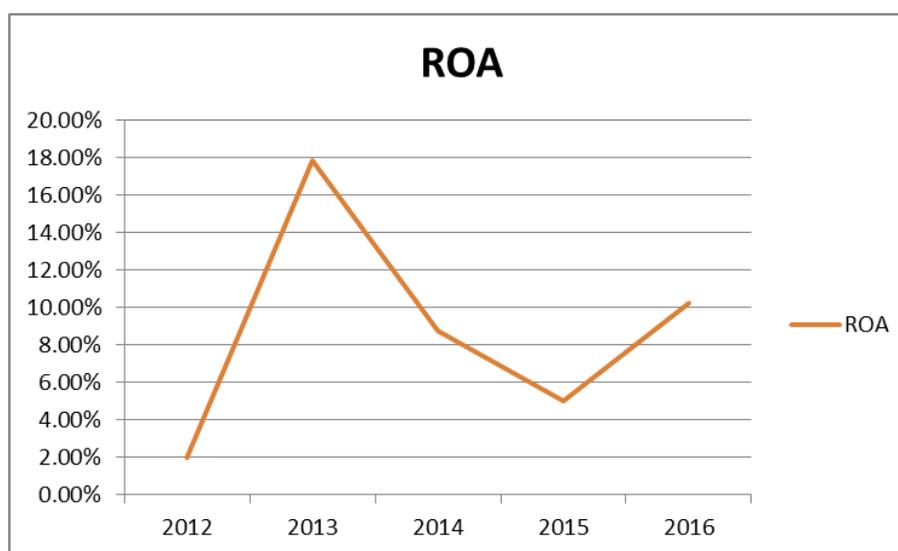
4.15. RATIO DE RENTABILIDAD

El rendimiento sobre activos (ROA) mide el rendimiento en ventas y del dinero invertido, los resultados que se obtuvieron son los siguientes:

Tabla 10: ROA

	2012	2013	2014	2015	2016
ROA	1.98%	17.87%	8.78%	4.99%	10.27%

Ilustración 32: ROA



Elaborado por: Las autoras

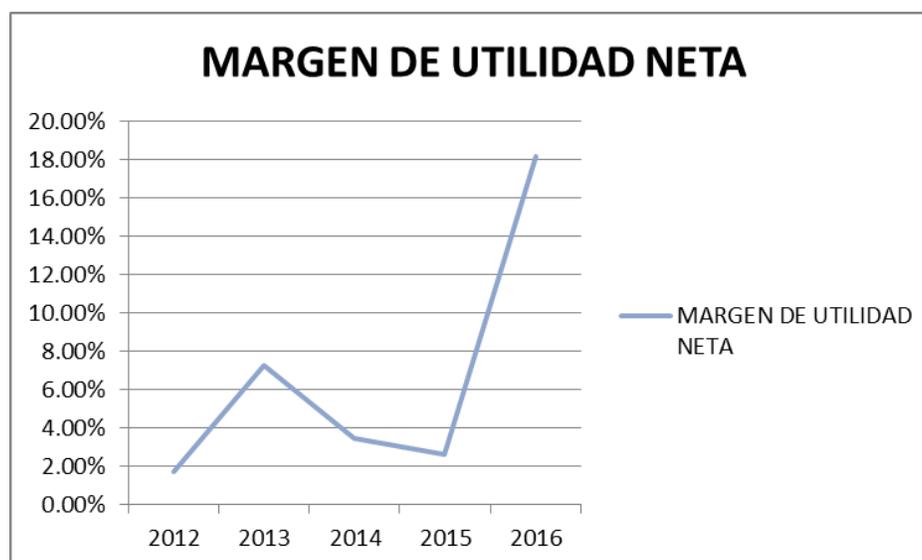
En el gráfico se observa la evolución del ROA, estos porcentajes muestran que el rendimiento va mejorando con el pasar de los años, obteniendo mejores resultados en el 2013 con 17.87%, representando el mayor rendimiento en ventas y activos.

El último ratio que se analiza es el Margen de Utilidad Neta, este ratio permite evaluar si el esfuerzo durante el período de análisis, está generando una la retribución adecuada para la empresa, los resultados del análisis a continuación:

Tabla 11: Margen de Utilidad Neta

	2012	2013	2014	2015	2016
MARGEN DE UTILIDAD NETA	1.76%	7.26%	3.49%	2.63%	18.18%

Ilustración 33: Margen de Utilidad Neta



Elaborado por: Las autoras

Según el gráfico se puede observar que la empresa ha obtenido los resultados esperados durante los últimos años, presentando un margen de utilidad neta relativamente alto en el 2016 con 18.18%.

4.16. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS FINANCIERO

De los resultados obtenidos en el análisis financiero horizontal, vertical y de razones financieras presentados anteriormente, se llega a las siguientes conclusiones:

- ECUALED S.A. no tiene problemas de liquidez ni de rentabilidad, haciendo buen uso de sus recursos.
- La empresa no ha presentado pérdidas, incluso cuando en el 2012 contaba con deudas importantes.
- Ha reducido su exceso de capital que presentaba hasta el 2014, haciendo que la rentabilidad sea menor a la esperada.
- ECUALED S.A. destina aproximadamente el 80% de sus ventas a costos y gastos, por lo que se recomienda que la empresa incremente sus ingresos y al mismo tiempo disminuya costos para que la utilidad obtenida no sea destinada casi en su totalidad a los costos y gastos en los que incurre la empresa.

2. MATRICES ESTRATÉGICAS

2.1. MATRIZ FODA

En base a los resultados obtenidos en los análisis financieros, encuestas y entrevistas al Gerente General de la empresa detallados anteriormente, se identifican las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de ECUALED S.A.

Tabla 12: Matrix FODA ECUALED S.A.

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
F1	Precios muy competitivos en el mercado.	O1	Expandir su mercado objetivo
F2	Buena ubicación de la oficina	O2	Empoderamiento de la marca
F3	Amplio catálogo de productos	O3	Crecimiento de mercado
F4	Buenas relación con proveedores	O4	Proyección de crecimiento de la tecnología LED
F5	Equipamiento adecuado	O5	Nuevas tecnologías para el uso eficiente de energía
F6	Alto nivel de ingresos	O6	Barreras de entrada del producto (impuestos)
F7	Red de contactos	O7	Consumidores están dispuestos a migrar a la luminaria LED
F8	No tienen problemas de liquidez	O8	Recursos suficientes para invertir en publicidad e imagen de la empresa
DEBILIDADES		AMENAZAS	
D1	Poca publicidad de la marca	A1	Muchos competidores en el mercado
D2	Estructura organizacional	A2	Migración de clientes a nuevos canales de venta
		A3	Liderazgo de competidores en el mercado
D3	Participación en un solo sector del mercado	A4	Consumidores se resisten a los resultados a largo plazo de usar luminaria LED
D4	Destina aproximadamente el 80% de sus ventas a costos y gastos	A5	Inserción de regulaciones gubernamentales en las tarifas de la luminaria LED
	Adaptación a diferentes canales de venta en el mercado (redes sociales)	A6	Uso de focos ahorradores en la mayoría de hogares

Elaborado por: Las autoras

2.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

La matriz EFE permite evaluar los factores externos (social, político, económico, cultural, demográfico, ambiental, etc.) que representan oportunidades y amenazas para la empresa. Para desarrollar la matriz se usó información de la matriz FODA.

Tabla 13: Matriz de Evaluación de Factores Externos ECUALED S.A.

FACTORES DETERMINANTES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Oportunidades			
Crecimiento del mercado	15%	4	0.6
Proyección de crecimiento de la tecnología LED	8%	2	0.16
Nuevas tecnologías para el uso eficiente de energía	10%	3	0.3
Barreras de entrada del producto (impuestos)	10%	4	0.4
Incremento de la conciencia ecológica en los consumidores	5%	2	0.1
Empoderamiento de la marca	6%	3	0.18
Amenazas			
Innovación de la tecnología con el pasar del tiempo	4%	3	0.12
Liderazgo de competidores en los diferentes sectores de mercado	15%	4	0.6
Migración de clientes a nuevos canales de ventas	5%	3	0.15
Consumidores se resisten a los resultados a largo plazo de usar luminaria LED	2%	1	0.02
Cambio en aranceles de importación de iluminaria LED	10%	3	0.3
Inserción de regulaciones gubernamentales de las tarifas de iluminaria LED	10%	4	0.4
TOTAL	100%		3.33

Elaborado por: Las autoras

El resultado obtenido es de 3.33, valor que está por encima de la media; lo que significa que la empresa conoce perfectamente el mercado, lo que debe hacer es implementar estrategias que le permitan posicionarse en el sector privado.

2.3. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

La matriz EFI es una herramienta que resume y evalúa las principales fortalezas y debilidades de una empresa, proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones internas de la misma.

Tabla 14: Matriz de Evaluación de Factores Internos ECUALED S.A.

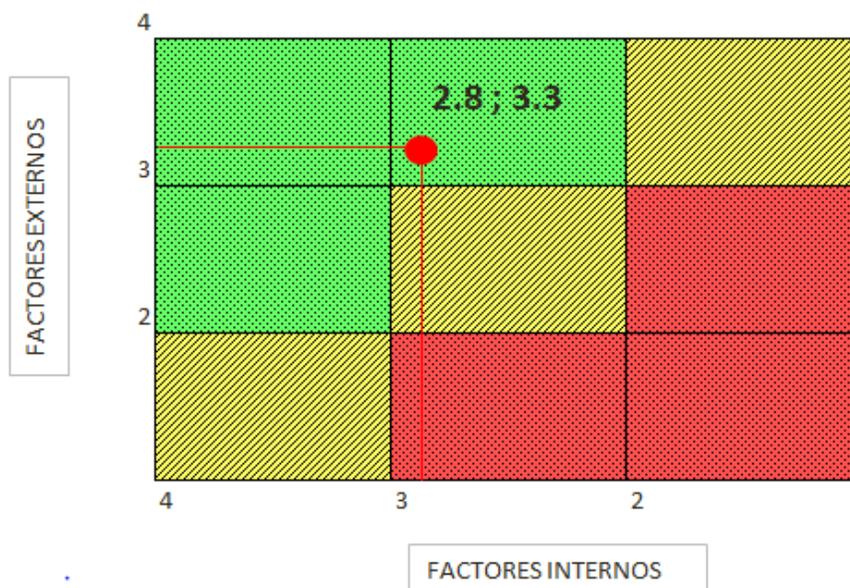
FACTORES DETERMINANTES	Peso	Calificación	Total Ponderado
Fortalezas			
Participación en los diferentes sectores del mercado	0,20	4	0,8
Adaptación a nuevos canales de ventas	0,15	4	0,6
Manejar una estructura organizacional	0,10	3	0,3
Mantener un equipo de ventas	0,05	3	0,15
Debilidades			
Inventario actual	0,10	2	0,2
Capacidad de almacenamiento	0,15	2	0,3
Capacidad de importación	0,20	2	0,4
Posicionamiento de la marca	0,05	1	0,05
TOTAL	100%		2,8

Elaborado por: Las autoras

El resultado obtenido es de 2.80, valor que se encuentra por encima de la media; lo que significa que la empresa posee pocas fortalezas y muchas debilidades; presentando problemas en el desempeño de las funciones internas de la compañía.

A continuación, el gráfico del análisis de las matrices EFE y EFI:

Ilustración 34: Análisis Matrices EFE EFI



Elaborado por: Las autoras

Según la puntuación obtenida en las matrices EFE y EFI se concluye que la empresa puede incrementar su participación en el mercado; ya que tiene todas las posibilidades de invertir y crecer.

3. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER

3.1. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

En este sector el poder de negociación de los clientes es alto, los potenciales clientes de la empresa serán de ingreso medio-alto; estos mismos clientes buscan una amplia oferta con un buen catálogo de productos a buen precio, haciendo así que el precio del mercado sea similar y tienda a bajar debido a la presencia de muchos competidores.

La facilidad del cliente para cambiar de empresa es alta ya que los costos que implica son similares y lo único que varía la diferenciación del producto o valor agregado que le brinde.

3.2. RIVALIDAD ENTRE LAS EMPRESAS

El sector energético del Ecuador es muy importante para los ingresos presupuestarios del Estado, por lo tanto, es un sector muy competitivo; en los últimos años se ha implementado el uso de luces LED, incrementando así el número de empresas que las comercializan.

Dentro del mercado ecuatoriano podemos mencionar algunas empresas que se dedican a la comercialización de iluminación LED, tales como:

- Maviju S.A.
- Sylvania Ecuador
- Deltaglobal
- AV Renewable Energy S.A.

- Marriott

El mercado de iluminación LED está en crecimiento por lo tanto va a existir mucha competencia por abarcar con todos los segmentos; la variedad de los competidores es amplia por lo que los consumidores se inclinarán más por las empresas que posean más valor de su marca y los diferencie de los otros productos existentes.

3.3. AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES

Las barreras de entrada en el mercado de luminarias LED casi no existen, una empresa puede iniciarse sin mucha dificultad con poca inversión, desarrollarse y posicionarse en el mercado.

Los consumidores siempre estarán atentos a las empresas que mejores ofertas les proporcionen, esto hará que cada vez se incremente la existencia de competidores o a su vez se mejoren los productos que ya se ofrecen en el mercado.

3.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

El poder de negociación de los proveedores en este sector es relativamente bajo debido a que no existen grandes diferencias en cuanto a calidad de los productos y el cliente puede elegir cualquier empresa que los oferte en el mercado.

Los proveedores de iluminación LED son muchos y debido a esto un cambio de proveedor no representaría un alto costo para el cliente.

3.5. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Si bien es cierto que las luces LED están ingresando al mercado con buena aceptación debido a su ahorro de energía, se conoce de un invento japonés (Expansión, 2017) que supera estas ventajas de la iluminación LED y que con el pasar de los años podría sustituirlas; se trata de una fuente nueva de luz fabricada con nanotubos de carbono con bajo costo y mínimo consumo de energía.

Ilustración 35: Amenaza de Productos Sustitutos



Dado que preferencias del consumidor son muy cambiantes, existe una alta propensión para sustituir al producto ya sea por la diferenciación que brinde o los precios de los sustitutos.

4. DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD

Según el esquema de Planeación Estratégica considerándose adecuado para el cumplimiento de los objetivos, se diseña un Plan Estratégico de Expansión que servirá a la Gerencia General de ECUALED para dar solución a los problemas encontrados y de esta manera generar ventas en el sector privado de Guayaquil.

4.1. OBJETIVOS SMART

ECUALED S.A. tiene falencias organizacionales que, a lo largo de su desempeño, se han convertido también en falencias administrativas.

Es importante utilizar objetivos SMART para organizar los puntos a mejorar de la empresa y a su vez, desarrollar un plan de acción para ejecutar su desarrollo en un tiempo determinado.

El primer objetivo SMART es mejorar la estructura organizacional y administrativa de la empresa, logrando un 50% más de productividad de cada empleado durante los próximos seis meses.

El segundo objetivo SMART es implementar el uso de redes sociales, logrando un 20% de ingresos provenientes del nuevo canal de venta durante los primeros seis meses.

El tercer objetivo SMART es implementar un sistema de seguimiento a las importaciones, logrando un 20% de reducción de riesgos y optimización de almacenamiento durante el primer año.

El cuarto objetivo SMART es mejorar el diseño de la página Web y catálogo de la empresa, logrando un 40% de eficacia en sus visitas a nuevos clientes durante los primeros seis meses.

El quinto objetivo SMART es Participar en ferias de luminarias LED nacionales e internacionales logrando un 10% de mejoras en tecnología durante los dos siguientes años.

4.2. VISIÓN PROPUESTA

“Ser líderes en soluciones de iluminación LED y eficiencia energética a nivel local y nacional, a través de productos de alta gama de calidad, además de nuestra contribución con el cuidado del medio ambiente.”

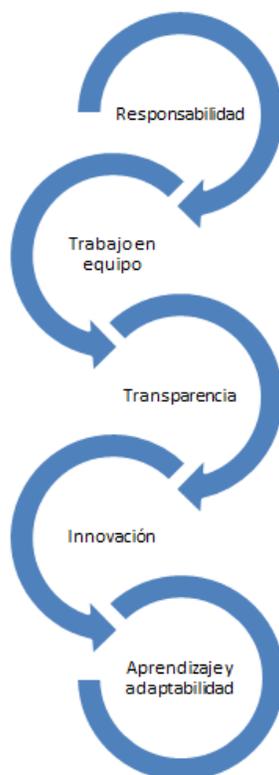
4.3. MISIÓN PROPUESTA

“Ofrecer soluciones de iluminación, basados en la tecnología LED generando un ahorro energético considerable tanto del hogar como de las grandes industrias. Siempre observando el cuidado del medio ambiente y la salud.”

4.4. VALORES EMPRESARIALES PROPUESTOS

ECUALED debe implementar los siguientes valores empresariales que son la esencia de la empresa:

Ilustración 36: Valores Empresariales Propuestos



Elaborado por: Las autoras

Responsabilidad: Se cumple eficaz y eficientemente las obligaciones adquiridas con clientes y proveedores.

Trabajo en equipo: Colaboración de cada área o departamento de la empresa para lograr las metas planteadas.

Transparencia: Honesta con clientes, proveedores y competidores para alcanzar la buena reputación en el mercado.

Innovación: Originalidad en cambios y creaciones tanto en productos como en metodologías laborales y estrategias.

Aprendizaje y adaptabilidad: Permanecer en constante aprendizaje para poder adaptarse a los cambios que se pueden presentar en el futuro.

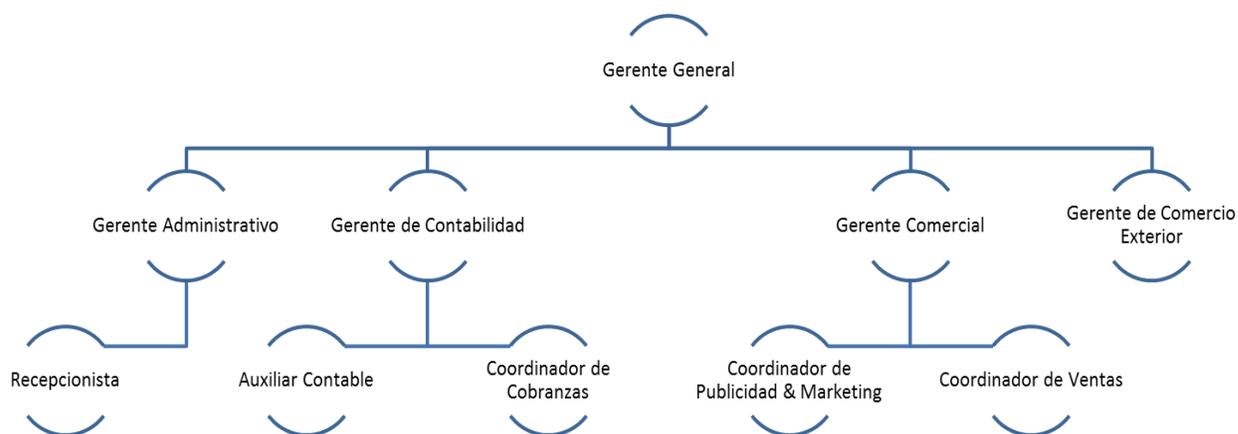
4.5. ORGANIGRAMA PROPUESTO

Para mejorar la productividad de cada empleado es necesario que la empresa cuente con un manual de puesto, el cual le muestre al usuario sus principales funciones y objetivos para alcanzar el máximo desarrollo de la empresa. Junto al manual de puesto viene una reestructuración organizacional ya que ECUALED S.A. cuenta con empleados que no están desarrollando al máximo sus capacidades dentro del puesto que ocupan en la empresa.

Según (Mintzberg, 1989) la estructura organizacional se puede interpretar como una de las maneras en las que se puede dividir el trabajo dentro de una empresa u organización para alcanzar los objetivos propuestos por dicha organización. Es por esta razón que bajo la estructura física con la que cuenta el edificio ECUALED S.A. se propone la siguiente estructura organizacional.

El organigrama propuesto para ECUALED detalla de manera adecuada las diferentes áreas de la empresa con sus respectivos Gerentes y subordinados.

Ilustración 37: Organigrama Propuesto



Elaborado por: Las autoras

El principal es el Gerente General, está en contacto con todos los jefes de área, así como de los subordinados. Toda decisión debe tomarse con su aprobación y debe estar pendiente de que todo marche en buen camino para lograr las metas planteadas de la organización.

Después de la Gerencia General se encuentran cuatro jefaturas principales para el funcionamiento de la empresa que son: Gerencia Administrativa, Contabilidad, Comercial y de Comercio Exterior.

El área Administrativa da seguimiento a las actividades de Talento Humano, además de las actividades de Recepción. Las principales actividades de este departamento es el manejo de información interna de la empresa, cumplimiento de la cultura organizacional y otras actividades que delegue el Gerente General.

El área Contable se encarga de llevar la contabilidad de la empresa de acuerdo con las normas tributarias y financieras vigentes en el Ecuador. Está integrada por su Auxiliar Contable y un encargado de las cobranzas de las ventas a crédito.

El área Comercial se encarga principalmente de las ventas de las luminarias importadas y así mismo cuenta con un Coordinador de Publicidad & Marketing que se encargue de la imagen de la compañía.

Finalmente, el área más importante que es el departamento de Comercio Exterior se encarga de la compra del inventario; en este caso de la logística de importación requerida para traer los productos desde China, se rige a los reglamentos y disposiciones establecidos por la SENAE.

4.6. ESTRATEGIAS DEL BALANCE SCORECARD

Para aplicar el BSC y optimizar su uso, se establecen las estrategias del plan para diferenciar todos los objetivos a través de cuatro perspectivas que son: Financiera, Relación con el cliente, Procesos Internos del negocio y Desarrollo y Aprendizaje.

Tabla 15: Estrategias del Balanced ScoreCard

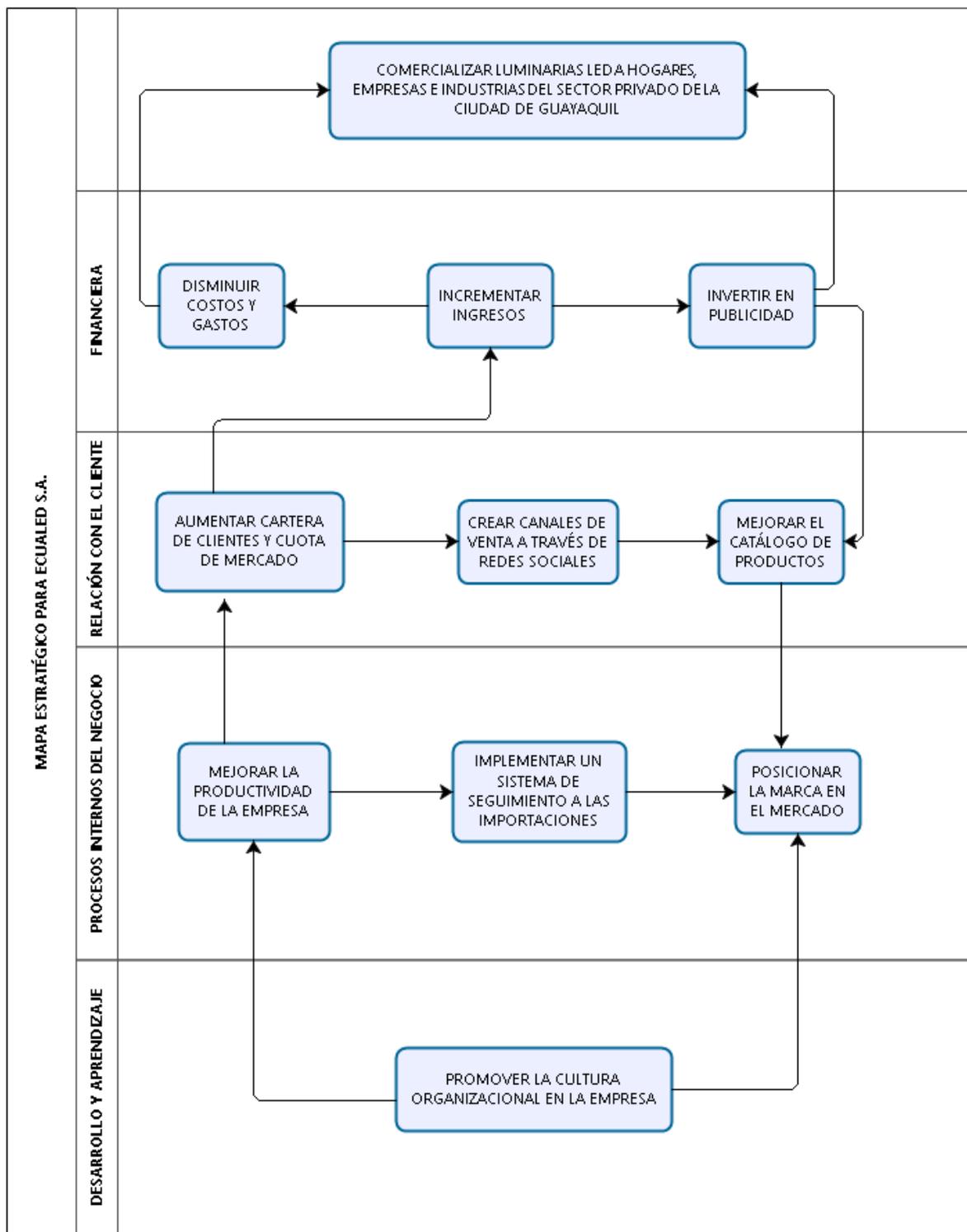
ESTRATEGIAS	PERSPECTIVA			
	FINANCIERA	RELACIÓN CON EL CLIENTE	PROCESOS INTERNOS DE NEGOCIO	DESARROLLO Y APRENDIZAJE
Disminuir costos y gastos	X			
Incrementar los ingresos	X			
Invertir en publicidad y marketing	X			
Aumentar la cartera de clientes y cuota de mercado		X		
Crear canales de venta a través de redes sociales		X		
Mejorar el catálogo de productos		X		
Mejorar la productividad de la empresa			X	
Implementar un sistema de seguimiento a las importaciones			X	
Posicionar la marca en el mercado			X	
Promover la cultura organizacional en la empresa				X

Elaborado por: Las autoras

4.7. MAPA ESTRATÉGICO

En el siguiente mapa estratégico se encuentran las estrategias propuestas para ECUALED para lograr su objetivo de comercializar luminarias LED a hogares, empresas e industrias del sector privado de la ciudad de Guayaquil.

Ilustración 38: Mapa Estratégico para ECUALED S.A.



4.8. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL BALANCED SCORECARD

Los objetivos específicos del BSC que se muestran a continuación están acomodados en base a las cuatro perspectivas del BSC: Financiera, Relación con el cliente, Procesos internos del negocio y Desarrollo y Aprendizaje.

Tabla 16: Objetivos Específicos del Balanced ScoreCard

	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS SMART
FINANCIERA	Disminuir costos y gastos	OS1. Reducir costos y gastos entre 20% y 30% mediante un plan interno de ahorro durante los primeros 6 meses.
	Incrementar los ingresos	OS2. Incrementar en 20% los ingresos provenientes del nuevo canal de venta de la empresa logrando llegar a un nuevo sector de mercado durante los primeros 6 meses.
	Invertir en publicidad y marketing	OS3. Destinar el 10% de los ingresos e invertirlos en publicidad e imagen de la empresa durante los 6 primeros meses.
RELACIÓN CON EL CLIENTE	Aumentar la cartera de clientes y cuota de mercado	OS4. Acaparar el 50% de clientes del sector privado, mediante el uso y publicidad de plataformas digitales durante el primer año.
	Crear canales de venta a través de redes sociales	OS5. Crear página de Instagram y Facebook, además de mejorar la página web de la empresa durante los 3 primeros meses.
	Mejorar el catálogo de productos	OS6. Crear catálogos más comerciales y menos técnicos, comprensibles para el cliente.
PROCESOS INTERNOS DE NEGOCIO	Mejorar la productividad de la empresa	OS7. Definir los puestos que hay en la empresa mediante el manual de funciones de cada puesto y así evaluar el desempeño de cada empleado mensualmente.
	Implementar un sistema de seguimiento a las importaciones	OS8. Proyectar las ventas en un período de 5 años, logrando un 20% en reducción de riesgos de importar más inventario de lo necesario y optimizar la capacidad de almacenamiento durante el primer año.
	Posicionar la marca en el mercado	OS9. Implementar métodos de publicidad y marketing en campañas publicitarias cada 6 meses.
DESARROLLO Y APRENDIZAJE	Promover la cultura organizacional en la empresa	OS10. Mejorar la estructura organizacional y administrativa de la empresa, logrando un 50% más de productividad de cada empleado alcanzando un mejor desempeño como empresa durante los 6 primeros meses.

Elaborado por: Las autoras

4.9. MATRIZ DE INDICADORES

Se han definido indicadores financieros y no financieros encargados de monitorear el grado cumplimiento de los objetivos planteados en base a las perspectivas detalladas anteriormente. Para definir cada indicador se establecen los siguientes parámetros:

Indicador: se refiere al nombre del indicador financiero o no financiero que será monitoreado.

Fórmula de cálculo: indica la fórmula del cálculo matemático del indicador.

Análisis del indicador: pequeña descripción del objetivo del indicador a monitorear.

Meta: valor al que se pretende alcanzar en un período de tiempo definido.

Umbral: define el grado de cumplimiento del indicador.

	Correcto	Se cumple el objetivo a cabalidad por encima del umbral esperado.
	Regular	El objetivo se encuentra en un nivel aceptable del umbral esperado.
	Alerta	No se cumple el objetivo, se debe evaluar y rediseñar las estrategias.

Frecuencia: período de tiempo en que será evaluado el indicador.

Departamento responsable: área de la empresa que se responsabiliza del seguimiento y cumplimiento del indicador planteado.

A continuación, se muestra la matriz de indicadores donde se detalla todos los parámetros mencionados anteriormente:

Tabla 17: Matrix de Indicadores

MATRIZ DE INDICADORES							
INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	ANÁLISIS DEL INDICADOR	META		UMBRAL	FRECUENCIA	DEPARTAMENTO RESPONSABLE
11. PRUEBA ÁCIDA	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Mide el nivel de activos líquidos con respecto a los pasivos a corto plazo.	El ratio se ubique en un valor mayor que 1 para mantener la liquidez.	  	≥ 1.5 1 - 1.5 ≤ 1	Semestral	Contabilidad
12. VARIACIÓN DE COSTOS	$\frac{\text{Costos de ventas}_{n+1}}{\text{Costos de ventas}_n}$	Mide la variación del aumento o disminución de los costos de ventas con respecto a los ingresos en un período	Los costos representarán entre el 20% y 30% de los ingresos.	  	≥ 30% 20% - 30% ≤ 20%	Mensual	Comercial
13. VARIACION DE GASTOS	$\frac{\text{Gastos Administrativos}_{n+1}}{\text{Gastos Administrativos}_n}$	Mide la variación del aumento o disminución de los gastos con respecto a los ingresos en un período de tiempo.	Los gastos representarán entre el 20% y 30% de los ingresos.	  	≥ 30% 20% - 30% ≤ 20%	Mensual	Contabilidad
14. VARIACION DE NUEVOS CLIENTES	$\frac{\text{Nuevos clientes}}{\text{Total de clientes del periodo}} * 100$	Mide el % de incremento de nuevos clientes en un período de tiempo	Incrementar la cartera de clientes en un 50% provenientes del sector	  	≥ 50% 20% - 50% ≤ 20%	Mensual	Comercial
15. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	$\frac{\text{\# de objetivos cumplidos}}{\text{\# de objetivos establecidos}}$	Evalúa el cumplimiento de los objetivos planteados.	Este indicador debe mantenerse mayor a 90%.	  	≥ 90% 50% - 90% ≤ 50%	Mensual	Administración
16. FRECUENCIA DE COMPRA DE CLIENTES	$\frac{\text{\# Total de órdenes de compra}}{\text{\# órdenes de compra de clientes que hacen una sola compra}}$	Mide el número de veces en que se realizan compras	Este indicador debe encontrarse en un rango mayor a 3.	  	≥ 3 1.5 - 2 ≤ 1	Mensual	Comercial
17. OPERATIVIDAD DE PUBLICIDAD	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Gastos de Publicidad}}$	Mide el impacto de la publicidad para reforzar la imagen y posicionamiento de la empresa	Aumentar este ratio hasta en 50% para mejorar la publicidad de la empresa.	  	≥ 50% 20% - 40% ≤ 20%	Semestral	Contabilidad y Comercial
18. RATIO DE CLIENTE QUE REPITEN COMPRAS	$\frac{\text{\# Clientes con más de una compra}}{\text{\# Total de clientes}}$	Mide el número de veces en la que un cliente repite las compras en la empres	Ratio debe estar por encima de 5.	  	≥ 5 3 - 4 ≤ 2	Mensual	Comercial
19. EVOLUCION DE LA EFICIENCIA COMERCIAL DEL NEGOCIO	$\frac{\text{\# Facturas emitidas}}{\text{\# Total de visitas}}$	Relación entre el número de visitas o tráfico en punto de venta y aquellas que se convierten en compras.	Ratio debe ser mayor a 50%.	  	≥ 50% 20% - 40% ≤ 20%	Semestral	Comercial
110. NIVEL DE IMPORTACIONES REALIZADAS	$\frac{\text{Importaciones realizadas en el periodo}_{n+1}}{\text{Importaciones realizadas en el periodo}_n} * 100$	Mide la variación del aumento o disminución de las importaciones realizadas en un período de tiempo.	El ratio no debe superar el 60% por el riesgo de que la mercadería quede en stock sin	  	≤ 60% 60% - 80% ≥ 80%	Mensual	Comercio Exterior y Comercial

Elaborado por: Las autoras

5. RIESGOS DEL PLAN ESTRATÉGICO

Se identificarán los posibles riesgos que se presenten ante el cumplimiento de los objetivos establecidos en el plan presentado para ECUALED S.A.

5.1. MATRIZ DE RIESGO

Los riesgos se presentan en una matriz que se estructura de la siguiente manera:

Objetivo específico Smart: Definidos anteriormente en el diseño del Balance ScoreCard.

Riesgo: Posibles eventos que pueden impedir el cumplimiento de los objetivos planteados.

Probabilidad de ocurrencia (PO): Probabilidad asociada a que el riesgo ocurra.

Impacto potencial (IP): Afectación de la ocurrencia del riesgo medido en escala de Likert, siendo 1 un impacto no significativo en las actividades de la empresa, 5 un impacto relativamente significativo y 10 un impacto muy significativo en las actividades de la empresa.

PO*IP: Multiplicación de la probabilidad de ocurrencia por el impacto potencial, donde:

- ✓ Un PO*IP mayor o igual que 4.9 llevará a seguir un plan de acción, y
- ✓ Un PO*IP menor o igual que 4.9 llevará a la gestión del riesgo planteado.

Plan de acción: Acción a tomar para cumplir los objetivos planteados.

Gestión de riesgo: Estrategia para enfrentar la amenaza del riesgo.

Tabla 18: Matriz de Riesgos

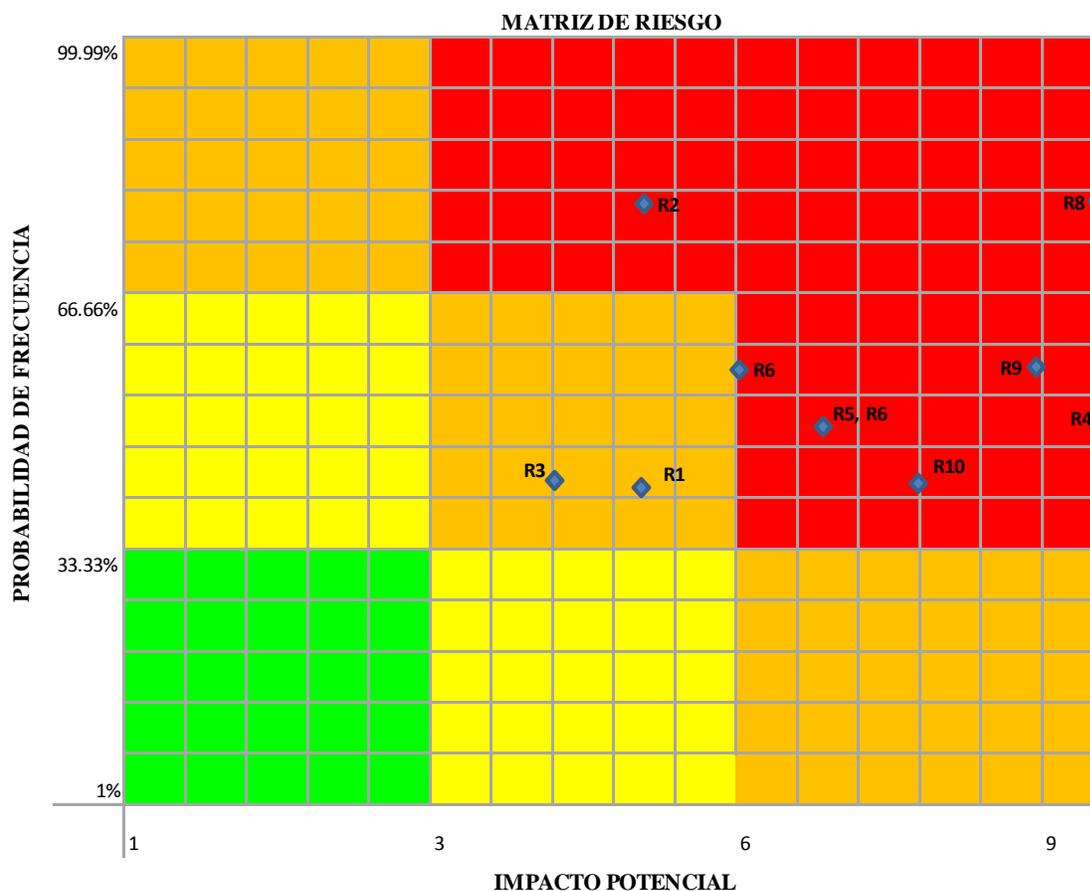
MATRIZ DE RIESGOS						
OBJETIVO ESPECÍFICO SMART	N° RIESGO	RIESGO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IMPACTO POTENCIAL	PO*IP	PAGR
OS1. Reducir costos y gastos entre 20% y 30% mediante un plan interno de ahorro durante los primeros 6 meses.	R1	La mala decisión de Compras por parte del departamento Comercial, y no ahorrar en gastos en todas las áreas de la empresa causaría que el nivel costos y gastos se mantengan o aumenten, obteniendo resultados que no se esperan.	40%	5	2	Gestión de riesgo
OS2. Incrementar en 20% los ingresos provenientes del nuevo canal de venta de la empresa logrando llegar a un nuevo sector de mercado durante los primeros 6 meses.	R2	Debido a que los consumidores no se sientan en confianza de realizar compras mediante otro canal de venta que no sea acudir a la tienda físicamente, causaría que no se incrementen los ingresos.	70%	5	3.5	Gestión de riesgo
OS3. Destinar el 10% de los ingresos e invertirlos en publicidad e imagen de la empresa durante los 6 primeros meses.	R3	Si el nivel de ingresos netos de la empresa no es el esperado causaría que no se destine un rubro suficiente para campañas publicitarias haciendo que los clientes no se sientan atraídos por los productos que ofrecen.	40%	4	1.6	Gestión de riesgo
OS4. Acaparar el 50% de clientes del sector privado, mediante el uso y publicidad de plataformas digitales durante el primer año.	R4	Debido a la mala publicidad hacia un target equivocado, causaría que no se incremente la cartera de clientes del mercado objetivo esperado.	50%	10	5	Plan de acción
OS5. Crear página de Instagram y Facebook, además de mejorar la página web de la empresa durante los 3 primeros meses.	R5	Si las páginas web o redes sociales de la competencia son más dinámicas que las de la empresa causaría que no se genere el impacto requerido.	50%	8	4	Gestión de riesgo
OS6. Crear catálogos más comerciales y menos técnicos, comprensibles para el cliente.	R6	Un mal diseño de catálogos causaría que el consumidor no entienda las descripciones del producto o no encuentre el producto indicado a su necesidad y por lo tanto no se interese en adquirirlo	50%	8	4	Gestión de riesgo
OS7. Definir los puestos que hay en la empresa mediante el manual de funciones de cada puesto y así evaluar el desempeño de cada empleado mensualmente.	R7	Los empleados que no acaten las disposiciones del Manual de Puesto causarían que el desempeño de la empresa no sea el esperado.	60%	6	3.6	Gestión de riesgo
OS8. Proyectar las ventas en un período de 5 años, logrando un 20% en reducción de riesgos de importar más inventario de lo necesario y optimizar la capacidad de almacenamiento durante el primer año.	R8	Importar más de lo debido y no rotar dicho inventario por una mala proyección de ventas, causaría pérdidas para la empresa y el mal uso del almacenamiento de inventario.	70%	10	7	Plan de acción
OS9. Implementar métodos de publicidad y marketing en campañas publicitarias cada 6 meses.	R9	Si la publicidad y marketing de los competidores es mejor y más fuerte que la de la empresa causaría que no se genere el impacto deseado y no se atraería nuevos clientes ni se posicionaría la marca en el mercado.	60%	9	5.4	Plan de acción
OS10. Mejorar la estructura organizacional y administrativa de la empresa, logrando un 50% más de productividad de cada empleado alcanzando un mejor desempeño como empresa durante los 6 primeros meses.	R10	Si ningún empleado ni alto directivo está dispuesto a aplicar la cultura organizacional propuesta, causaría que el desempeño de la empresa y su presentación formal no resulte como lo esperado.	40%	7	2.8	Gestión de riesgo

Elaborado por: Las autoras

5.2. GRÁFICO DE MATRIZ DE RIESGOS

A continuación, se muestra el gráfico de los riesgos planteados anteriormente, así como su impacto en el cumplimiento de los objetivos y la probabilidad de ocurrencia de cada uno de ellos.

Ilustración 39: Matriz de Riesgos ECUALED S.A.



Elaborado por: Las autoras

Según lo que muestra el gráfico, la mayoría de los riesgos tienen una alta probabilidad de ocurrencia y un gran impacto en el cumplimiento de los objetivos planteados; por esta razón se propone también una matriz de planes de acción o gestión de riesgos que ayudarán a enfrentar las diferentes situaciones que impidan lograr los objetivos.

5.3. PLANES DE RIESGO

Para prevenir los riesgos antes mencionados se proponen planes de acción a tomar dependiendo del grado de amenaza de los mismos, también se establece al responsable de gestionar el plan de acción para que la probabilidad de ocurrencia.

Tabla 19: Planes de Prevención de Riesgos ECUALED S.A.

PLANES DE PREVENCIÓN DE RIESGOS ECUALED S.A.			
N° RIESGO	PA/GR	ACCIÓN A TOMAR	ÁREA RESPONSABLE DEL RIESGO
R1	Gestión de riesgo	e propone un presupuesto semestral por departamento destinado exclusivamente para gastos, de esta manera, cada área tendrá un límite y no podrán exceder, por lo contrario, lo ideal es general un ahorro dentro de ese presupuesto.	Contabilidad y Comercial
R2	Gestión de riesgo	Tener un objetivo mensual de publicaciones realizadas en el nuevo canal de venta con el objetivo de captar la atención de los usuarios de las redes sociales y buscar incentivar el interés del producto y de la empresa.	Comercial
R3	Gestión de riesgo	Destinar un valor cada seis meses exclusivamente para el rubro de publicidad y marketing, de esta manera no dependeremos de los ingresos, pero estará planificado su gasto.	Comercial
R4	Plan de acción	Contratar una agencia de marketing que defina el manual de marca de la empresa para poder desarrollar las mejores estrategias de marketing en sus publicaciones tanto en redes sociales como en la página web.	Comercial
R5	Gestión de riesgo	Junto al manual de marca que la agencia de marketing establezca, se debe realizar el seguimiento y constante actualización para que las publicaciones y actualizaciones de información siempre estén alineadas y en modo de superación a los competidores.	Comercial
R6	Gestión de riesgo	Se realizarán varios tipos de catálogos ya que de esta manera se podrá llegar de una manera más personalizada al cliente según la necesidad que tenga.	Comercial
R7	Gestión de riesgo	Constantes evaluaciones de desempeño y oportunidades de feedback para poder mejorar los puntos que se salgan del manual de puesto.	Administración
R8	Plan de acción	Control mensual del inventario de bodega, de esta manera se dará una alerta al área comercial para poder ejecutar un plan de ventas de los productos que tengan más tiempo almacenados.	Comercio Exterior
R9	Plan de acción	Realizar visitas a las empresas de la competencia para observar de cerca los cambios o estrategias de marketing que ellos puedan implementar, de esta manera lograremos accionar de manera rápida ante su estrategia de incrementar ventas o innovar.	Comercial
R10	Gestión de riesgo	Realizar actividades de integración y momentos para recordar la cultura organizacional, de esta manera nuestro personal se sentirá más comprometido con la empresa.	Administración

Elaborado por: Las autoras

5.4. PROYECCIÓN DEL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Se ha realizado la proyección del estado de pérdidas y ganancias de la empresa ECUALED S.A. mostrando dos escenarios. Primero existe la proyección a cinco años sin el plan de expansión, luego se podrá observar la proyección del estado de pérdidas y ganancias a cinco años con la ejecución del plan de expansión, obteniendo los siguientes resultados.

Tabla 20: Proyección del EPYG Sin Plan

INGRESOS	PROYECCIÓN SIN PLAN				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS					
VENTAS NETAS LOCALES DE BIENES	\$ 5.875,20	\$ 5.992,70	\$ 6.112,56	\$ 6.234,81	\$ 6.359,51
PRESTACIONES LOCALES DE SERVICIOS	\$ 78.416,46	\$ 79.984,79	\$ 81.584,48	\$ 83.216,17	\$ 84.880,50
TOTAL INGRESOS	\$ 84.291,66	\$ 85.977,49	\$ 87.697,04	\$ 89.450,98	\$ 91.240,00
COSTO DE VENTAS					
COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR EL SUJETO PASIVO	\$ 1.614,50	\$ 1.646,79	\$ 1.679,72	\$ 1.713,32	\$ 1.747,58
TOTAL COSTOS	\$ 1.614,50	\$ 1.646,79	\$ 1.679,72	\$ 1.713,32	\$ 1.747,58
GASTOS					
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	\$ 41.646,00	\$ 42.478,92	\$ 43.328,49	\$ 44.195,06	\$ 45.078,97
BENEFICIOS SOCIALES	\$ 7.482,17	\$ 7.631,82	\$ 7.784,45	\$ 7.940,14	\$ 8.098,94
APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL	\$ 7.144,41	\$ 7.287,29	\$ 7.433,04	\$ 7.581,70	\$ 7.733,34
HONORARIOS PROFESIONALES Y DIETAS	\$ 92,45	\$ 94,30	\$ 96,19	\$ 98,11	\$ 100,07
SERVICIOS PÚBLICOS	\$ 1.362,61	\$ 1.389,87	\$ 1.417,66	\$ 1.446,02	\$ 1.474,94
CONSUMO DE COMBUSTIBLE	\$ 1.964,42	\$ 2.003,71	\$ 2.043,78	\$ 2.084,66	\$ 2.126,35
SUMINISTROS, HERRAMIENTAS, MATERIALES Y REPUESTOS	\$ 76,78	\$ 78,31	\$ 79,88	\$ 81,48	\$ 83,11
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$ 1.655,77	\$ 1.688,89	\$ 1.722,66	\$ 1.757,12	\$ 1.792,26
SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	\$ 125,90	\$ 128,42	\$ 130,99	\$ 133,61	\$ 136,28
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	\$ 420,04	\$ 428,45	\$ 437,01	\$ 445,75	\$ 454,67
OTROS GASTOS FINANCIEROS	\$ 176,06	\$ 179,58	\$ 183,17	\$ 186,84	\$ 190,57
TRANSPORTE	\$ 1.339,68	\$ 1.366,48	\$ 1.393,81	\$ 1.421,68	\$ 1.450,12
GASTOS DE GESTION	\$ 762,27	\$ 777,51	\$ 793,06	\$ 808,92	\$ 825,10
OTROS GASTOS	\$ 403,40	\$ 411,47	\$ 419,70	\$ 428,09	\$ 436,65
TOTAL GASTOS	\$ 64.651,97	\$ 65.945,00	\$ 67.263,91	\$ 68.609,18	\$ 69.981,37
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 18.025,20	\$ 18.385,70	\$ 18.753,41	\$ 19.128,48	\$ 19.511,05
(-) PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES	\$ 2.703,78	\$ 2.757,85	\$ 2.813,01	\$ 2.869,27	\$ 2.926,66
UTILIDAD NETA	\$ 15.321,42	\$ 15.627,84	\$ 15.940,40	\$ 16.259,21	\$ 16.584,39

Elaborado por: Las autoras

Luego de obtener los valores del estado de pérdidas y ganancias sin la implementación del plan de expansión se puede observar que ECUALED S.A. logra un crecimiento pequeño al culminar el quinto año, esto es debido al crecimiento promedio que se ha venido dando en años anteriores, la proyección ha sido realizada con un crecimiento anual de 2%, asumiendo que el resto de gastos de la empresa se mantienen de la misma forma y asumiendo así mismo que las leyes de importación se mantienen.

En el estado de pérdidas y ganancias con la ejecución del plan de expansión, teniendo un crecimiento anual proyectado del 10%. Esto es debido a la participación que la empresa logrará tener y logrará expandir hasta el 5 año analizado. La diferencia que existe al finalizar el quinto año sin plan y con plan, es grande, por ende, se espera que la empresa tenga un crecimiento mayor sólo si implementa el plan de expansión propuesto.

Tabla 21: Proyección del EPYG Con Plan

INGRESOS	PROYECCIÓN CON PLAN				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS					
VENTAS NETAS LOCALES DE BIENES	\$ 6.336,00	\$ 6.969,60	\$ 7.666,56	\$ 8.433,22	\$ 9.276,54
PRESTACIONES LOCALES DE SERVICIOS	\$ 84.566,77	\$ 93.023,44	\$ 102.325,79	\$ 112.558,37	\$ 123.814,21
TOTAL INGRESOS	\$ 90.902,77	\$ 99.993,04	\$ 109.992,35	\$ 120.991,58	\$ 133.090,74
COSTO DE VENTAS					
COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR EL SUJETO PASIVO	\$ 1.741,12	\$ 1.915,24	\$ 2.106,76	\$ 2.317,44	\$ 2.549,18
TOTAL COSTOS	\$ 1.741,12	\$ 1.915,24	\$ 2.106,76	\$ 2.317,44	\$ 2.549,18
GASTOS					
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	\$ 44.912,35	\$ 49.403,58	\$ 54.343,94	\$ 59.778,34	\$ 65.756,17
BENEFICIOS SOCIALES	\$ 8.069,01	\$ 8.875,91	\$ 9.763,50	\$ 10.739,85	\$ 11.813,84
APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL	\$ 7.704,75	\$ 8.475,23	\$ 9.322,75	\$ 10.255,02	\$ 11.280,53
HONORARIOS PROFESIONALES Y DIETAS	\$ 99,70	\$ 109,67	\$ 120,64	\$ 132,71	\$ 145,98
SERVICIOS PÚBLICOS	\$ 1.469,49	\$ 1.616,43	\$ 1.778,08	\$ 1.955,89	\$ 2.151,47
CONSUMO DE COMBUSTIBLE	\$ 2.118,49	\$ 2.330,34	\$ 2.563,38	\$ 2.819,72	\$ 3.101,69
SUMINISTROS, HERRAMIENTAS, MATERIALES Y REPUESTOS	\$ 82,80	\$ 91,08	\$ 100,19	\$ 110,21	\$ 121,23
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$ 1.785,63	\$ 1.964,20	\$ 2.160,62	\$ 2.376,68	\$ 2.614,35
SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	\$ 135,78	\$ 149,35	\$ 164,29	\$ 180,72	\$ 198,79
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	\$ 452,99	\$ 498,29	\$ 548,12	\$ 602,93	\$ 663,22
OTROS GASTOS FINANCIEROS	\$ 189,87	\$ 208,86	\$ 229,74	\$ 252,72	\$ 277,99
TRANSPORTE	\$ 1.444,76	\$ 1.589,23	\$ 1.748,16	\$ 1.922,97	\$ 2.115,27
GASTOS DE GESTION	\$ 822,05	\$ 904,26	\$ 994,68	\$ 1.094,15	\$ 1.203,57
OTROS GASTOS	\$ 435,04	\$ 478,54	\$ 526,39	\$ 579,03	\$ 636,94
TOTAL GASTOS	\$ 69.722,71	\$ 76.694,98	\$ 84.364,48	\$ 92.800,92	\$ 102.081,02
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 19.438,94	\$ 21.382,83	\$ 23.521,11	\$ 25.873,22	\$ 28.460,55
(-) PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES	\$ 2.915,84	\$ 3.207,42	\$ 3.528,17	\$ 3.880,98	\$ 4.269,08
UTILIDAD NETA	\$ 16.523,10	\$ 18.175,41	\$ 19.992,95	\$ 21.992,24	\$ 24.191,46

Elaborado por: Las autoras

5.5. FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Para la elaboración del flujo de caja, se asignó que el 70% de ingresos serán al contado, mientras el 30% será a crédito, recuperable al siguiente mes. Los gastos han ido incrementando en un 2% cada año, tomando como referencia el último estado de pérdidas y ganancias del año 2016.

El siguiente flujo de caja no cuenta con el rubro de depreciación ya que la propuesta que se realiza engloba implementar recursos de la compañía, más no expandir o incrementar activos que se puedan depreciar con el tiempo.

El saldo inicial del primer año es \$15,000. Dicho valor es extraído de la utilidad neta del año 2016. De igual manera, se decide realizar una inversión por la empresa valorada en \$15,000. Obteniendo al quinto año un valor de \$11,229.55 de efectivo. Otorgando una viabilidad al proyecto ya que brinda liquidez a la empresa.

Tabla 22: Flujo de Caja Proyectado

FLUJO DE CAJA PROYECTADO A 5 AÑOS						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
VENTAS AL CONTADO		\$ 4.627,78	\$ 9.810,89	\$ 15.606,72	\$ 22.078,42	\$ 29.295,52
VENTAS A CRÉDITO			\$ 1.983,33	\$ 4.204,67	\$ 6.688,59	\$ 9.462,18
TOTAL INGRESOS		\$ 4.627,78	\$ 11.794,22	\$ 19.811,38	\$ 28.767,01	\$ 38.757,70
GASTOS						
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES		\$ 3.331,68	\$ 7.063,16	\$ 11.235,76	\$ 15.894,94	\$ 21.090,75
BENEFICIOS SOCIALES		\$ 598,57	\$ 1.268,98	\$ 2.018,63	\$ 2.855,70	\$ 3.789,19
APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL		\$ 571,55	\$ 1.211,69	\$ 1.927,50	\$ 2.726,79	\$ 3.618,14
HONORARIOS PROFESIONALES Y DIETAS		\$ 7,40	\$ 15,68	\$ 24,94	\$ 35,29	\$ 46,82
SERVICIOS PÚBLICOS		\$ 109,01	\$ 231,10	\$ 367,62	\$ 520,07	\$ 690,07
CONSUMO DE COMBUSTIBLE		\$ 157,15	\$ 333,17	\$ 529,99	\$ 749,76	\$ 994,84
SUMINISTROS, HERRAMIENTAS, MATERIALES Y REPUESTOS		\$ 6,14	\$ 13,02	\$ 20,71	\$ 29,30	\$ 38,88
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES		\$ 132,46	\$ 280,82	\$ 446,71	\$ 631,95	\$ 838,53
SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)		\$ 10,07	\$ 21,35	\$ 33,97	\$ 48,05	\$ 63,76
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS		\$ 33,60	\$ 71,24	\$ 113,32	\$ 160,32	\$ 212,72
OTROS GASTOS FINANCIEROS		\$ 14,08	\$ 29,86	\$ 47,50	\$ 67,20	\$ 89,16
TRANSPORTE		\$ 107,17	\$ 227,21	\$ 361,44	\$ 511,31	\$ 678,46
INTERESES		\$ 1.123,00	\$ 885,36	\$ 621,04	\$ 327,03	
GASTOS DE GESTION		\$ 60,98	\$ 129,28	\$ 205,65	\$ 290,93	\$ 386,03
OTROS GASTOS		\$ 32,27	\$ 68,42	\$ 108,83	\$ 153,96	\$ 204,29
TOTAL GASTOS		\$ 6.295,16	\$ 11.850,33	\$ 18.063,62	\$ 25.002,60	\$ 32.741,64
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		\$ -1.667,38	\$ -56,11	\$ 1.747,76	\$ 3.764,41	\$ 6.016,06
IMPUESTO A LA RENTA (22%)			\$ -12,35	\$ 384,51	\$ 828,17	\$ 1.323,53
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS		\$ -1.667,38	\$ -43,77	\$ 1.363,26	\$ 2.936,24	\$ 4.692,52
INVERSIÓN	\$ -5.000,00					
PRÉSTAMO	\$ 10.000,00					
AMORTIZACIÓN		\$ -2.116,11	\$ -2.353,74	\$ -2.618,07	\$ -2.912,08	
SALDO INICIAL		\$ 15.000,00	\$ 11.216,51	\$ 8.819,00	\$ 7.564,19	\$ 7.588,35
FLUJO DE CAJA	\$ -15.000,00	\$ 11.216,51	\$ 8.819,00	\$ 7.564,19	\$ 7.588,35	\$ 12.280,87

Elaborado por: Las autoras

Para explicar la inversión realizada se realizó el análisis de varias variables, análisis necesario para evaluar la efectividad y rentabilidad de la inversión a ejecutar.

Para el cálculo de la tasa de descuento se usó el modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model), obteniendo la tasa libre de riesgo (rf) de los Bonos del Tesoro de EEUU a 5 años, la tasa de rendimiento del mercado (rm) de Ecuador de la base de datos de Damodaran y una Beta (β) desapalancada correspondiente al sector de la construcción al que pertenece ECUALED S.A.; con todos estos datos y empleando la fórmula del CAPM se obtuvo el siguiente resultado:

Tabla 23: CAPM

rf	2.47%
B	1.13
rm	12.58%
Ke	13.89%

Una vez que se obtuvo la tasa de descuento se procede al cálculo del WACC, considerando la deuda en la que se incurrirá y la aportación de fondos propios en la inversión, la tasa correspondiente al préstamo del 11.23%, obtenida por el crédito que otorga el Banco del Pacífico a un plazo de 5 años, también se establece la tasa impositiva del 22% correspondiente a la tarifa del Impuesto a la Renta según el artículo 37 de la Ley de Régimen Tributario Interno que dice:

“Art 37.- Tarifa del Impuesto a la Renta para sociedades. -
Los ingresos gravables obtenidos por sociedades constituidas en el Ecuador, así como por las sucursales de sociedades extranjeras domiciliadas en el país y los establecimientos permanentes de sociedades extranjeras no domiciliadas aplicarán la tarifa del 22% sobre su base imponible. No obstante, la tarifa impositiva será del 25% cuando la sociedad tenga accionistas, socios, partícipes, constituyentes, beneficiarios similares residentes o establecidos en paraísos fiscales o

regímenes de menor imposición con una participación directa o indirecta, individual o conjunta, igual o superior al 50% del capital social o de aquel que corresponda a la naturaleza de la sociedad. Cuando la mencionada participación de paraísos fiscales o regímenes de menor imposición sea inferior al 50%, la tarifa de 25% aplicará sobre la proporción de la base imponible que corresponda a dicha participación, de acuerdo a lo indicado en el reglamento.”

En el cuadro a continuación se detallan los parámetros a utilizar:

Tabla 24: Parámetros a Utilizar

	\$	%	Tasas	
Deuda	\$ 10,000.00	67%	Kd	11.23%
Patrimonio	\$ 5,000.00	33%	Ke	13.89%
Total	\$ 15,000.00	100%	T	22%

$$WACC = Kd*(1-T)*D/ (D+E) + Ke*E/ (D+E)$$

WACC	10.47%
-------------	---------------

El WACC obtenido fue de 10.47% que es la tasa de descuento que se usó para el cálculo del VAN.

También se realizó el cálculo de la amortización para obtener el valor que la empresa pagaría mes a mes para cubrir el préstamo realizado al Banco del Pacífico por el valor de \$10,000 ya que los \$5,000 restantes de la inversión total son parte del capital propio de la empresa. (Pacífico, 2018)

La tasa con la que se realiza el préstamo es una tasa variable de interés nominal de 11.23% y se realiza una amortización francesa, obteniendo una cuota fija de \$3,239.11 durante el plazo del crédito. Luego de realizar la amortización los valores quedan de la siguiente manera:

Tabla 25: Amortización

Periodo	Cuota	Interés	Amortización	Capital Vivo
0	0	\$ -	\$ -	\$ 10.000,00
1	\$ 3.239,11	\$ 1.123,00	\$ 2.116,11	\$ 7.883,89
2	\$ 3.239,11	\$ 885,36	\$ 2.353,74	\$ 5.530,15
3	\$ 3.239,11	\$ 621,04	\$ 2.618,07	\$ 2.912,08
4	\$ 3.239,11	\$ 327,03	\$ 2.912,08	\$ -

Elaborado por: Las autoras

Al completar el flujo de caja con los respectivos rubros de amortización e intereses actualizados, se obtiene la siguiente información:

Tasa	10%
VAN	\$17,601.80
TIR	58%

El valor del VAN va acorde a la proyección de crecimiento que se le ha acreditado a la empresa, en este caso, un crecimiento de 10% anual proyectado a 5 años. Cuando se evalúa la TIR se puede concluir del análisis que el proyecto es viable en la empresa, ya que le representará un incremento en su utilidad dado la inversión que realizará.

5.6. PAYBACK

El análisis de payback le permite a la empresa tener visibilidad y conocimiento del tiempo estimado de recuperación de la inversión en el proyecto a realizar. En el caso de ECUALED S.A. al realizar el análisis tomando en cuenta una proyección de 5 años de su flujo de caja, se obtienen los siguientes datos:

Tabla 26: Payback

AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA	\$-15.000,00	\$ 11.216,51	\$ 8.819,00	\$ 7.564,19	\$ 7.588,35	\$ 12.280,87
FLUJO DE CAJA ACUMULADO		\$ -3.783,49	\$ 5.035,51	\$ 12.599,70	\$ 20.188,05	\$ 32.468,92

ÚLTIMO AÑO EN NEGATIVO	1
ÚLTIMO VALOR NEGATIVO EN VALOR ABSOLUTO	\$ 3.783,49
FLUJO DE CAJA SIGUIENTE	\$ 8.819,00

ÚLTIMO AÑO EN NEGATIVO	1
VA NEGATIVO/FC SIGUIENTE	0,43
PAYBACK EN AÑOS	1,43

Elaborado por: Las autoras

Se obtuvo como resultado que ECUALED S.A. recuperará la inversión ejecutada en el proyecto en 1.43 años, lo cual para la empresa es un tiempo prudente y corto, confirmando una vez más la viabilidad del proyecto.

5.7. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Se debe tomar en cuenta que el saldo inicial en el flujo de caja es \$15,000, con este valor inicial se pronostica los ingresos de ECUALED S.A. en los siguientes cinco años.

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
\$ 4,627.78	\$ 11,794.22	\$ 19,811.38	\$ 28,767.01	\$ 38,757.70

Si se reduce la cantidad de saldo inicial a \$10,000, la empresa obtendría tan sólo un VAN de \$436.40 junto a una TIR de 15%. Para que la empresa se vuelva rentable nuevamente, deberá mantener los ingresos del primer año iguales, el segundo año tendría que duplicar los ingresos

pronosticados con un saldo inicial de \$15,000 y los siguientes años tendría que alcanzar un crecimiento del 50% de ingresos en base al año dos.

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
\$ 4.627,78	\$ 23.588,44	\$ 35.382,66	\$ 53.073,99	\$ 79.610,99

Manteniendo esa cantidad de ingresos la empresa generaría con un saldo inicial de \$10,000 lo siguiente:

Tasa	10%
VAN	\$83.268,85
TIR	98%

Mientras que, con el saldo inicial actual, la empresa mantiene sus ingresos alineados al crecimiento del 10% proyectado en su estado de pérdidas y ganancias y a la vez contribuye a la estrategia de lograr un 20% de crecimiento en sus ingresos. Por lo tanto, se demuestra que la empresa es sensible a la variación de saldo inicial con respecto a los ingresos a obtener durante los cinco años pronosticado.

6. CONCLUSIONES

Sobre el proyecto “Diseño de plan de expansión para comercializar luminarias led de ECUALED S.A. a hogares, empresas e industrias del sector privado de la ciudad de Guayaquil” luego de realizar el análisis de rentabilidad de la empresa se estima un VAN de \$17,601.80 y una TIR de 58%, determinando la viabilidad de la ejecución del plan de expansión.

Con respecto a los objetivos establecidos en este proyecto se ha logrado cumplirlos en su totalidad. A continuación, las conclusiones de cada uno de ellos:

En cuanto al primer objetivo del proyecto “*Evaluar la situación financiera y organizacional de ECUALED S.A. a través de entrevistas y análisis financieros*”, la compañía no tiene problemas de liquidez ni problemas de rentabilidad, realizando el análisis se puede observar que la empresa utiliza de la manera más óptima sus recursos. No han presentado pérdidas desde el año 2012 y adicional, destina aproximadamente el 80% de sus ventas a costos y gastos, por lo que se recomienda que la empresa incremente sus ingresos y al mismo tiempo disminuya costos para optimizar la utilidad obtenida.

Respecto al segundo objetivo “*Realizar un plan de mejora con objetivos SMART para resolver las falencias administrativas, financieras y organizacionales que presenta ECUALED S.A.*”, la compañía obtiene mayor visibilidad de los puntos que como empresa debe mejorar para adquirir una mejor estructura organizacional y una publicidad más agresiva junto a la exposición de su imagen para el cliente.

En cuanto al tercer objetivo “*Determinar la factibilidad de comercializar luminarias LED en el sector privado de la ciudad de Guayaquil, el mismo que será monitoreado a través de*

la herramienta Balanced ScoreCard”, se utilizó la respectiva herramienta para enfrentar los problemas existentes en la compañía y potencializar los recursos actuales de la empresa y lograr los aumentos de ingresos proyectados e incrementar la cartera de clientes.

Por último, el cuarto objetivo *“Identificar los riesgos que afectan a ECUALED S.A. a través de herramientas de análisis de administración estratégica”* resuelve los riesgos que puede presentar la empresa durante los siguientes años, para el cual se elaboró un plan de riesgo con acciones a tomar para resolver cualquier situación que impida el cumplimiento de los objetivos establecidos.

7. RECOMENDACIONES

Se recomienda a ECUALED S.A. tomar las acciones propuestas para mejorar su estructura organizacional y que esto conlleve a incrementar su productividad e ingresos. Las acciones recomendadas son las siguientes:

- Rediseñar la página Web de la empresa para mejores efectos de visualización de sus productos.
- Rediseñar el catálogo de productos que tiene ECUALED S.A. para promocionar sus servicios y que ésta sea una herramienta útil al momento de acudir a nuevos clientes.
- Ajustar la estructura organizacional de la empresa para mejorar la productividad y organización de la misma.
- Creación de cuentas en redes sociales para promocionar sus productos a nuevos clientes y atraer ingresos por este canal de venta en desarrollo.

BIBLIOGRAFÍA

- (2017). Expansión: http://expansion.mx/especiales/2015/03/25/la-nueva-luz-artificial-que-apagara-la-fama-de-las-led?internal_source=PLAYLIST
- (2017). Marriott: <http://almacenesmarriott.com/quienes-somos/>
- (2017). Sylvania Ecuador: <http://www.sylvania.com.ec/>
- (2017). Deltaglobal S.A.: <http://deltaglobal.com.ec/somos.html>
- (2017). AV RENEWABLE ENERGY S.A.: <http://avrenewableenergy.com/>
- Besley, S., & Brigham, E. (2009). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Cenage Learning Editores S.A. de C.V.
- Casares San José-Martí, I., & Lizarzaburo Bolaños, E. R. (2016). *Introducción a la Gestión Intergal de Riesgos Empresariales*. Lima, Perú: Platinum Editorial S.A.C.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Prentice Hall.
- Dávila, A. (1999). El Cuadro de Mando Integral. *Antiguos Alumnos del IESE*.
- Doran, G. T. (1981). *There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives*.
- Financlick. (2018, enero). <https://www.financlick.es/que-es-el-wacc-como-interpretarlo-n-81-es>
- Gitman, L. J., & Zutter, C. (2012). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson.
- Gomez, Í. d. (2001). *Índices de Gestión*. Bogotá: Primera Edición.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Educación.
- Maviju. (2017). <http://maviju.com/nosotros/historia/>
- Mintzberg, H. (1989). *Diseño de organizaciones eficientes*.
- Olabuenaga, R. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao.
- Pacífico, B. D. (2018, 02 1). *Simulador de Crédito*. Obtenido de Banco Del Pacífico: <https://www.bancodelpacifico.com/creditos/para-personas/simulador-de-credito.aspx>
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review* .
- Román, C. L. (2012). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Red Tercer Milenio S.C.
- Ross, S. (2012). *Finanzas Corporativas* . México: Mc Graw Hill.

Rus, G. d. (2008). *Análisis Coste-Beneficio*. Barcelona: Ariel S.A.

Systems, C. S. (2012, Mayo 3). *Colombia Solar Systems*. Obtenido de Definición LED:
<http://colombiansolarsystems.com/contenido-definicion-de-led-11.html>

Wild Jhon J., S. K. (2007). *Análisis de Estados Financieros*. México: McGraw Hill - Interamericana Editores, S.A. de C.V.

GLOSARIO

A

Amortización francesa: Amortización por anualidades constantes, sistema francés genera una cuota constante para cada año que incorpora una cuota de interés y otra de reembolso de capital.

L

LED: Proviene del acrónimo inglés Light Emmiting Diode o diodo emisor de luz, dicho diodo está compuesto por la superposición de algunas capas de material semiconductor, el cual emite luz en una o más longitudes de onda cuando se lo polariza correctamente.

N

Nanotubos: Estructuras tubulares cuyo diámetro es del tamaño del nanómetro, generalmente, el término se aplica a los nanotubos de carbono. Los nanotubos tienen propiedades inusuales, que son valiosas para la nanotecnología.

T

Telegestión: Sistema de medida y comunicación bidireccional entre los contadores y suministradores eléctricos

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta



Buenos días, somos estudiantes de la ESPOL que se encuentran realizando un proyecto de graduación titulado _____. Por esta razón solicitamos su participación, respondiendo las preguntas que presentamos a continuación de manera objetiva y veraz. La información obtenida en esta encuesta es de carácter confidencial y reservado. De ser necesario, las instrucciones del cuestionario se presentarán debajo de cada pregunta.

SECCIÓN I: ANTECEDENTES

¿Qué tipo de luminaria utiliza en su vivienda?

- Focos incandescentes
 Focos ahorradores
 Focos LED

¿Cada cuánto tiempo realiza cambios de focos en su vivienda?

- Mensual
 Trimestral
 Semestral
 Anual

¿Conoce los beneficios de la tecnología LED?

- Sí
 No

SECCIÓN II: PREFERENCIAS DEL CONSUMIDOR

Enumere del 1 al 5 cómo influyen en su decisión de compra de un foco para su hogar los siguientes factores: (Siendo 1 la menos importante y 5 la más importante)

- Calidad
 Precio
 Vida útil
 Luminosidad
 Marca

Entre las siguientes opciones, ¿Cuál cree usted que genera mayor ahorro?

Foco Ahorrador

Foco LED

¿Sabía usted que los focos LED pueden brindar hasta un 80% de ahorro tanto en energía como en mantenimiento?

Sí

No

¿Estaría dispuesto a cambiar el uso de focos ahorradores o incandescentes a Focos LED?

Sí

No

SECCIÓN III: CANALES DE VENTA

¿Ha conocido empresas de su interés por redes sociales?

Sí

No

¿Ha realizado compras en el local por promociones o información que leyó en las publicaciones de dicha empresa?

Sí

No

SECCIÓN IV: PREGUNTAS DEMOGRÁFICAS

Género del participante:

Masculino

Femenino

Edad el participante:

25 – 31

32 – 38

39 – 44

45 – en adelante

Estado civil:

Soltero Viudo

Casado Unión de hecho

Divorciado

Sector de residencia:

Norte

Centro

Sur

Vía a la costa

Anexo 2: Estado de Situación Financiera 2012

ACTIVOS	
	2012
ACTIVOS CORRIENTES	
EFFECTIVO	\$ 66.000,53
CUENTAS Y DOC POR COBRAR	\$ 66.790,44
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	\$ 79.563,66
INVENTARIOS	\$ -
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	\$ 66.019,02
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	\$ -
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 278.373,65
ACTIVOS NO CORRIENTES	
MAQUINARIA, EQUIPO, INSTALACIONES Y ADECUACIONES	\$ 7.651,90
MUEBLES Y ENSERES	\$ 1.321,08
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$ 1.225,34
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE PLANTAS, PROPIEDADES Y EQUIPOS	\$ 5.326,36
ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	\$ 52,58
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 4.924,54
TOTAL ACTIVOS	\$ 283.298,19
PASIVOS	
PASIVOS CORRIENTES	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	\$ 303,10
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	\$ 12.328,80
OBLIGACIONES CON EL IESS	\$ 507,48
CON LA ADMINISTRACION TRIBUTARIA	\$ 1.176,00
PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES POR PAGAR	\$ 989,90
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	\$ 1.290,18
ANTICIPO DE CLIENTES	\$ 214.110,52
OTROS PASIVOS CORRIENTES	\$ 13.266,90
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	\$ 243.972,89
PASIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	
JUBILACION PATRONAL	\$ 152,61
OTROS BENEFICIOS NO CORRIENTES PARA EMPLEADOS	\$ 76,02
PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	\$ 228,63
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	\$ 457,26
TOTAL PASIVOS	\$ 244.201,52
PATRIMONIO	
CAPITAL SUSCRITO Y/O ASIGNADO	\$ 640,00
UTILIDADES ACUMULADAS EJERCICIO ANTERIOR	\$ 34.313,44
RESULTADOS ACUMULADOS PROVENIENTES DE LA ADOPCION A NIIF	\$ (176,05)
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 4.319,28
TOTAL PATRIMONIO	\$ 39.096,67
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 283.298,19

Anexo 3: Estado de Situación Financiera 2013

ACTIVOS	
	2013
ACTIVOS CORRIENTES	
EFFECTIVO	\$ 787,14
CUENTAS Y DOC POR COBRAR	\$ 41.112,32
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	\$ 42.944,14
INVENTARIOS	\$ -
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	\$ 75.166,24
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	\$ -
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 160.009,83
ACTIVOS NO CORRIENTES	
MAQUINARIA, EQUIPO, INSTALACIONES Y ADECUACIONES	\$ 7.651,90
MUEBLES Y ENSERES	\$ 1.321,08
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$ 1.225,34
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE PLANTAS, PROPIEDADES Y EQUIPOS	\$ 6.192,94
ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	\$ -
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 4.005,38
TOTAL ACTIVOS	\$ 164.015,21
PASIVOS	
PASIVOS CORRIENTES	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	\$ 32.078,02
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	\$ 12.883,26
OBLIGACIONES CON EL IESS	\$ 58,95
CON LA ADMINISTRACION TRIBUTARIA	\$ 262,25
PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES POR PAGAR	\$ 5.082,33
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	\$ 6.335,74
ANTICIPO DE CLIENTES	\$ 493,22
OTROS PASIVOS CORRIENTES	\$ 1.145,39
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	\$ 58.339,14
PASIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	
JUBILACION PATRONAL	\$ 21,54
OTROS BENEFICIOS NO CORRIENTES PARA EMPLEADOS	\$ 125,86
PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	\$ 147,39
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	\$ 294,78
TOTAL PASIVOS	\$ 58.486,54
PATRIMONIO	
CAPITAL SUSCRITO Y/O ASIGNADO	\$ 640,00
UTILIDADES ACUMULADAS EJERCICIO ANTERIOR	\$ 43.791,81
RESULTADOS ACUMULADOS PROVENIENTES DE LA ADOPCION A NIIF	\$ 38.632,72
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 22.464,14
TOTAL PATRIMONIO	\$ 105.528,67
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 164.015,21

Anexo 4: Estado de Situación Financiera 2014

ACTIVOS	
	2014
ACTIVOS CORRIENTES	
EFFECTIVO	\$ 77.294,78
CUENTAS Y DOC POR COBRAR	\$ 5.410,77
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	\$ 4.372,18
INVENTARIOS	\$ -
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	\$ 129.360,03
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	\$ -
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 292.981,02
ACTIVOS NO CORRIENTES	
MAQUINARIA, EQUIPO, INSTALACIONES Y ADECUACIONES	\$ 6.288,51
MUEBLES Y ENSERES	\$ -
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$ -
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE PLANTAS, PROPIEDADES Y EQUIPOS	\$ 2.872,32
ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	\$ -
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 79.259,19
TOTAL ACTIVOS	\$ 372.240,22
PASIVOS	
PASIVOS CORRIENTES	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	\$ 1.019,85
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	\$ 13.851,96
OBLIGACIONES CON EL IESS	\$ 1.529,04
CON LA ADMINISTRACION TRIBUTARIA	\$ -
PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES POR PAGAR	\$ 5.767,69
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	\$ 7.190,38
ANTICIPO DE CLIENTES	\$ 25.090,74
OTROS PASIVOS CORRIENTES	\$ 3.781,71
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	\$ 149.120,90
PASIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	
JUBILACION PATRONAL	\$ -
OTROS BENEFICIOS NO CORRIENTES PARA EMPLEADOS	\$ -
PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	\$ -
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	\$ -
TOTAL PASIVOS	\$ 149.120,90
PATRIMONIO	
CAPITAL SUSCRITO Y/O ASIGNADO	\$ 640,00
UTILIDADES ACUMULADAS EJERCICIO ANTERIOR	\$ 61.194,34
RESULTADOS ACUMULADOS PROVENIENTES DE LA ADOPCION A NIIF	\$ -
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 25.493,17
TOTAL PATRIMONIO	\$ 223.119,31
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 372.240,22

Anexo 5: Estado de Situación Financiera 2015

ACTIVOS	
	2015
ACTIVOS CORRIENTES	
EFFECTIVO	\$ 7.762,86
CUENTAS Y DOC POR COBRAR	\$ 121.368,26
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	\$ -
INVENTARIOS	\$ 2.195,01
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	\$ 151.210,99
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	\$ 11.747,09
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 294.284,20
ACTIVOS NO CORRIENTES	
MAQUINARIA, EQUIPO, INSTALACIONES Y ADECUACIONES	\$ 7.651,90
MUEBLES Y ENSERES	\$ 1.321,08
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$ 1.225,34
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE PLANTAS, PROPIEDADES Y EQUIPOS	\$ 13.329,99
ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	\$ -
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 72.711,33
TOTAL ACTIVOS	\$ 366.995,53
PASIVOS	
PASIVOS CORRIENTES	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	\$ -
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	\$ -
OBLIGACIONES CON EL IESS	\$ 1.325,74
CON LA ADMINISTRACION TRIBUTARIA	\$ -
PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES POR PAGAR	\$ 3.232,73
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	\$ 4.030,14
ANTICIPO DE CLIENTES	\$ 94.326,21
OTROS PASIVOS CORRIENTES	\$ 886,70
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	\$ 103.801,50
PASIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	
JUBILACION PATRONAL	\$ -
OTROS BENEFICIOS NO CORRIENTES PARA EMPLEADOS	\$ -
PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	\$ -
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	\$ 25.786,05
TOTAL PASIVOS	\$ 129.587,55
PATRIMONIO	
CAPITAL SUSCRITO Y/O ASIGNADO	\$ 640,00
UTILIDADES ACUMULADAS EJERCICIO ANTERIOR	\$ 86.687,51
RESULTADOS ACUMULADOS PROVENIENTES DE LA ADOPCION A NIIF	\$ -
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 14.288,66
TOTAL PATRIMONIO	\$ 237.407,98
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 366.995,53

Anexo 6: Estado de Situación Financiera 2016

ACTIVOS	
	2016
ACTIVOS CORRIENTES	
EFFECTIVO	\$ 177,08
CUENTAS Y DOC POR COBRAR	\$ 85.265,76
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	\$ -
INVENTARIOS	\$ 2.661,97
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	\$ 2.824,06
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	\$ 7.410,82
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 98.339,70
ACTIVOS NO CORRIENTES	
MAQUINARIA, EQUIPO, INSTALACIONES Y ADECUACIONES	\$ 8.995,53
MUEBLES Y ENSERES	\$ 6.527,55
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$ -
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE PLANTAS, PROPIEDADES Y EQUIPOS	\$ 17.582,03
ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	\$ -
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 47.933,90
TOTAL ACTIVOS	\$ 146.273,60
PASIVOS	
PASIVOS CORRIENTES	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	\$ -
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	\$ -
OBLIGACIONES CON EL IESS	\$ 1.010,18
CON LA ADMINISTRACION TRIBUTARIA	\$ -
PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES POR PAGAR	\$ 2.650,77
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	\$ -
ANTICIPO DE CLIENTES	\$ -
OTROS PASIVOS CORRIENTES	\$ -
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	\$ 58.464,63
PASIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	
JUBILACION PATRONAL	\$ -
OTROS BENEFICIOS NO CORRIENTES PARA EMPLEADOS	\$ -
PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	\$ -
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	\$ 3.304,62
TOTAL PASIVOS	\$ 61.769,25
PATRIMONIO	
CAPITAL SUSCRITO Y/O ASIGNADO	\$ 640,00
UTILIDADES ACUMULADAS EJERCICIO ANTERIOR	\$ 20.243,98
RESULTADOS ACUMULADOS PROVENIENTES DE LA ADOPCION A NIIF	\$ -
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 11.716,38
TOTAL PATRIMONIO	\$ 84.504,35
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 146.273,60

Anexo 7: Estado de Pérdidas y Ganancias 2012

INGRESOS		2012
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS		
VENTAS NETAS LOCALES DE BIENES	\$	319.340,70
OTRAS VENTAS EXENTAS	\$	61,31
DIVIDENDOS	\$	-
PRESTACIONES LOCALES DE SERVICIOS	\$	-
TOTAL INGRESOS	\$	319.402,02
COSTO DE VENTAS		
COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRC	\$	254.129,73
IMPORTACIONES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR EL SUJETO PASI'		
TOTAL COSTOS	\$	254.129,73
GASTOS		
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	\$	12.514,66
BENEFICIOS SOCIALES	\$	8.644,38
APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL	\$	2.526,57
HONORARIOS PROFESIONALES Y DIETAS	\$	-
SERVICIOS PÚBLICOS	\$	-
INTERESES PAGADOS	\$	-
PAGO POR OTROS BIENES	\$	412,80
PAGO POR OTROS SERVICIOS	\$	8.868,26
CONSUMO DE COMBUSTIBLE	\$	152,00
SUMINISTROS, HERRAMIENTAS, MATERIALES	\$	317,78
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$	-
SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	\$	2.872,95
DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE PLANTAS, PR	\$	919,32
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	\$	-
OTROS GASTOS FINANCIEROS	\$	812,99
TRANSPORTE	\$	-
GASTOS DE VIAJE	\$	-
GASTOS DE GESTION	\$	-
OTROS GASTOS	\$	-
TOTAL GASTOS	\$	38.041,71
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$	6.599,36
(-) PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES	\$	989,90
UTILIDAD NETA	\$	5.609,46

Anexo 8: Estado de Pérdidas y Ganancias 2013

INGRESOS	2013
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	
VENTAS NETAS LOCALES DE BIENES	\$ -
OTRAS VENTAS EXENTAS	\$ 37,78
DIVIDENDOS	\$ -
PRESTACIONES LOCALES DE SERVICIOS	\$ 398.467,47
TOTAL INGRESOS	\$ 398.505,25

COSTO DE VENTAS	
COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRC	\$ 306.619,26
IMPORTACIONES DE BIENES NO PRODUCIDOS	\$ 24.786,93
TOTAL COSTOS	\$ 306.619,26

GASTOS	
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	\$ 3.213,88
BENEFICIOS SOCIALES	\$ 3.172,39
APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL	\$ 296,10
HONORARIOS PROFESIONALES Y DIETAS	\$ 279,84
SERVICIOS PÚBLICOS	\$ -
INTERESES PAGADOS	\$ -
PAGO POR OTROS BIENES	\$ -
PAGO POR OTROS SERVICIOS	\$ -
CONSUMO DE COMBUSTIBLE	\$ 250,87
SUMINISTROS, HERRAMIENTAS, MATERIALES	\$ 384,96
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$ -
SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	\$ 1.401,07
DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE PLANTAS, PR	\$ 866,58
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	\$ -
OTROS GASTOS FINANCIEROS	\$ 2.260,25
TRANSPORTE	\$ 874,23
GASTOS DE VIAJE	\$ -
GASTOS DE GESTION	\$ 846,24
OTROS GASTOS	\$ 7.625,44
TOTAL GASTOS	\$ 21.471,86

UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 34.029,60
(-) PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES	\$ 5.104,44
UTILIDAD NETA	\$ 28.925,16

Anexo 9: Estado de Pérdidas y Ganancias 2014

INGRESOS	2014
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	
VENTAS NETAS LOCALES DE BIENES	\$ 934.470,78
OTRAS VENTAS EXENTAS	\$ -
DIVIDENDOS	\$ 687,66
PRESTACIONES LOCALES DE SERVICIOS	\$ -
TOTAL INGRESOS	\$ 935.158,44
 COSTO DE VENTAS	
COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRC	\$ 696.384,54
IMPORTACIONES DE BIENES NO PRODUCIDOS	\$ 69.592,94
TOTAL COSTOS	\$ 765.977,48
 GASTOS	
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	\$ 60.517,36
BENEFICIOS SOCIALES	\$ 20.333,62
APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL	\$ 5.740,98
HONORARIOS PROFESIONALES Y DIETAS	\$ 326,08
SERVICIOS PÚBLICOS	\$ 822,55
INTERESES PAGADOS	\$ 1.041,47
PAGO POR OTROS BIENES	\$ 2.305,06
PAGO POR OTROS SERVICIOS	\$ 13.968,25
CONSUMO DE COMBUSTIBLE	\$ 454,63
SUMINISTROS, HERRAMIENTAS, MATERIALES	\$ 5.120,82
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$ 1.978,50
SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	\$ 9.009,86
DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE PLANTAS, PR	\$ 2.872,32
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	\$ 4.053,97
OTROS GASTOS FINANCIEROS	\$ -
TRANSPORTE	\$ -
GASTOS DE VIAJE	\$ 215,20
GASTOS DE GESTION	\$ 1.969,06
OTROS GASTOS	\$ -
TOTAL GASTOS	\$ 130.729,73
 UTILIDAD DEL EJERCICIO	 \$ 38.451,23
(-) PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES	\$ 5.767,68
UTILIDAD NETA	\$ 32.683,55

Anexo 10: Estado de Pérdidas y Ganancias 2015

INGRESOS	2015
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	
VENTAS NETAS LOCALES DE BIENES	\$ 219.377,28
OTRAS VENTAS EXENTAS	\$ -
DIVIDENDOS	\$ 477.189,89
PRESTACIONES LOCALES DE SERVICIOS	\$ -
TOTAL INGRESOS	\$ 696.567,17
 COSTO DE VENTAS	
COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRC	\$ 316.182,03
IMPORTACIONES DE BIENES NO PRODUCIDOS	\$ 212.018,26
TOTAL COSTOS	\$ 528.200,30
 GASTOS	
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	\$ 88.879,06
BENEFICIOS SOCIALES	\$ 20.307,90
APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL	\$ 10.798,81
HONORARIOS PROFESIONALES Y DIETAS	\$ -
SERVICIOS PÚBLICOS	\$ 1.824,26
INTERESES PAGADOS	\$ 2.195,01
PAGO POR OTROS BIENES	\$ -
PAGO POR OTROS SERVICIOS	\$ -
CONSUMO DE COMBUSTIBLE	\$ -
SUMINISTROS, HERRAMIENTAS, MATERIALES	\$ 974,14
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$ -
SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	\$ 9.254,15
DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE PLANTAS, PR	\$ 3.008,60
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	\$ 1.456,51
OTROS GASTOS FINANCIEROS	\$ -
TRANSPORTE	\$ -
GASTOS DE VIAJE	\$ 1.044,91
GASTOS DE GESTION	\$ -
OTROS GASTOS	\$ 7.072,00
TOTAL GASTOS	\$ 146.815,35
 UTILIDAD DEL EJERCICIO	 \$ 21.551,52
(-) PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES	\$ 3.232,73
UTILIDAD NETA	\$ 18.318,79

Anexo 11: Estado de Pérdidas y Ganancias 2016

INGRESOS	2016
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	
VENTAS NETAS LOCALES DE BIENES	\$ 5.760,00
OTRAS VENTAS EXENTAS	\$ -
DIVIDENDOS	\$ -
PRESTACIONES LOCALES DE SERVICIOS	\$ 76.878,88
TOTAL INGRESOS	\$ 82.638,88
 COSTO DE VENTAS	
COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRC	\$ 1.582,84
IMPORTACIONES DE BIENES NO PRODUCIDOS	\$ -
TOTAL COSTOS	\$ 1.582,84
 GASTOS	
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	\$ 40.829,41
BENEFICIOS SOCIALES	\$ 7.335,46
APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL	\$ 7.004,32
HONORARIOS PROFESIONALES Y DIETAS	\$ 90,64
SERVICIOS PÚBLICOS	\$ 1.335,90
INTERESES PAGADOS	\$ -
PAGO POR OTROS BIENES	\$ -
PAGO POR OTROS SERVICIOS	\$ -
CONSUMO DE COMBUSTIBLE	\$ 1.925,90
SUMINISTROS, HERRAMIENTAS, MATERIALES	\$ 75,27
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$ 1.623,30
SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	\$ 123,43
DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE PLANTAS, PR	\$ -
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	\$ 411,81
OTROS GASTOS FINANCIEROS	\$ 172,61
TRANSPORTE	\$ 1.313,42
GASTOS DE VIAJE	\$ -
GASTOS DE GESTION	\$ 747,32
OTROS GASTOS	\$ 395,49
TOTAL GASTOS	\$ 63.384,28
 UTILIDAD DEL EJERCICIO	 \$ 17.671,76
(-) PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES	\$ 2.650,76
UTILIDAD NETA	\$ 15.021,00