



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA EMPRESA REXTON
CENTRO DE AUDÍFONOS, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de
Ingeniero Comercial Mención Administración de Empresas

Profesor Guía

Ing. David Augusto Espinosa Santamaría, MBA.

Autor

Israel Mauro Báez Ordóñez

Año

2016

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

David Augusto Espinosa Santamaría

Ingeniero MBA

C.C.: 171648255-7

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Israel Mauro Báez Ordóñez

C.C.: 171582665-5

AGRADECIMIENTO

A mi buen Dios por haberme concedido sabiduría y salud; A mis reverenciados padres: Mauro Báez y Marianita Ordóñez de Báez por haberme dado una educación integral, dentro de la cual, aprendí la salvación en Jesús; A mi amada esposa por su amor y apoyo permanente; a mi hermano: Bachelor Santiago Báez por su gran ayuda y apoyo profesional; a mi director del trabajo de titulación: MBA David Espinosa y a la Unión Ecuatoriana de los ASDMR por su apoyo al estudiante.

RESUMEN

La empresa Rexton Centro de Audífonos tiene 40 años de experiencia sirviendo al deficiente auditivo y es pionera en la confección de audífonos hechos a la medida en Ecuador.

En el Ecuador el 1% de la población tiene deficiencia auditiva y de lenguaje sin embargo en Pichincha se encuentra el 18% del total de las personas con deficiencia auditiva a nivel nacional.

Los objetivos del presente plan son fortalecer el proceso operativo, financiero, administrativo y comercial de la empresa a través de mejoras planteadas en el desarrollo del documento.

El método utilizado para determinar las mejoras fue realizar un análisis interno y externo de la empresa para determinar el FODA que afecta al giro del negocio, con el fin de realizar una propuesta de mejoramiento en las áreas más necesitadas. Las proyecciones financieras se las realizó en una posición conservadora e inclusive incrementando los costos de venta en consecuencia del encarecimiento manifestado en la economía nacional debido al incremento de las tasas impositivas.

La **inversión inicial requerida** es de **\$109.187,84** que corresponde al **8,48% financiada por el Banco y al 91,52% con fondos propios**. La inversión está compuesta por la adquisición de activos intangibles, capacitaciones a la fuerza de venta y capital de trabajo.

Los resultados encontrados determinan un escenario prometedor creciente y sostenido luego del primer año en el que las ventas no crecen en razón de la coyuntura económica que atraviesa el país en la actualidad, y en la valoración, se encontró en el escenario normal apalancado un **VAN de \$56.774,66** y una **TIR del 39,77%**. En el escenario normal no apalancado un **VAN de \$9.621,27** y una **TIR del 23,54%**.

El tiempo de recuperación de la inversión en el escenario normal apalancado es de dos años, tres meses y 29 días y en el normal no apalancado es de tres años.

En conclusión el plan de mejoramiento es viable debido a que la empresa tiene una importante solvencia para adquirir crédito a fin de realizar las mejoras necesarias para llegar a ser más competitiva en el mercado.

ABSTRACT

The business Rexton Centro de Audifonos has 40 years of experience providing help for the hard of hearing and pioneers in the assembly of customized hearing instruments in Ecuador.

In Ecuador, 1% of the population has a hearing or language deficiency. Furthermore, in Pichincha, people with an auditory deficiency account for 18% of the former statistic.

The objectives of the plan at hand include to strengthen the operative, financial, administrative, and commercial processes of the business through improvements in the development of this project.

The method used to determine the improvements was to realize an internal and external analysis of the business in order to determine the SWOT that affects the business functionality, with the goal to realize a proposal of improvement the areas that need it the most. The financial projections were realized from a conservative standpoint while increasing the costs due to the general increase in cost nationwide.

The initial **investment required is of \$109.187,84** which corresponds to **8,48% from the bank and 1,529% with one's own funds**. The investment is composed by an acquisition of intangible assets, instruction of salesmen, and OWC.

The results offer a positive and permanent scenario after the first year, during which there are no increasing sales due to the economic environment that currently permeates the country. In the evaluation, the results for a normal scenario of financial leverage showed a **NPV of \$56.774,66** and an **IRR of 39,77%**. The normal scenario with no financial leverage showed a **NPV of \$9.621,27** and an **IRR of 23,54%**.

The time of return of the investment in the normal scenario with financial leverage is two years, three months and 29 days while the normal scenario without financial leverage is three years.

In conclusion, the plan of improvement is viable due to the fact that the business has an important economic solvency to acquire credit with the purpose of realizing the improvements necessary to become more competitive in the market.

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	1
1.1	Justificación del Trabajo	1
1.2	Objetivos	1
1.2.1	Objetivo general.....	1
1.2.2	Objetivos específicos	1
2.	ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO	2
2.1	Análisis del Entorno Externo	2
2.1.1	Entorno externo	2
2.1.1.1	Factores Políticos	2
2.1.1.2	Factores Económicos	2
2.1.1.3	Factores Sociales	3
2.1.1.4	Factores Tecnológicos.....	3
2.1.2	Análisis de la industria (PORTER).....	4
2.1.2.1	Análisis de la industria	4
2.1.2.2	Análisis de las cinco fuerzas de Porter	4
2.1.3	Conclusiones	5
2.1.3.1	Conclusiones del análisis PEST	5
2.1.3.2	Conclusiones del análisis PORTER.....	6
2.2	Análisis del Entorno Interno	6
2.2.1	Filosofía y estructura organizacional	6
2.2.1.1	Filosofía organizacional	7
2.2.1.2	Estructura organizacional	9
2.2.2	Producción y operaciones.....	10
2.2.2.1	Cadena de suministros	10
2.2.2.2	Inventario	10
2.2.2.3	Transporte.....	10
2.2.2.4	Proceso de operaciones de Rexton Centro de Audífonos.....	11
2.2.3	Investigación y desarrollo	11
2.2.4	Sistemas de información gerencial.....	11
2.2.4.1	Información gerencial interna.....	12
2.2.5	Marketing	12
2.2.5.1	Necesidades del mercado que satisface la empresa	12
2.2.5.2	Análisis de la cartera de productos.....	12
2.2.5.3	Identificación de la Estrategia General de Marketing	12
2.2.5.4	Mercado objetivo.....	12
2.2.5.5	Propuesta de valor.....	13
2.2.5.6	Análisis crítico de la estrategia de marketing.....	13
2.2.5.7	Mezcla de Marketing.....	13
2.2.6	Finanzas y contabilidad	15
2.2.6.1	Indicadores Financieros.....	15
2.2.6.2	Conclusiones de Finanzas y contabilidad.....	17
2.2.6.3	Análisis de la matriz EFI	18

3.	EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA.....	19
3.1	Análisis FODA.....	19
3.2	Áreas de Intervención.....	21
3.2.1	Administración.....	21
3.2.1.1	Propuesta de Visión.....	21
3.2.1.2	Propuesta de Misión.....	21
3.2.2	Estructura organizacional.....	21
3.2.3	Marketing.....	22
3.2.4	Finanzas y Contabilidad.....	22
3.2.5	Gestión Comercial.....	23
3.3	Mejoras representativas a ser implementadas.....	23
3.4	Cronograma de implementación de mejoras.....	23
4.	PROYECCIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA SOBRE FLUJOS INCREMENTALES.....	24
4.1	Proyecciones.....	24
4.1.1	Estado de Resultados.....	24
4.1.2	Estado de Situación Financiera.....	24
4.1.3	Estado de Flujo de Efectivo.....	24
4.1.4	Estado de Flujo de Caja.....	24
4.2	Inversión.....	24
4.2.1	Inversión Requerida.....	24
4.2.2	Capital de Trabajo.....	25
4.2.3	Estructura de Capital.....	25
4.3	Estado y Evaluación Financiera del Plan de Mejora.....	25
4.4	Índices Financieros.....	25
4.4.1	EBITDA y Cobertura.....	25
4.4.2	Solvencia.....	25
4.4.3	Rentabilidad.....	25
4.4.4	Liquidez.....	26
5.	CONCLUSIONES GENERALES.....	27
	REFERENCIAS.....	28
	ANEXOS.....	30

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Producción por actividad	4
Figura 2: Cadena de Distribución Rexton	10
Figura 3: Diagramas de Procesos Rexton.....	11
Figura 4: Variación en ventas de Rexton Centro de Audífonos.....	15
Figura 5: Conclusiones Estratégicas	19

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Variables de diagnóstico de Rexton	6
Tabla 2: Productos Comercializados	13
Tabla 3: Indicadores de Liquidez.....	16
Tabla 4: Indicadores de Endeudamiento	16
Tabla 5: Indicadores de Rentabilidad	16
Tabla 6: Indicadores de Actividad.....	17
Tabla 7: Análisis FODA	20
Tabla 8: Objetivos Smart	21
Tabla 9: Cronograma de Implementación de Mejoras.....	23

1. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

La empresa Rexton Centro de Audífonos fue fundada en febrero de 1976 por los esposos Carlos Báez y Piedad Peñafiel, abuelos del autor del plan de mejoramiento. La empresa cuenta con 40 años de experiencia, y al momento posee cuatro locales en Quito, uno en Ambato y distribuidores a nivel nacional. La empresa es administrada empíricamente por Mauro Báez, padre del autor.

Se realizó una matriz de diagnóstico interno en la que se encontró la necesidad de elaborar un plan de mejoramiento, aplicando la elaboración y ajuste de algunas de las variables analizadas. En estas variables el 38% corresponden a críticas, el 20% a menos críticas y el 42% a aceptables que se convierten en fortalezas (Ver Tabla 1). En lo financiero las ventas del 2014 cayeron con relación a las del 2013 en \$21.800,77, a pesar de ello, la utilidad del último año fue mayor en \$14.193,19, tan sólo ajustando gastos administrativos no prioritarios y sin despidos; el motivo de la caída en ventas de los años 2012 y 2014 según el gerente, se debe a las licitaciones con el Estado para la Fundación Eugenio Espejo, de manera que la empresa no pudo licitar debido a los precios bien bajos con los cuales no pudo competir. Las ventas en 2015 disminuyeron también y se atribuye en cierto grado a la baja en la economía nacional, de igual forma se prevé la misma situación para el 2016 (Ver Anexo # 11).

Luego de haber realizado el diagnóstico interno y externo, se determinó que la empresa necesita un plan de mejoramiento empresarial para corregir las áreas pertinentes, con el fin de incrementar sus ventas, optimizando recursos y maximizando la utilidad neta.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general

Realizar un diagnóstico interno y externo para proponer mejoras a la empresa Rexton Centro de Audífonos a fin de obtener crecimiento reditual y optimizar los recursos.

1.2.2 Objetivos específicos

- Elaborar y analizar el entorno interno y externo de la empresa Rexton Centro de Audífonos.
- Realizar el análisis PEST.
- Elaborar y analizar las cinco fuerzas de PORTER.
- Analizar la matriz FODA para determinar las áreas de intervención y mejora.
- Formular el plan de mejoramiento, planteamiento de estrategias y propuesta de implementación.
- Evaluar financieramente a la empresa
- Verificar la viabilidad del plan de mejoramiento.

2. CAPÍTULO II: ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

En esta sección se elabora el análisis PEST sobre los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

2.1.1 Entorno externo

2.1.1.1 Factores Políticos

Regulaciones y desregulaciones gubernamentales.- Siguiendo la guía del libro Conceptos de Administración Estratégica de David Fred (2013), esta variable se relaciona con la estabilidad política de un país que afecta directamente a las industrias. Actualmente las políticas han sido direccionadas al fortalecimiento del sector público, incrementando el empleo en el sector público; también se ha caracterizado por reformas tributarias constantes con las cuales el sector privado se ha visto afectado en el incremento de aranceles como las salvaguardias. El gobierno no se ha mostrado partidario de los tratados de libre comercio con Estados Unidos y Europa. En todo caso, según Ecuador inmediato (2015): el gobierno cuenta con una importante aceptación popular del 83% en una encuesta realizada a cerca de 3.000 personas.

En lo referente a la industria el gobierno ecuatoriano ha canalizado la entrega de audífonos a personas con deficiencia auditiva de forma gratuita luego de realizar licitaciones con empresas proveedoras que por supuesto cuentan con los debidos registros sanitarios. Desde que el gobierno abrió las licitaciones de audífonos las ventas han caído en las empresas que no participan de las mismas, pero ha aumentado el servicio técnico, este dato es obtenido del gerente de Rexton: Sr. Mauro Báez (Hearing Instruments Specialist). La coyuntura política se encuentra cuestionada por el manejo económico aunque con una importante aceptación popular.

Aspectos legales.- No existen trabas legales para entrar y mantenerse en la venta de audífonos para la sordera, así como accesorios e implementos tecnológicos. Los audífonos tienen los siguientes aranceles a pagar: ARANCEL ADVALOREM, FODINFA 0,5% sobre la base imponible de la importación, IVA 12% (SENAE, 2015) y tan sólo dos tipos de accesorios extras tienen ARANCEL SALVAGUARDIA que son: LABEL, ITE MARKED con el 45% y LITZ WIRE, (10m) con el 5%. Los audífonos no tienen arancel salvaguardia que según la resolución 11 del Comité de Comercio Exterior en la que se cobra a los bienes de consumo y, en cierto grado a las materias primas y bienes de capital. Debido a que son instrumentos médicos en la salud humana están exentos. (El Comercio, 2015). Por otro lado, en toda importación se paga el 5% a la salida de divisas; impuesto que sí ha afectado a la industria.

2.1.1.2 Factores Económicos

La industria de comercialización de audífonos para la sordera, ha vendido cantidades considerables de sus productos al Estado ecuatoriano, debido a las licitaciones que ha realizado para la fundación Manuela Espejo. Según (Senplades, 2014) desde el 2010 al 2012, las licitaciones crecieron, pero luego hasta la presente sólo han disminuido, según lo señala una estadística de Senplades, de manera que las ventas al Gobierno. (Ver Anexo #5)

La economía ecuatoriana se encuentra en un momento complicado, dado que el precio del petróleo bajó considerablemente y se encuentra con un precio promedio de

\$45.54 el barril, en relación a enero de 2013 con un precio de \$101.80, debido a esto, existe menos dinero en la economía, el riesgo país se ha incrementado en tan sólo un mes del 5 de septiembre al 4 de octubre de 2015 de 1362 a 1494 (BCE, 2015). Es el segundo país con el más alto nivel de riesgo país, el primero es Venezuela con 3002, luego Ecuador y luego Argentina con 584 (CESLA, 2015). La Balanza Comercial registró en marzo de 2015 un déficit de USD -203 millones, -6.1% menos que el resultado obtenido en febrero de 2015 que fue de USD -216 millones, sin embargo la Balanza Comercial No Petrolera ha ido decreciendo gradualmente y con pequeñas oscilaciones desde mayo de 2014 ubicándose en marzo de 2015 con USD -513 millones. Este fenómeno se da debido a que las exportaciones totales en valor FOB han decrecido 26.3% entre enero a marzo de 2015 y el mismo período en 2014. Con relación a las importaciones totales en valor FOB han decrecido en un 5.9% comparando los mismos períodos que las importaciones. Por lo tanto exportaciones como importaciones han decrecido pero más las exportaciones y se explica así la caída de la Balanza Comercial gradualmente. El PIB total de la industria del comercio al por mayor y menor en la que se encuentran los audífonos para la sordera se incrementó del 1.9% al 2.1% del II al III trimestre de 2014 y al 2015 ha sido muy oscilante el comportamiento (BCE, 2014).

2.1.1.3 Factores Sociales

En el Ecuador 1'3 millones de ecuatorianos salieron de la pobreza en los últimos ocho años. (INEC, 2015)

Existen 1'229.089 adultos mayores, es decir, que pasan de los 60 años. La mayoría residen en la región Sierra, seguido de la región Costa. El mayor porcentaje son mujeres (53,4%) que es su mayoría oscilan entre los 60 y 65 años de edad. El 81% de los adultos mayores están satisfechos con su vida. (INEC, 2011).

Aproximadamente 213.000 personas en el Ecuador tienen deficiencia auditiva y de lenguaje equivalente al 1% de la población nacional. (Cazar, 2015).

Sólo en tres años el Estado entregó 18.000 prótesis auditivas a personas con esa discapacidad. Recibieron audífonos 13.578 adultos y 4.418 niños a noviembre de 2013. (Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Sudamérica Andes, 2013).

El 20% de la población ecuatoriana tiene algún tipo de sordera y esto equivale a **3'269.334 personas** dado que el Ecuador tiene una población actual de 16'346.674 al 8 de octubre de 2015. (Fundación DHex Ecuador, 2010).

En el CONADIS se encuentran registradas a nivel nacional 38.962 personas con deficiencia auditiva que representan al 0,02331% del total de la población. Las personas registradas con deficiencia auditiva en Pichincha son 7.108 y representa el 18,24% del total de registrados a nivel nacional. (Pozo, 2012, p. 50)

2.1.1.4 Factores Tecnológicos

La industria goza de tecnología de punta proveniente de Suiza, Dinamarca, Estados Unidos y Alemania. Empresas reconocidas como Bernafon, Oticon, SIEMENS, REXTON, entre las más sobresalientes.

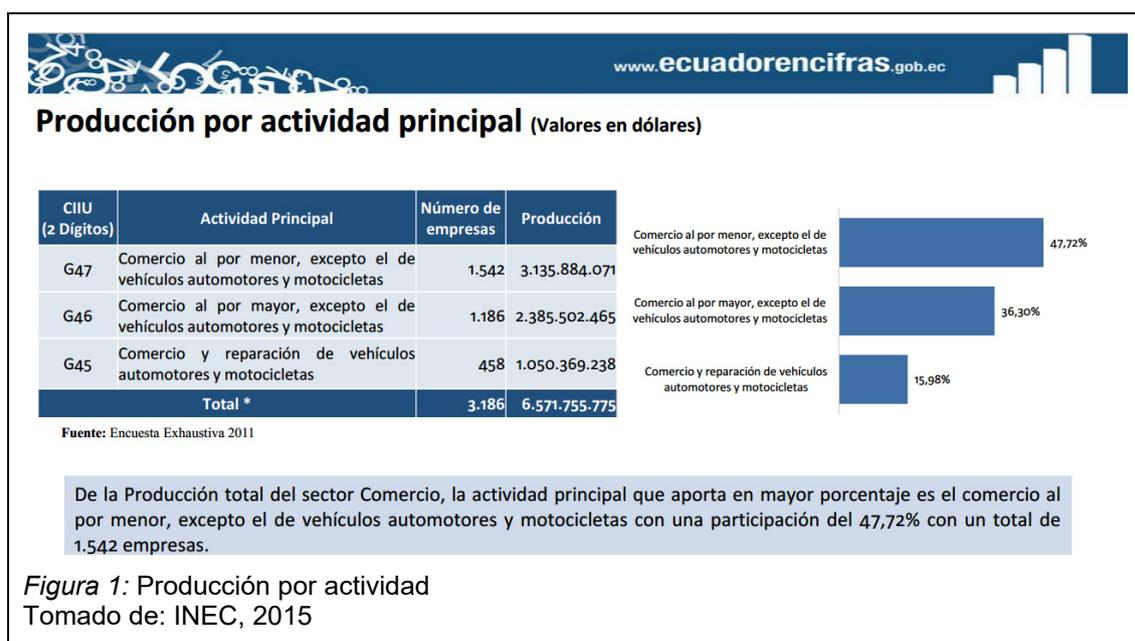
Con relación a la venta directa por internet no es posible debido a que el paciente requiere de un diagnóstico, calibración y valoración luego de la adaptación, sin embargo, las redes sociales, los sitios web privados y la International Hearing Society son herramientas útiles para llegar a los deficientes auditivos y a sus familiares.

2.1.2 Análisis de la industria (PORTER)

2.1.2.1 Análisis de la industria

La empresa Rexton Centro de Audífonos se encuentra según la Clasificación Industrial Uniforme (CIIU4.0) en la siguiente industria:

Como se puede ver en la (Figura 1) la empresa se encuentra en una industria muy genérica; así consta en su RUC. En consecuencia, no se pueden obtener datos exactos de su crecimiento real ni volumen de ventas debido a que no aparece ninguna de las empresas de la competencia en la superintendencia de compañías para analizar sus ventas.



2.1.2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

“El modelo de las cinco fuerzas de Porter del análisis competitivo es un enfoque ampliamente utilizado para desarrollar estrategias en muchas industrias”. (David, 2013, p. 75)

1. Rivalidad entre competidores existentes (ALTO).

Es alta la rivalidad entre los competidores existentes, debido a que en la industria el Estado proporciona audífonos de manera gratuita como se ve en el análisis PEST, también porque las empresas que licitan tienen ventajas en este sentido y una de ellas es que pueden aplicar a licitación si sus productos cuentan con registro sanitario. Además de esto la rivalidad es alta porque los productos son todos importados y de alta calidad, de manera que lo que puede hacer la diferencia es el servicio, el precio y el prestigio construido por cada empresa dentro de la industria. Dentro de esta industria hay varios distribuidores pequeños pero las empresas más reconocidas son PROAUDIO, REXTON CENTRO DE AUDÍFONOS, GRUPO VIENNATONE CLINICA AUDIOVITAL. La tercera y cuarta en mención tienen el valor agregado de contar médicos que realizan implantes cocleares.

2. Amenazas de nuevos competidores (ALTO).

Las barreras de entrada son bajas debido a que los médicos audiólogos y otorrinos tienen facilidad de especializarse en audioprotésis en el extranjero y entrar a competir en caso que ellos adquieran una distribución exclusiva en el Ecuador con algún proveedor internacional, y así entrar a dicho mercado.

3. Poder de negociación de los proveedores (MEDIO).

Es medio dado que el proveedor, cuenta con un distribuidor, el mismo que vende sus productos con más de una marca, adicional a esto en el país hay menos distribuidores que proveedores internacionales al momento, sin embargo, si las ventas llegarán a ser muy bajas, el proveedor puede finalizar el contrato de distribución exclusiva y buscar otro distribuidor. Se han dado casos en que el proveedor deja al distribuidor debido a la baja de ventas y luego con el siguiente distribuidor empeora la situación del proveedor y al intentar regresar con el anterior distribuidor, ya no le es posible, debido a que está con otro proveedor.

4. Amenazas de productos y servicios sustitutos (BAJO)

Los productos sustitutos aparecen, pero no son de alta calidad, por ejemplo: aquellos que se consiguen en locales de retail, son desechables prácticamente. Los médicos no los aprueban y el paciente debe conseguir un buen producto de manera urgente. No constituyen ninguna amenaza.

5. Poder de negociación de los clientes (BAJO)

Es bajo debido a que los precios del mercado no tienen mucha variación con relación a la calidad del producto, de manera que la gran diferencia es el servicio al cliente personalizado y de pronta entrega para su adaptación, así como garantías de reparación. El cliente debe decidir en este sentido adquirir o no un producto de calidad.

2.1.3 Conclusiones

Se detallan a continuación las conclusiones de los análisis PEST y PORTER.

2.1.3.1 Conclusiones del análisis PEST

1. Las políticas de reformas tributarias constantes y especificando la última: "salvaguardias", para impedir las importaciones, ha provocado una caída en las ventas de los productos de consumo, ciertas materias primas y bienes de capital y, en consecuencia de ello un aumento de precios de ciertos productos, y el recorte de personal exponencial en algunas empresas tanto públicas como privadas que no paran en el Ecuador. Sin embargo las "salvaguardias" no afectan a los audífonos, por ser instrumentos de salud pública; en consecuencia se constituye en una oportunidad siendo que no provoca un impacto en el costo que termine incrementando su precio en el mercado de manera forzosa.
2. La caída del precio del petróleo, la disminución de las exportaciones y las importaciones, el incremento del riesgo país que ahuyenta la inversión extranjera, ha desacelerado la economía de una forma abrupta y constante. Esto ha provocado una disminución de la producción y comercialización que afecta directamente a la industria de venta de prótesis auditivas así como la ausencia de licitaciones para con el Estado Ecuatoriano y recepción de pagos

tardíos. Sin embargo también se constituye en una oportunidad siendo que Rexton no tendrá que pugnar tanto para licitar y perder ventas por los audífonos donados por el Estado.

3. De acuerdo al censo del 2010 el 8.8% de la población ecuatoriana pertenece a la tercera edad y en relación al adulto mayor la deficiencia auditiva es más propensa, de manera que es un mercado importante que debe ser atendido.
4. A pesar de que no se pueden realizar ventas directas por catálogo en internet, las herramientas tecnológicas de la información son eficaces para captar clientes y fidelizarlos. La tecnología ha progresado tanto que los tiempos de producción, adaptación y control son más ágiles así como la calidad del producto. Esto es una oportunidad siempre y cuando la empresa se mantenga actualizada en los avances tecnológicos.

2.1.3.2 Conclusiones del análisis PORTER

1. La rivalidad es “alta” debido a que las empresas de la industria compiten con productos de alta calidad y servicio de experiencia.
2. Es alta la amenaza de nuevos competidores dentro de la industria con la única dificultad de conseguir una distribución exclusiva.
3. Los proveedores tienen un poder de negociación término medio por razón de decidir a quién dar la distribución.
4. Los productos sustitutos no preocupan a la industria dedicada a la venta de prótesis auditivas porque los mismos son de muy baja calidad y no recomendados por la International Hearing Society.
5. Se concluye la importancia del bajo poder de negociación de los clientes, lo que permite mantener los precios como corresponden a productos de calidad.

2.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO

2.2.1 Filosofía y estructura organizacional

Tabla 1: Variables de diagnóstico de Rexton

DIAGNÓSTICO DE REXTON CENTRO DE AUDÍFONOS				
VARIABLES A TENER EN CUENTA EN EL DIAGNÓSTICO				
ÁREA	VARIABLES	ESTADO		
ADMINISTRATIVA	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	■	■	■
	MISIÓN	■	■	■
	VISIÓN	■	■	■
	PROPÓSITOS	■	■	■
	VALORES	■	■	■
TALENTO HUMANO	OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS, POLÍTICAS DEL ÁREA	■	■	■
	SELECCIÓN	■	■	■
CULTURA ORGANIZACIONAL	CONTRATACIÓN	■	■	■
	CRITERIOS DE SELECCIÓN	■	■	■
	FORMA DE REMUNERACIÓN	■	■	■
	PERFIL DEL EQUIPO DIRECTIVO	■	■	■
	DEFINICIÓN DE PERFILES DE CARGO	■	■	■
	MANUAL DE FUNCIONES	■	■	■
	PLANEACIÓN	■	■	■
	DELEGACIÓN	■	■	■
	AUTORIDAD	■	■	■
	CANALES DE COMUNICACIÓN	■	■	■

Continúa

	RELACIONES LABORALES			
	CAPACITACIÓN			
	MOTIVACIÓN			
	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO			
CONTABLE FINANCIERA	INDICADORES DE GESTIÓN POLÍTICAS DEL ÁREA			
	SISTEMA DE COSTOS			
	PUNTO DE EQUILIBRIO			
	ORGANIZACIÓN DEL DINERO			
	CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO			
	CAPITAL DE TRABAJO			
	RAZÓN CORRIENTE			
	SOLIDEZ			
	PRUEBA ÁCIDA			
	DÍAS DE CARTERA			
	DÍAS DE INVENTARIO			
	ENDEUDAMIENTO TOTAL			
	MARGEN OPERACIONAL DE UTILIDAD			
	MARGEN NETO DE UTILIDAD			
	RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL			
RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO				
PRODUCCIÓN	POLÍTICAS DEL ÁREA DE CONFECCIÓN			
	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE CONFECCIÓN			
	CONTROL DE CALIDAD			
	DISTRIBUCIÓN DEL ÁREA DE TRABAJO			
	CAPACIDAD DE CONFECCIÓN			
	INVERSIÓN TECNOLÓGICA			
	PROVEEDORES			
	CALIFICACIÓN DEL PERSONAL			
FLEXIBILIDAD				
COMERCIAL	POLÍTICAS DEL ÁREA COMERCIAL			
MERCADEO	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA			
VENTAS	PORTAFOLIO DE PRODUCTOS			
	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO			
	EMPAQUE			
	PRECIO			
	SERVICIO AL CLIENTE			
	SEGMENTACIÓN DE MERCADO			
	PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN			
	CONOCIMIENTO DE LA COMPETENCIA			
	ÍNDICES DE GESTIÓN			
	MERCADEO			
CÓDIGO DE COLORES				
	VARIABLE CRÍTICA REQUIERE AJUSTES URGENTES	23	38%	
	VARIABLE QUE REQUIERE AJUSTES	12	20%	
	VARIABLE ACEPTABLE (FORTALEZA)	25	42%	
	TOTAL VARIABLES	60	100%	

2.2.1.1 Filosofía organizacional

“Una declaración de visión sienta las bases para desarrollar una declaración de misión detallada”. (David, 2013, p. 45)

Visión

Ser una empresa referente en el campo de la audioprótesis con presencia en las principales ciudades del Ecuador, teniendo como meta en responsabilidad social empresarial que el deficiente auditivo y la sociedad comprendan, que perder la audición, no es motivo de estigmatizar a la persona y que el uso de audífonos es algo normal como usar lentes.

Crítica de la Visión.- La visión de Rexton contiene puntos clave como la excelencia, la responsabilidad social empresarial sin embargo debiera ser más específica en cuanto a una meta por alcanzar en un tiempo estimado.

“Una declaración de misión es más que un enunciado de detalles específicos; es un pronunciamiento de actitudes y perspectivas”. (David, 2013, p. 49)

Misión

Promover la salud auditiva preventiva, y auxiliar a quienes no escuchan bien mediante audífonos de última generación brindando un servicio de calidad diferenciado y personalizado, convencidos de que sólo REXTON CENTRO DE AUDÍFONOS, pionera desde 1976 en confección de audífonos hechos a la medida, le puede brindar. Los profesionales reciben periódicamente capacitación en los avances tecnológicos de las ayudas auditivas.

Componentes de la declaración de Misión (David, 2013, p. 51)

1. **Clientes.** ¿Quiénes son los principales clientes de la empresa?
La misión va enfocada al deficiente auditivo en términos de prevención de la sordera y auxilio mediante prótesis auditivas.
2. **Productos y servicios.** ¿Qué ofrece la empresa?
Detalla al audífono para la sordera como producto, pero también hay servicios como audiometrías, calibraciones y reparaciones.
3. **Mercados.** En términos geográficos ¿dónde compite la empresa?
No define el sitio geográfico donde compite la empresa.
4. **Tecnología.** ¿La empresa está actualizada?
Menciona que los productos son de última generación tecnológica a pesar de no especificar el tipo de tecnología la cual es Chanel Free.
5. **Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad.** ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
No menciona este compromiso.

Conclusión.- La misión y la visión sí están alineadas entre sí y son consistentes con el negocio propuesto.

Objetivos de la empresa

A continuación se detallan los objetivos institucionales para determinar si son medibles, específicos, realizables y enmarcados en un período de tiempo. Ver el resumen en la tabla 2.

1. Promover un ambiente de trabajo agradable al personal y mejorar en lo que se está fallando.
2. Mantener al día el control de inventario.
3. Tener un manejo sistemático y analítico de los cuadros de liquidez de la empresa.
4. Mejorar el servicio al cliente y el servicio interno de la empresa.
5. Actualizar y mejorar la página web.
6. Hacer un plan de marketing y publicidad.
7. Atraer a los stakeholders con conferencias comerciales así como de liderazgo y trabajo en equipo.

2.2.1.2 Estructura organizacional

Aspecto legal

La empresa es propiedad de una persona natural obligada a llevar contabilidad.

Organigrama

El autor plasma un organigrama que lo armó luego de obtener información en una entrevista al subgerente de la empresa. El organigrama muestra una estructura jerárquica informal debido a que no se encuentra escrito ni publicado en la empresa así como tampoco cuenta con manual de funciones y procedimientos. (Anexo # 4)

Gerente Propietario.- Es el fundador y dueño de la empresa. Toma finalmente las decisiones estratégicas luego de dialogar con el subgerente. Como funciones específicas, debido a su edad, se encarga del área de publicidad, contratación de personal y seguimiento a los locales en temas de logística y servicio al cliente. Las cuentas bancarias están a su nombre y gira los cheques para el pago de impuestos e importaciones.

Subgente.- Se encarga de administrar la empresa, realizar las importaciones, pagos al exterior, rol de pagos, capacitar al personal, delegar funciones, asignar tareas, elaborar cuadros estadísticos de gestión e informes al gerente propietario.

Audioprotesistas.- Son la fuerza de ventas, encargadas de atender al deficiente auditivo en los exámenes audiométricos, adaptaciones de audífonos y control permanente.

Secretarias.- Su función es asistir a las audioprotesistas. Se encargan de llevar la base de datos de clientes, controlan inventario de accesorios y se encargan de venderlos. Atienden a los pacientes y llevan el control de la agenda de citas.

Técnicos del laboratorio.- Su función es confeccionar y reparar los audífonos.

Conclusiones de la estructura de la empresa

1. Es una empresa que le hace mucha falta tener en sus instalaciones a manera de alianza estratégica a un otorrinolaringólogo a un audiólogo y a un fonoaudiólogo, con consultorios propios con el objetivo de dar un servicio más completo al deficiente auditivo.
2. Se necesita contratar un audioprotesista más debido a que hay cuatro locales en Quito y con sólo tres audioprotesistas.
3. La empresa debe prepararse estructuralmente y ser encaminada a convertirse en persona jurídica, una Compañía de Responsabilidad Limitada debido a que hay herederos que llegaría a ser accionistas y la figura legal de persona natural no corresponde.
4. Funciones duplicadas, hacen de todo, no hay orden de funciones, no hay departamento específicos y hay un contador externo.

Sistema de gestión de talento humano

La gestión de talento humano en lo que concierne a los requerimientos, selección, contratación, promoción y despidos de personal quedan bajo discreción del gerente propietario. La capacitación y comunicación interna está bajo la responsabilidad de las personas de los distintos departamentos. Se aclara que ninguno de los siete puntos

de orden dentro del sistema de gestión de talento humano se encuentra registrado en un manual empresarial y por tanto se sugiera construir uno.

1. Requerimientos
2. Selección
3. Inducción
4. Capacitación
5. Promoción
6. Despidos
7. Comunicación Interna

Se concluye que no existe formalmente un manual de procedimientos de talento humano.

2.2.2 Producción y operaciones

2.2.2.1 Cadena de suministros

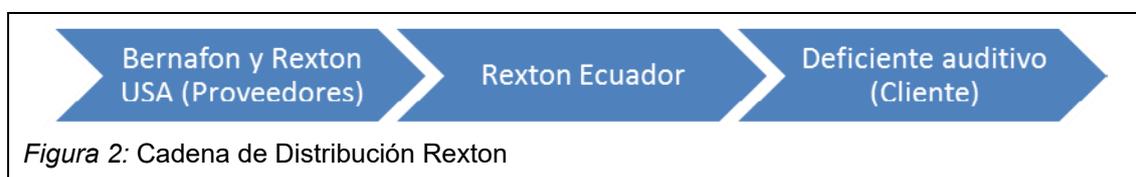
Proveedores.- La empresa cuenta con proveedores de audífonos internacionales los cuales son Bernafon de Suiza y Rexton de Estados Unidos. El proveedor de pilas es una empresa ecuatoriana que importa pilas Rayovak.

Suministros.- En materia prima es usado el alambre para suelda, acrílico, silicón, tubos para molde.

Capacidad de producción.- El laboratorio de la empresa es capaz de producir por día una cantidad máxima de 10 moldes de audífonos, confeccionar 10 audífonos y dependiendo del daño se demoran las reparaciones. La capacidad que normalmente se usa es un promedio de 8 moldes de audífonos y 2 audífonos por día, debido a las reparaciones que llegan.

Tiempo de producción.- En confeccionar un audífono el tiempo estimado es de 2 horas, el en confeccionar un molde es de 3 minutos, en cambiar un tubo y limpieza es 15, en una calibración de audífono en promedio 10 minutos y adaptación de un audífono 45 minutos.

La siguiente cadena muestra el proceso en el que un audífono llega al deficiente auditivo desde que es importado.



2.2.2.2 Inventario

El inventario promedio mínimo de audífonos al mes es 36 unidades, de pilas al mes 4600, 80 tubos de recambio.

2.2.2.3 Transporte

El transporte para importaciones es a través de vía aérea. Entre locales el transporte es mediante el auto del gerente quien se encarga de llevar y traer todos los pedidos de cada uno de los cuatro locales de Quito y por encomienda del local de Ambato.

2.2.2.4 Proceso de operaciones de Rexton Centro de Audífonos

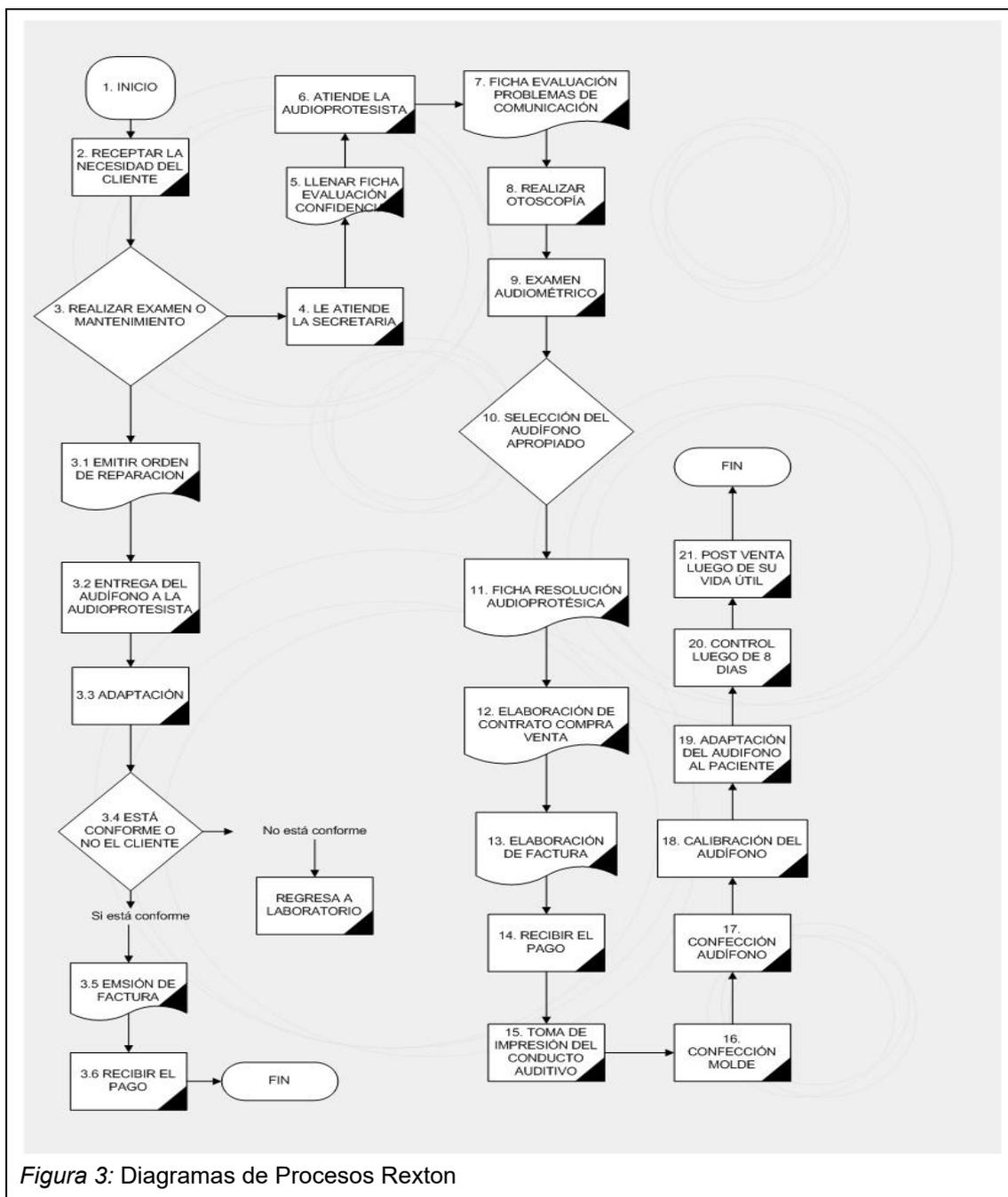


Figura 3: Diagramas de Procesos Rexton

2.2.3 Investigación y desarrollo

No aplica investigación y desarrollo porque es una empresa comercializadora que importa prótesis auditivas, por tanto no puede mejorar el producto.

2.2.4 Sistemas de información gerencial

“La materia prima de un *sistema de administración de información* la constituyen las evaluaciones internas y externas de una organización, los datos internos como los de marketing, finanzas producción y recursos humanos; así como los datos externos como factores sociales, culturales, demográficos, ambientales, económicos, políticos, gubernamentales, legales tecnológicos y competitivos” (David, 2013, p. 118).

2.2.4.1 Información gerencial interna

La empresa Rexton Centro de Audífonos está trabajando en la implementación de integrar el inventario en línea para tener la información en tiempo real en cada uno de sus locales. De esta manera se está dejando atrás el envío del inventario por correo electrónico.

En la administración de clientes existe una base de datos empírica en Excel y es necesario realizar una base de datos profesional en un programa en el que se pueda administrar de mejor manera las búsquedas de información y manejo de estadísticas como parte de un sistema de información gerencial.

2.2.5 Marketing

Las necesidades del mercado que actualmente satisface el negocio de la organización son las siguientes:

2.2.5.1 Necesidades del mercado que satisface la empresa

En el Ecuador de acuerdo al análisis PEST, en el factor SOCIAL se determina que 213.000 ecuatorianos sufren deficiencia auditiva y un 20% de la población sufre algún tipo de sordera. El primer dato es el que ya está diagnosticado y de acuerdo a ello, Rexton adapta en promedio 372 audífonos al año. Esto quiere decir que anualmente satisface la necesidades auditivas de un 0,17% del mercado. La organización solamente satisface problemas de deficiencia auditiva pero no problemas relacionados a la audiología en el área patológica.

2.2.5.2 Análisis de la cartera de productos

Los productos de Rexton de acuerdo al análisis de incremento de ventas y participación de mercado, según el análisis de BCG realizado, se encuentran en el cuadrante III de las vacas lecheras en el que tiene alta participación de mercado relativa, pero sus ventas no se incrementan debido a que la industria no tiene actualmente un alto crecimiento en ventas. Es una empresa fuerte y de experiencia en el mercado y una solución de acuerdo al libro de David Fred es la estrategia de diversificación y si se va debilitando la vaca lechera la reducción de gastos y la desinversión serían una alternativa final. (Ver Anexo #6) (David, 2013, p. 185)

2.2.5.3 Identificación de la Estrategia General de Marketing

La empresa tiene la **estrategia intensiva de desarrollo de mercado** en la que supone la entrada de sus productos en nuevas áreas geográficas como Ambato y sus alrededores mediante esfuerzos redoblados publicitarios de su local en dicha ciudad. (David, 2013, p. 141)

2.2.5.4 Mercado objetivo

La empresa se dirige al deficiente auditivo que se encuentra entre los 60 a 80 años de edad, sin embargo el decisor de compra según entrevista con el gerente es generalmente un hijo(a) de un estrato socioeconómico medio y alto, es así como en el día del padre o de la madre es cuando más se vende audífonos, adicional a esto los hijos buscan estos productos para sus padres en la mayoría de los caso. Este segmento económico se define debido a que el estrato bajo no tiene capacidad adquisitiva y adquieren los audífonos a través del Estado de manera gratuita. La edad está determinada por el promedio de clientes en una muestra realizada por el autor de los últimos dos años y 8,8% que corresponde a las personas de la tercera edad de

acuerdo a lo antes mencionado. Por otro lado cuando se ha saturado los servicios de calibración y adaptación a los clientes que han obtenido sus audífonos en la competencia, han decidido ir a REXTON para obtener esta atención.

2.2.5.5 Propuesta de valor

La propuesta de valor de la empresa es brindar al potencial y deficiente auditivo un servicio de calidad preventivo, personalizado y con seguimientos periódicos y direccionamientos a los profesionales de la salud en las áreas específicas. Rexton le ofrece al mercado 39 años de experiencia y el hecho de ser pioneros en la confección de audífonos hechos a la medida con tecnología de punta de última generación importados de Estados Unidos y Suiza.

2.2.5.6 Análisis crítico de la estrategia de marketing

La empresa tiene 39 años en el mercado y la estrategia ha beneficiado a la empresa en lo que respecta a abrir nuevos locales; esto ha permitido incrementar las ventas de la empresa y hacerse conocer más en el mercado. El segmento al que va dirigido el producto está bien definido y la empresa está bien posicionada entre sus competidores debido a la alta calidad de sus productos y el servicio al cliente.

2.2.5.7 Mezcla de Marketing

Producto y servicio

Atributos.- Los audífonos son de características retro auriculares, intraauriculares con tecnología suiza y americana. Channel Free es el último avance tecnológico que poseen los productos de la empresa que son altamente competitivos.

Branding.- En el posicionamiento de la marca la empresa Rexton recibe publicidad en trípticos en los cuales se detallan las bondades del producto así como su marca país, la cual es bien aceptada en el mercado ecuatoriano y ha llegado a posicionarse bien la marca suiza Bernafon y la marca americana Rexton. También se hace Branding a través de esferos, chompas, llaveros, cuadros en los locales entre otros artículos que posicionan las marcas.

Branding de la empresa y los productos

Tabla 2: Productos Comercializados

Empresa	Marca	Color	Logo
Rexto US	Rexton	Rojo	Cruz Blanca
Bernafon Suiza	Bernafon	Azul	Rexton
Rexton Ecuador	Rexton Ecuador	Azul Rojo	Rexton Centro de Audifonos

Empaque.- La empaque viene en la importación elaborado por el proveedor. Es un empaque de aislador de humedad y de alta calidad así como apariencia. La funda en la que se entrega el producto es de la empresa REXTON CENTRO DE AUDÍFONOS con su eslogan "Nos encanta ayudarle a oír".

Etiquetado.- El etiquetado de la empresa solamente está en la funda porque en el producto el etiquetado viene de fábrica resaltando la marca del audífono.

Precio

"El precio es la suma de todos los valores a los que renuncian los clientes para obtener los beneficios de tener o utilizar un producto o servicio...el precio determina la participación de mercado" (Armstrong, 2013, p. 213)

- **Costo de ventas**

El valor total es la suma de los costos de importación, fabricación y administrativos a los cuales se suma la utilidad que es el 30% del costo total y la comisión a la fuerza de ventas del 7%. Sumados estos valores más el IVA se obtiene el precio de venta al público. Como se puede observar en la figura 4.

- **Estrategia de precios**

Para la fijación del precio se utiliza la estrategia de **Fijación de precios mediante márgenes**. Para poder manejar esta estrategia se deben definir los costos y gastos en los que se incurre y así buscar un margen de utilidad al fijar el precio (Armstrong, 2013, p. 213)

La fijación de precios corresponde al análisis encontrado en la figura 4 vista anteriormente.

Plaza

- **Estrategia de distribución**

La estrategia es distribuir los productos desde la Matriz en Miraflores hacia todos los puntos de ventas.

- **Puntos de venta**

La empresa cuenta con cuatro locales en Quito: Miraflores, Sector Clínica Pasteur, Sector Hospital Metropolitano, Sector La Carolina. Un local en Ambato sector parque Montalvo.

- **Estructura del canal de distribución**

Los productos se venden en los cinco locales que son los puntos de venta. Los productos salen de la matriz a los cuatro locales restantes.

- **Tipos de canal**

Es un canal directo a través de locales. Se recalca que en los locales hay uno ubicado en el sector del hospital Metropolitano que está con un promedio bajo en ventas respecto a los otros locales de la empresa. Se necesita contratar una nueva audioprotesista y una secretaria.

Promoción

- **Estrategia promocional**

Rexton vende dos marcas: La marca Bernafon y la marca Rexton. Es así como la estrategia *push* es útil para sacar ambas marcas sin que ninguna se quede rezagada debido a preferencias de marca por parte de la fuerza de ventas.

- **Publicidad**

La empresa hace publicidad a través de revista La Familia, Facebook como Rexton Centro de Audífonos Ecuador, (al momento cuenta con 8.759 seguidores), programas radiales a los cuales el subgerente es invitado así como entrevistas en TV. Roll Ups, Stands y museo de los audífonos de hace 40 años. En el 2014 la empresa gastó \$19.138,67. Dato obtenido del Balance de Estado de Resultados al 31 de diciembre 2014.

- **Promoción de ventas**

La empresa cuenta con un sistema de promoción aplicado todos los días a personas que llegan por haber conocido la empresa a través de revista La

Familia, página web www.escuchemejor.com.ec y Facebook. Al comprar dos audífonos el segundo tiene descuento especial. La empresa también reconoce con promociones a los clientes que envían referidos con descuentos en los servicios de mantenimiento de los audífonos así como audiometrías de control así como también al que llega a la empresa por primera vez. Sólo si el examen audiométrico sale de la empresa es cobrado el servicio.

- **Relaciones Públicas**

La empresa mantiene relaciones públicas con médicos otorrino laringólogos, audiólogos, y asiste siempre a las expo ferias a las cuales es invitada. Generalmente se las hace en el día del adulto mayor.

- **Fuerza de ventas**

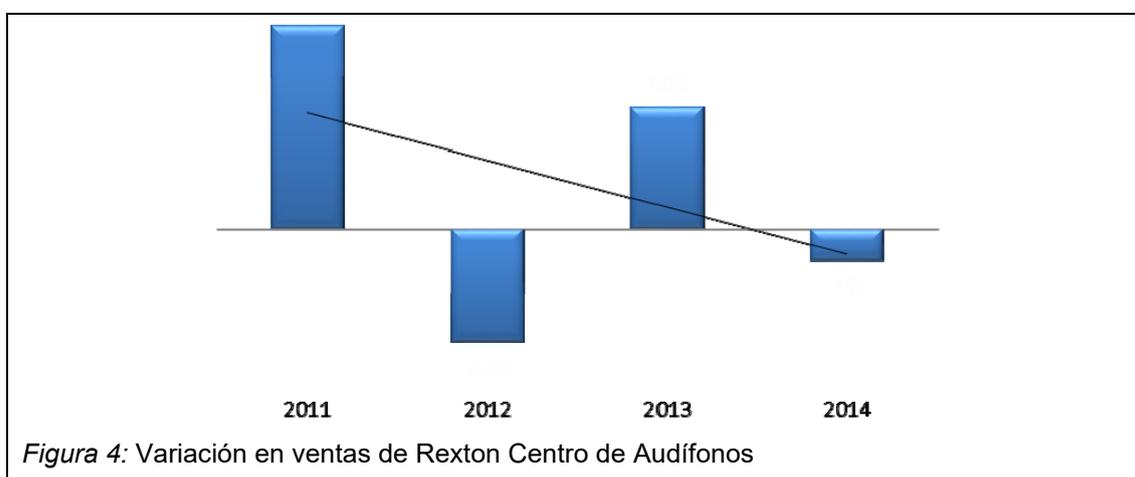
La empresa cuenta con cinco audioprotesistas quienes son la fuerza de ventas de la empresa, debido a que atienden al cliente y buscan clientes a través de referencias y alianzas con los médicos.

2.2.6 Finanzas y contabilidad

2.2.6.1 Indicadores Financieros

REXTON CENTRO DE AUDÍFONOS no cuenta con indicadores financieros y solamente al final de año recibe los balances de estado de resultados y general.

Con el propósito de obtener una real situación financiera de la empresa el contador proveyó los balances de Estado de Resultados y General de los años 2010 al 2014 y los últimos balances de octubre de 2015, de manera que se tiene una proyección del 2015. Se realizó un análisis vertical y horizontal, así como construcción de indicadores financieros (Ver Anexos 11, 12 y 13)



Como se puede observar en la figura arriba, la empresa ha pasado por buenos y malos momentos en lo que respecta a sus ventas en los últimos cinco años. Esa oscilación preocupa al gerente y al propietario de la empresa, motivo por el cual, se debe trabajar para corregir estos inconvenientes. Las ventas han crecido en promedio durante los últimos cinco años en un 6%. Sin embargo la utilidad final ha sido bien dirigida y sobre todo en el año 2014 donde las ventas cayeron en el 4% y la utilidad fue la más alta en los cinco años con \$87.404,18. (Ver Anexo # 11)

Se puede observar que durante los últimos cinco años el mejor ejercicio económico fue el 2011 en ventas con un incremento de USD 112.781,06. En utilidad final el 2014

fue el mejor año con USD 87.404,18 a pesar de que en el 2014 hubo una caída en ventas del 4% en relación al 2013 y fue el tercer año con más ventas. (Ver Anexo #11). A continuación se presentan los indicadores que toman en consideración el promedio de 2010 – 2014.

Indicadores de liquidez

Tabla 3: Indicadores de Liquidez

ÍNDICES DE LIQUIDEZ	Promedio 2010 - 2014
Razón circulante = Activos circulantes / Pasivos circulantes	\$ 4,36
Prueba ácida = Activos circulantes menos inventario / Pasivos circulantes	\$ 1,16

- **Razón circulante**

Según el promedio de los últimos años 2010 – 2014, el resultado de esta razón indica que por cada USD 1,00 que la empresa debía en el corto plazo, dispuso de USD 4,36 para respaldar su obligación.

- **Prueba Ácida**

La realidad de la empresa, respecto a su capacidad de pago de los pasivos sin depender de la venta de la mercadería registrada en los inventarios de los años 2010 al 2014, muestra que por cada USD 1,00 que debe, ha tenido en promedio, durante los últimos cinco años USD 1,16 para pagar.

Indicador de endeudamiento

Tabla 4: Indicadores de Endeudamiento

ÍNDICES DE ENDEUDAMIENTO	Promedio 2010 - 2014
Razón de nivel de endeudamiento = Pasivo / Activo	20,5%

- **Nivel de endeudamiento**

Este indicador revela que por cada USD 1,00 que la empresa tiene invertido en activos (el 20,5% en promedio del período 2010 – 2014 la empresa ha estado financiada por los acreedores (proveedores, bancos y otros). Así, el 79,5% de la empresa es del propietario y el 20,5% de los acreedores.

Indicadores de rentabilidad

Tabla 5: Indicadores de Rentabilidad

ÍNDICES DE RENTABILIDAD	Promedio 2010 - 2014
Margen Neto = Utilidad Neta / Ventas	15,15%
Margen Bruto = (Ventas - Costo de ventas) / Ventas	65,09%
ROA (Rendimiento sobre los activos totales) = Ingreso Neto / Activos Totales	55,07%
ROE (Rendimiento sobre el capital de los accionistas) = Ingreso Neto / Total Capital Contable	435,36%

- **Margen Neto**

Este indicador determina que la utilidad neta promedio de los últimos cinco años es de 15,15%; de decir, que por cada USD 1,00 vendido, se generó USD 0,15 en utilidad neta promedio.

- **Margen Bruto**

Este indicador muestra que la utilidad bruta promedio de los últimos cinco años es del 65,09%; es decir, que por cada USD 1,00 vendido, se generó USD 0,65 de utilidad bruta en promedio.

- **ROA – Rendimiento sobre los activos totales**

Este indicador muestra que los activos totales rinden en utilidad promedio durante el período mencionado en un 55,07%. Por cada USD 1,00 invertido en activos se obtuvo una utilidad promedio de USD 55,05 en promedio.

- **ROE – Rendimiento sobre el capital contable de los accionistas**

En este sentido el indicador es favorable a un solo accionista que es el propietario de la empresa y determina que por cada USD invertido en el capital contable se ha obtenido una rentabilidad de USD 435,36.

Indicadores de actividad

Tabla 6: Indicadores de Actividad

ÍNDICES DE ACTIVIDAD	Promedio 2010 - 2014
Rotación de activos totales = ventas / total de activos	\$ 3,67
Rotación de inventario = ventas / inventario	7,51
Rotación de activos fijos = ventas / activos fijos	\$ 26,39

- **Rotación de activos totales**

Este indicador muestra el volumen promedio de USD 3,67 de negocio generado por la empresa en relación al tamaño de su inversión por cada dólar en activos.

- **Rotación de inventario**

Este indicador muestra que la empresa tiene en promedio una rotación de inventario de 7,5 veces en relación al total del inventario existente en dólares.

- **Rotación de activos fijos**

Este indicador muestra que en promedio por cada dólar invertido en activos fijos hay ventas de USD 26,39; así determina la productividad de las ventas, y uso de la planta y el equipo.

2.2.6.2 Conclusiones de Finanzas y contabilidad

Las siguientes conclusiones están tomadas de un análisis que se realizó a los balances de los años 2010 al 2014 y se maneja mucho el promedio de estos años. (Ver tabla 3)

1. La utilidad neta después de impuestos es en promedio el 15,15% contemplando los años 2010-2014.
2. La empresa puede afrontar sus compromisos a corto plazo en USD 4,36 en promedio anual de acuerdo a la razón circulante.
3. La empresa puede afrontar sus compromisos a corto plazo sin recurrir a la venta de su inventario en USD 1,16 en promedio anual. Esta es la liquidez de la empresa.
4. En la razón de actividad, relacionada a la rotación de inventario, la empresa ha tenido en promedio anual de rotación de 7,5 veces al año y el 2014 cerró con una rotación de 13,8 veces. Quiere decir que vende con prontitud su inventario en el año y no mantiene mucho stock en bodega.

2.2.6.3 Análisis de la matriz EFI

En los factores claves internos se pudo extraer las siguientes conclusiones:

El valor sopesado en la matriz es de 2.68. Esto muestra que las fortalezas cubren y minimizan a las debilidades.

La empresa Rexton tiene un posicionamiento en el mercado debido a su experiencia de 39 años en el mercado y su compromiso en servir mejor al deficiente auditivo.

Rexton no ha incurrido en endeudamiento financiero y al tener cuatro locales propios la convierten en una empresa solvente para adquirir apalancamiento financiero.

No cuenta con análisis financieros periódicos ni proyecciones para la toma de decisiones.

Tampoco cuenta con manuales de procedimiento administrativo y operativo que le permiten crecer en eficiencia.

Existe un local que vende poco y esto hace que sus costos tengan que ser asumidos por los otros locales.

3. CAPÍTULO III: EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA

En este capítulo se puntualizará una propuesta de mejoras para la Organización en las áreas seleccionadas con una definición de alcance, costo y tiempo luego de haber realizado el análisis FODA.

3.1 ANÁLISIS FODA

Mediante la unión de los factores internos y externos en la matriz FODA se determinan las siguientes conclusiones estratégicas para las respectivas áreas:

Administrativa	Financiera	Marketing	Comercial
<ul style="list-style-type: none"> •Manuales de funciones en Talento Humano. •Expansión a nuevos mercados con nuevo local. 	<ul style="list-style-type: none"> •Adquirir un sistema contable. •Sistema de presupuesto y planeación Adapting Planing. •Indicadores Financieros periódicos •Elaboración de análisis horizontal y vertical de EEFF. 	<ul style="list-style-type: none"> •En Plaza redireccionar un activo fijo con menos productividad. •Aumentar las promociones y las publicidades a través de radio. •Hacer Branding 	<ul style="list-style-type: none"> •Alianzas comerciales con médicos de la audición. •Ventas de audífonos de segunda mano (Expandir el target). •Capacitar a la fuerza de ventas.

Figura 5: Conclusiones Estratégicas

Tabla 7: Análisis FODA

MATRIZ FODA REXTON CENTRO DE AUDÍFONOS	FORTALEZAS - F	DEBILIDADES - D
	1. Experiencia de 39 años en el mercado	1. No se mantiene al día el control de inventario de repuestos
	2. Productos con tecnología de última generación	2. No existe un análisis financiero profesional
	3. Promedio anual de crecimiento en ventas del 6%	3. Falta de evaluaciones internas de eficiencia
	4. No tiene deudas por apalancamiento	4. No cuenta con médicos audiólogos u otorrinos. Sólo alianzas.
	5. Promedio anual de utilidad neta entre 2010 - 2014 fue del 15,15%	5. No existe departamento de talento humano.
	6. Comercializadores exclusivos de Bernafon y Rexton	6. No existe un plan formal de marketing
	7. Cuenta con cinco locales propios en Quito y Ambato	7. Las ventas del 2014 con relación al 2013 cayeron
	8. Empresa ecuatoriana pionera en confección de audífonos hechos a la medida	8. Existen activos poco productivos (un local)
	9. Es una empresa con persona natural	
OPORTUNIDADES - O	ESTRATEGIAS - FO	ESTRATEGIAS - DO
1. Los audífonos están exentos en el pago de salvaguardias	1. Aplicar siempre a las licitaciones cuando se presenten F2,O4	1. Adquirir un sistema contable para facilitar inventario etc... D1, O5
2. Acceso a capacitaciones en las nuevas tecnologías	2. Abrir un nuevo local en otra ciudad F4,O3	2. Contratar sevicios profesionales de un Financiero D2,O4
3. El segmento de mercado es claro y aumenta.		3. Elaboración de un plan de marketing para fortalecer la presencia en el mercado. D6,O3,O4, O6
4. Licitaciones aunque bajas con el Gobierno		4. Poner en arriendo un local y alquilar otro en menor costo D8,O3, O6
5. Avance tecnológico en sistemas contables		5. Elaborar un manual de procedimientos de gestión de talento humano. D5, O3
6. Invitación a expoferias todos los años		
AMENAZAS - A	ESTRATEGIAS - FA	ESTRATEGIAS - DA
1. Desaceleración en la economía nacional	1. Conseguir otro proveedor exclusivo para fortalecer el portafolio F6,A4	1. Buscar entrevistas en radio para llegar al mercado D7,A3
2. Incremento en el índice de riesgo país	2. Aumentar las promociones para incrementar ventas F2,A1	2. Incrementar alianzas con audiólogos y otorrinos F8, A4
3. Disminución de compras públicas por licitaciones		3. Realizar ventas de audífonos usados para un target inferior D7, A3
4. Posibilidad de ingreso de nuevos competidores		4. Realizar sorteos de audífonos a sectores de bajo poder adquisitivo como RSE. D5, A3

Tabla 8: Objetivos Smart

OBJETIVOS SMART		
CORTO PLAZO 1 año	MEDIADO PLAZO 2 a 3 años	LARGO PLAZO Hasta 5 años
Iniciar el crecimiento en ventas luego del 2016 que se prevé sea de recesión económica.	Tener indicadores financieros que permitan controlar el manejo económico de la empresa mensualmente.	Ganar aproximadamente USD 16.500 por concepto de inversión en pólizas a una tasa del 6% anual. La inversión será del 2% de las ventas anuales.
Implementar políticas de lineamiento en todas las áreas de la empresa de manera formal.	Automatizar los anexos transaccionales mediante un software contable y digitalizar la información para un mejor control de inventario	Llegar a ser una empresa de personería jurídica para mayor facilidad en la administración debido a los accionistas que surgirán.
Implementar control de informes de trabajo de manera digital hacia la gerencia.	A finales del segundo año tener un plan estratégico funcional en marcha.	Posicionar las marcas de los audífonos y la empresa en el mercado con fuerza.
Fortalecer la fuerza de ventas mediante capacitaciones.	Fortalecer la rentabilidad de los activos fijos.	Lograr una mayor participación de mercado e incrementar las ventas en un 4.61% al final del 2020

3.2 ÁREAS DE INTERVENCIÓN

3.2.1 Administración

Obtener una certificación ISO 9001. Se propone hacer los trámites necesarios para pasar de una empresa de persona natural a una de persona jurídica.

3.2.1.1 Propuesta de Visión

Llegar a ser en cinco años una empresa referente y primera en el pensamiento del deficiente auditivo y a la vez presente en las principales ciudades del Ecuador, teniendo como meta en responsabilidad social empresarial que el deficiente auditivo y la sociedad comprendan, que perder la audición, no es motivo de estigmatizar a la persona y que el uso de audífonos es algo normal como usar lentes.

3.2.1.2 Propuesta de Misión

Promover la salud auditiva preventiva, y auxiliar a quienes no escuchan bien mediante audífonos de última generación brindando un servicio de calidad diferenciado y personalizado, convencidos de que sólo REXTON CENTRO DE AUDÍFONOS, pionera desde 1976 en confección de audífonos hechos a la medida en la ciudad de Quito y Ambato, le puede brindar. Los profesionales reciben periódicamente capacitación en los avances tecnológicos de las ayudas auditivas. La empresa está comprometida con su crecimiento y expansión hacia todas las ciudades principales del Ecuador con el propósito de servir mejor a sus clientes.

3.2.2 Estructura organizacional

Se formula dentro del sistema de gestión de talento humano la elaboración de un manual interno de los siguientes aspectos:

- a) Requerimientos
- b) Selección
- c) Inducción
- d) Capacitación

- e) Promoción
- f) Despidos
- g) Comunicación Interna

3.2.3 Marketing

En lo relacionado a la mezcla de marketing se formulan las siguientes intervenciones:

- a) **Plaza.-** Un cambio en los activos fijos con bajo promedio de ventas, es decir, arrendar el local del sector del hospital metropolitano en \$600 mensuales y arrendar otro local en el sur en \$900 teniendo como ventaja distribuir mejor a los locales en la ciudad, contar con mayor espacio para laboratorio a fin de incrementar ventas por servicios de reparaciones y ventas de audífonos con más facilidad a quienes viven en el sector y para aquellos que vienen de provincia. Contratar una nueva audioprotesista y una secretaria para dicho local.
- b) **Promoción.-** Realizar una pauta en la página de Facebook con un costo de \$700; de otro lado una cuña de radial en Radio Sucesos 101.7 FM con un costo de \$3100 mensual para ampliar la publicidad en la ciudad de Quito. Todos los días promoción si el cliente conoció a la empresa a través de la web site. Por la compra de dos audífonos el 10% de descuento en el segundo.
- c) **Branding.-** La empresa y las marcas importadas necesitan posicionarse en el mercado con fuerza, de manera que el etiquetado y el empaque de los proveedores serán sustituidos por propios elaborados por REXTON CENTRO DE AUDÍFONOS. Se elaborarán brochures con un contenido de información de la empresa, productos, testimonios y bondades de cada tipo de tecnología. Se elaborarán talonarios de notas con la marca, agendas, monederos y llaveros que serán entregados a los clientes dependiendo el valor de la compra. Los autos de los dueños y empleados que deseen tendrán micro perforados publicitarios en el parabrisas posterior de sus autos. Entregar flash memory y CDS con música para el alma con la marca REXTON a fin de incentivar el encanto de oír y posicionar a la empresa. Patrocinar eventos musicales en Casa de la Música. Pantallas en los locales en las cuales aparezca publicidad, imagen corporativa y testimonios de personas que han sido grandemente beneficiadas por los productos así como instrucciones de buen uso y cuidado del audífono. Colocar publicidad en la carrocería de los buses interparroquiales de Tumbaco y Valle de los Chillos. Se propone una inversión de \$24.500.

Tiempo de aplicación de actividades:

- Facebook: tres pautas.
- Radio Sucesos 101.7 FM: cuatro meses.

3.2.4 Finanzas y Contabilidad

Se formula las siguientes intervenciones:

- a) Razón circulante.- La empresa al tener buenos niveles de liquidez con un valor de 4,36 veces en los que los activos corrientes cubren a los pasivos corrientes, debe invertirse esta liquidez en pólizas de acumulación.
- b) Razón del pasivo total al activo total.- La empresa solamente financia sus activos con el 20,46% de sus pasivos corrientes. Esto quiere decir que la empresa puede incrementar su deuda a un 86% de su utilidad del último año 2015 para subir su escudo fiscal y trabajando de esta manera, incrementar su rentabilidad.
- c) Adquisición de un sistema contable llamado Fire Soft, el cual es amigable y permite una operación

4. CAPÍTULO IV: PROYECCIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA SOBRE FLUJOS INCREMENTALES

4.1 PROYECCIONES

Se considera data histórica de 5 años (2010-2015) para la proyección del estado de resultados y situación financiera a 5 años (2016-2020).

4.1.1 Estado de Resultados

Debido a la contractura económica actual se estima un decrecimiento en las ventas del primer año así como un posible incremento en los costos de ventas por el incremento de impuestos y el encarecimiento del producto en la cadena de distribución. Sin embargo se estima que mediante la implementación del plan de mejora, tanto las ventas como la utilidad neta presentarán un crecimiento conservador y sostenido en los siguientes años. (Ver Anexo #8)

4.1.2 Estado de Situación Financiera

Se proyecta el balance general incluyendo inversiones en el sector financiero y sector real, estrategia de manejo de liquidez no usada por la empresa anteriormente. Adicionalmente, se incluye la adquisición de activos intangibles para la mejora de las actividades de operación y administración. Por último, se considera utilizar la capacidad de endeudamiento de la empresa para financiar el plan de mejora (Ver Anexo #8). Cabe mencionar que la empresa no ha contraído deuda financiera desde sus inicios, por lo que tiene una alta capacidad para contraerla y pagar un préstamo. Dato evidenciado en sus indicadores de solvencia. (Ver Anexo #13).

4.1.3 Estado de Flujo de Efectivo

El estado de flujo de efectivo histórico indica que la empresa tiene salidas de efectivo, principalmente por actividades de Operación y Actividades de Financiamiento, en este último, por el pago de dividendos al dueño de la institución, tendencia que se mantiene en las proyecciones de Pérdidas y Ganancias. En el flujo de efectivo proyectado se mantiene la tendencia de flujo por actividades de operación y financiamiento incluyendo el ingreso por crédito bancario. Adicionalmente, las actividades de inversión presentan un flujo negativo al incrementar las inversiones y la compra de activos intangibles. Sin embargo, el efectivo disponible se mantiene en un promedio similar al de su histórico.

4.1.4 Estado de Flujo de Caja

Se proyecta el flujo de caja tanto apalancado como des apalancado, con el fin de obtener la valoración de la empresa tanto apalancada como des apalancada mediante el método de Valor Actual Neto. En conclusión la empresa presenta mayor valor agregado al apalancarse con un crédito bancario ya que el VAN es mayor cuando la empresa contrae deuda. (Ver Anexos #15 y 16)

4.2 INVERSIÓN

4.2.1 Inversión Requerida

El monto de inversión requerida para la implementación del plan de mejora asciende a USD 109,187.84 invertidos de la siguiente forma:

- **Activos Intangibles:** USD 88,450
- **Capital Trabajo:** USD 20,737.84

4.2.2 Capital de Trabajo

El financiamiento para el capital de trabajo será distribuido entre gastos administrativos, comercialización y capacitación.

4.2.3 Estructura de Capital

El monto total de la inversión requerida será financiado en un 91,52% con fondos propios de la empresa (USD 99,930.24) y en un 8,48% mediante obligaciones financieras (USD 9,257.60).

4.3 ESTADO Y EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PLAN DE MEJORA

El presente plan de mejora busca incrementar el valor de la empresa así como su participación en el mercado en el cual interactúa. A pesar de la contracción de la economía y la proyección decreciente en las ventas, se proyecta un incremento en la participación del mercado. Este incremento es una respuesta a la disminución de los precios así como a la reestructuración del área comercial.

Al analizar el valor actual neto (VAN) de los flujos de caja futuros de la empresa, una vez implementado el plan, se evidencia un VAN positivo tanto en los flujos apalancados como no apalancados. Por lo que la implementación del plan de mejora es viable. Cabe mencionar que el VAN es superior cuando la empresa esta apalancada.

Por su parte, el período de recuperación de la inversión requerida para implementar el plan de mejora en el flujo apalancado es de alrededor de cuatro años, por lo que al final del cuarto año proyectado la empresa habrá recuperado su inversión. Es importante mencionar que en el flujo no apalancado la inversión se recuperaría a los 6 años. Debido a que el VAN apalancado es mayor y el período de recuperación es menor se recomienda implementar el plan de mejora con un financiamiento bancario. (Ver Anexo #15)

4.4 ÍNDICES FINANCIEROS

4.4.1 EBITDA y Cobertura

Se proyecta que el EBITDA mantendrá una cobertura, durante los próximos 5 años (2016 – 2017) sobre la deuda financiera en promedio de 97 veces y sobre el gasto financiero de 99 veces lo cual significa una gran capacidad de pago de la deuda.

4.4.2 Solvencia

La empresa a lo largo de su historia ha presentado una gran solvencia lo cual se refleja en sus indicadores y le da la capacidad de implementar el proyecto y mantener niveles similares. (Ver Anexo #13)

4.4.3 Rentabilidad

Al implementar el plan de mejora, se estima que los indicadores de rentabilidad del patrimonio tenga una afectación positiva. (Ver Anexo #13)

4.4.4 Liquidez

Al igual que la solvencia la liquidez ha sido uno de los puntos más fuertes de la empresa y no se proyecta una disminución en la capacidad de cumplir con las obligaciones corrientes (Ver Anexo #13)

5. CONCLUSIONES GENERALES

- En conclusión, los principales atributos de Rexton Centro de Audífonos que marcan la diferencia con la competencia son: la atención personalizada al deficiente auditivo, su gran experiencia de 40 años en el mercado ecuatoriano, el cumplimiento en los tiempos de confección y entrega del producto así como la distribución de audífonos con tecnología de última generación.
- La empresa necesita digitalizar y automatizar sus operaciones de manejo de inventario, contabilidad al minuto, recepción de balances financieros mensuales y manejo de presupuesto en software profesional para de esta manera ser más eficientes en prevenir, ajustar y proyectar su actividad económica a fin de incrementar su eficiencia operativa al disminuir costos y obtener mayor porcentaje reidual.
- Al hacer Branding la empresa y las marcas de los audífonos se posicionarán con más fuerza en el mercado, de manera que el cliente no pensará en las marcas de los proveedores sino en la marca REXTON ECUADOR.
- En cuanto al sector externo se concluye que el año 2016 se mantendrá la tendencia del año 2015, es decir, la economía continuará contrayéndose lo cual generará disminución en el consumo local afectando negativamente a las ventas de la empresa, por lo que denota la importancia del presente plan de mejora.
- Mediante el análisis financiero expuesto previamente, se determina que para maximizar el valor de la empresa así como sus utilidades y el rendimiento de las mismas, se debe implementar el presente plan de mejoramiento con un financiamiento externo. El valor presente neto de los flujos futuros de este plan indica que es viable y que ayudará a mitigar las amenazas económicas actuales. A pesar de que la liquidez del sistema financiero ha disminuido considerablemente durante el año 2015, los indicadores financieros de solvencia y liquidez de la empresa indican que cuenta con la solidez financiera para acceder a un crédito corporativo.
- Para concluir, el presente documento, expone un plan que será de gran beneficio para la empresa, no sólo para su valoración actual sino también le ayudará a afrontar la crisis económica actual, así como los posibles incrementos en las cargas impositivas y el encarecimiento de los bienes y servicios.

REFERENCIAS

- Agencia *Pública de Noticias del Ecuador y Sudamérica Andes*. (s.f.). 18 mil personas con discapacidades auditivas de Ecuador recibieron prótesis gratuitas en tres años. Recuperado el 15 de abril de 2015 de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/18-mil-personas-discapacidades-auditivas-ecuador-recibieron-protesis-gratuitas-tres-anos>
- Banco Central del Ecuador - BCE. (2015). *Tasas de interés*. Recuperado el 31 de diciembre de 2015 de <http://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Banco Central del Ecuador - BCE. (s.f.). *Indicadores Financieros*. Recuperado el 31 de diciembre de 2015 <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
- Banco Central del Ecuador. (s.f.). *Información Económica*. Recuperado el 8 de octubre de 2015 de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/788>
- Cazar, R. (2015). *IV Dimensión del problema*. Recuperado el 8 de octubre de 2015 de http://icevi.org/latin_america/publications/quito_conference/analisis_de_la_situacion_de_las_.htm
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. (14 Ed.). México. Pearson Educación.
- Economía Latinoamérica. (s.f.). *Indicador de riesgo país*. Recuperado el 8 de octubre de 2015 de <http://www.cesla.com/>
- Ecuador Inmediato. (s.f.). *Gobierno de Presidente Correa con el 83% de aceptación*. Recuperado el 8 de octubre de 2015 de http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=2818785466
- Enríquez, C. (2015). *Aranceles, sobretasas de hasta el 45% arrancan desde hoy*. Recuperado el 18 de octubre de 2015 de <http://www.elcomercio.com/actualidad/salvaguardias-aranceles-balanza-pagos-consumo.html>
- Hear AtLast. (2015). *Hearing Aids*. Recuperado el 31 de diciembre de 2015 de http://www.hearatlastholdings.com/Hearing_Aids_-_In_the_Canal.html
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC (s.f.). *Índices de la actividad económica*. Recuperado el 8 de octubre de 2015 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/indices-de-la-actividad-economica/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (s.f.). *Censo Nacional Económico (CENEC)*. Recuperado el 17 de diciembre de 2015 de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Encuesta_Exhaustiva/Presentacion_Exhaustiva.pdf
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. (8va. Ed.). México. Pearson.
- Plusvalía. (2015). *Arriendo de oficinas sur de Quito*. Recuperado el 31 de diciembre de 2015. <http://www.plusvalia.com/oficinas-comerciales-en-alquiler-en-sur-de-quito.html>
- Pozo, G. (2012). *Proyecto de factibilidad para la importación de audífonos para personas con deficiencia auditiva desde Alemania*. Recuperado el 17 de diciembre de 2015 de http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/8179/1/50435_1.pdf
- SENAE. (s.f.). *Para importar*. Recuperado el 8 de octubre de 2015 de http://www.aduana.gob.ec/pro/to_import.action

Senplades. (s.f.). *Resumen compras públicas*. Recuperado el 8 de octubre de 2015 de <http://indestadistica.sni.gob.ec/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=SNI.qvw&host=QVS@kukuri&anonymous=truehttp://indestadistica.sni.gob.ec/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=SNI.qvw&host=QVS@kukuri&anonymous=true&bookmark=Document/BM50>

Superintendencia de Compañías. (2013). *Portal de información / Sector Societario*. Recuperado el 3 de diciembre de 2015 de http://appscvs.supercias.gob.ec/portallinformacion/sector_societario.zul

Yahoo Finance. (2015). *Hear AtLastHoldings Inc*. Recuperado el 31 de diciembre de 2015 de <http://finance.yahoo.com/q?s=HRAL&qI=0>

Yahoo Finance. (2015). *Markets close*. Recuperado el 31 de diciembre de 2015 de <http://finance.yahoo.com>

ANEXOS

Anexo 1: Matriz EFE

Matriz EFE			
Factores externos claves	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
Los audífonos están exentos del pago de salvaguardias	0,15	4	0,6
Acceso a tecnología de punta para la confección y calibración de audífonos que hace que disminuyan los tiempos.	0,1	3	0,3
El segmento de mercado es claro y va en crecimiento	0,1	4	0,4
El gobierno nacional hace licitaciones para la compra de audífonos y donarlos a través de la fundación Manuela Espejo.	0,05	2	0,1
Amenazas			
Desaceleración en la economía nacional debido a la caída del precio del petróleo entre otras causas.	0,25	4	1
Incremento en el índice del riesgo país	0,15	3	0,45
Disminución de compras públicas a través de licitaciones, lo que hace que la industria pierda al gobierno como importante cliente	0,1	2	0,2
Alta posibilidad de ingreso de nuevos competidores	0,1	3	0,3
TOTAL	1		3,05

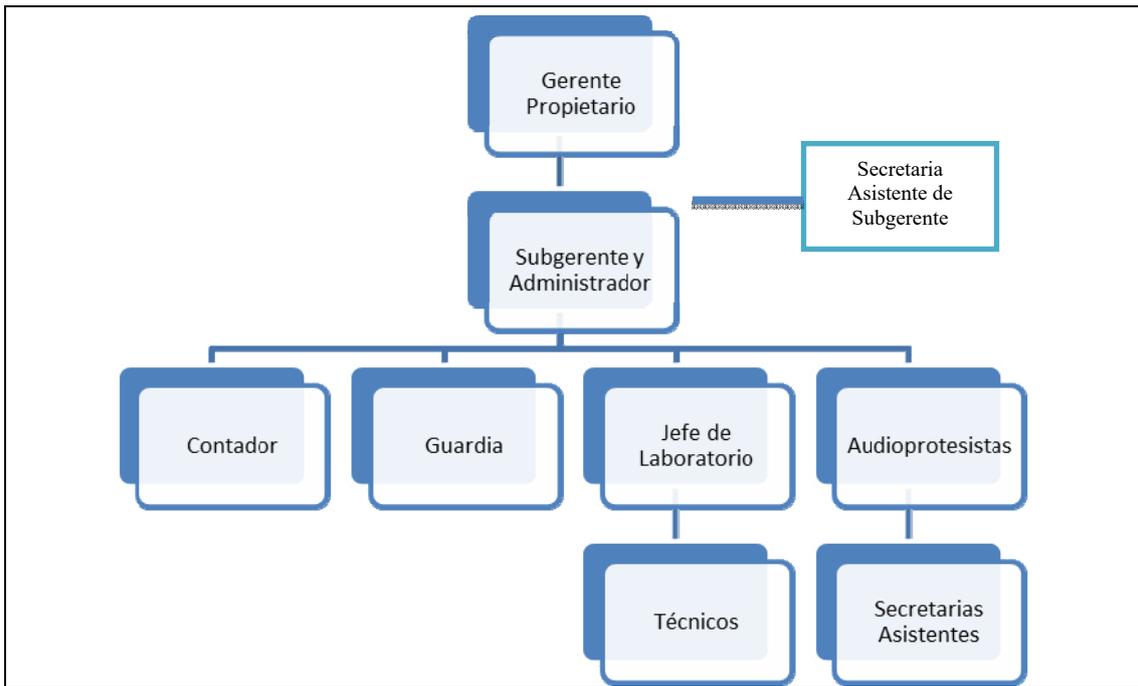
Anexo 2: Matriz EFI

Matriz EFI			
Factores Internos claves	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas			
La empresa Rexton tiene 39 años de experiencia en el mercado	0,1	3	0,3
Los audífonos son de última generación tecnológica así como las máquinas necesarias para los exámenes y confección de audífonos	0,1	4	0,4
El promedio del crecimiento en ventas anual del 2010 - 2014 es del 6%	0,05	2	0,1
El porcentaje de utilidad neta después de impuestos en el 2014 fue el 17,48% y en promedio anual entre 2010 - 2014 ha sido el 15,15%	0,04	2	0,08
La empresa no tiene deudas con ninguna entidad bancaria ni proveedores	0,2	3	0,6
Todos los locales son propios y forman parte de los activos fijos			0
Debilidades			
No se mantiene al día el control de inventario de accesorios	0,03	1	0,03
La empresa no tiene publicidad en la televisión	0,1	2	0,2
No hay análisis financiero de la empresa debido a que no cuenta con un financiero y los balances no se entregan mensualmente.	0,1	4	0,4
No se efectúan evaluaciones internas ni externas mediante un sistema de administración de información.	0,1	2	0,2
No tiene a médicos internos otorrinolaringólogos ni fonoaudiólogos a manera de alianza para captar y retener clientes.	0,05	1	0,05
No cuenta con un sistema de gestión de talento humano que se encargue de elaborar y ejecutar los manuales de procedimiento en la contratación y seguimiento del personal.	0,05	2	0,1
No existe un plan estratégico formal de Marketing.	0,03	3	0,09
Las ventas del 2014 con relación al 2013 disminuyeron en un 4%	0,02	2	0,04
Hay activos que están bajos en rentabilidad debido a bajas ventas en los locales	0,03	3	0,09
TOTAL	1		2,68

Anexo 3: Evaluación de Objetivos

Objetivo	Medible	Realizable	Enmarcado en período de un tiempo
1			X
2			X
3			X
4			X
5			X
6			X
7			X

Anexo 4: Organigrama Rexton



Anexo 5: Licitaciones



Anexo 6: Matriz BCG

		Participación en el Mercado		
		Alta 1.0	Media 0.05	Baja 0.0
Crecimiento de ventas de una	Alta 20	Estrellas II		Incógnitas I
	Media 0	Vacas Lecheras III		Perros IV
	Baja -20			

Tomado de: (David, 2013, p. 231)

Anexo 7: Inversión Requerida

INVERSIÓN EN MERCADEO (ANUAL)					
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión en comunicación	\$14.500,00	\$14.993,00	\$15.502,76	\$16.029,86	\$16.574,87
Total Publicidad	\$14.500,00	\$14.993,00	\$15.502,76	\$16.029,86	\$16.574,87

Detalle Gasto Inicial en Publicidad			
Medio	Veces	Costo	Gasto Anual
Radio Sucesos 101.7 FM	4	\$ 3.100,00	\$ 12.400,00
Pautar en Facebook	3	\$ 700,00	\$ 2.100,00
Total Gasto			\$ 14.500,00
Siguientes 5 años			

El costo de publicidad se incrementa por la inflación cada año tomando como referencia el porcentaje al cierre del 30/11/2015 en 3,40%

INVERSIÓN EN FUERZA DE VENTAS			
Inversión	Costo Hora	Horas	Total
Capacitación a la fuerza de ventas	\$ 80,00	10	\$ 800,00

3,40% Inflación

Activos Intangibles			
Sistema Contable Fire Soft	\$ 4.950,00	1	\$ 4.950,00
Sistema de Presupuesto y Planeacion Adapting Planing	\$ 29.000,00	1	\$ 29.000,00
Certificación ISO 9001	\$ 30.000,00	1	\$ 30.000,00
Branding	\$ 24.500,00	1	\$ 24.500,00
Subtotal			\$ 88.450,00
Total Inversión Bruta en Activos Intangibles			\$ 88.450,00

INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO	
	ANUAL
Nómina Administrativa	\$5.437,84
Inversión en mercadeo	\$14.500,00
Inversión en Capacitación Fuerza de Ventas	\$800,00
Total inversión en Capital de Trabajo	\$20.737,84

INVERSIÓN INICIAL TOTAL	
Inversión en Activos	\$ 88.450,00
Inversión en Capital de Trabajo	\$ 20.737,84
TOTAL DE INVERSIÓN INICIAL	\$ 109.187,84

AMORTIZACIÓN		
Descripción	Valor	Tasa
Activos Intangibles	\$88.450	10%

AMORTIZACIÓN					
Descripción	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activos Intangibles	\$8.845	\$8.845	\$8.845	\$8.845	\$8.845
TOTAL DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	\$8.845,00	\$8.845,00	\$8.845,00	\$8.845,00	\$8.845,00

FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN		
Descripción	Valor	Porcentaje de Participación
Capital Rexton	\$ 99.930,24	91,52%
Inversión Total	\$ 109.187,84	
Crédito Necesario	\$ 9.257,60	8,48%

Porcentaje de utilidad año 2015 Utilizado para Inversion **86%**

DATOS DE APALANCAMIENTO	
D	\$ 9.257,60 Deuda
E	\$ 99.930,24 Inversión total
V = D+E	\$ 109.187,84 Deuda + Capital = Inversión total
D/V	0,08
E/V	0,92

DATOS NO APALANCADO	
D	0
E	\$ 99.930,24
V=D+E	\$ 99.930,24
D/V	\$ 0,00
E/V	\$ 1,00

CALCULO DEL CPPC apalancado	
Kd	11,83%
Ke ap	19,85% Costo de oportunidad
T	25,00%
CPPC nominal	18,92%
inflación Ecuador	3,40% http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos
CPPC real	15,52%

CALCULO DEL CPPC no apalancado	
Kd	11,83%
Ke ap	19,85%
T	25,00%
CPPC nominal	19,85%
Inflación Ecu	3,40%
CPPC real	16,45%

Anexo 8: Supuesto de las Proyecciones Financieras

Ventas / Ingresos

Cantidad Demandada del Producto	Se estima un crecimiento del 6%
Participacion en la demanda	En respuesta a la propuesta de mejora se considera un incremento creciente en la participacion de la demanda que va desde el 2% hasta el 4%
Ingreso por arriendo	Se considera un escenario en el que el ingreso es menor al egreso por arriendo, pero en todo caso las ventas y servicios por laboratorio suben en el nuevo local y el antiguo menos productivo contribuye para ello al mismo tiempo que se conserva su plusvalía.

Costos

Costo de Ventas	En funcion de su porcentaje de participacion de las ventas historico
Sueldos y Salarios	En funcion de su porcentaje de participacion de las ventas historico mas los salarios incrementales requeridos por la implementacion del plan.
Publicidad	En funcion de su porcentaje de participacion de las ventas historico mas la publicidad requerida por la implementacion del plan
Amortizacion y Depreciaciones	De activos intangibles nuevos
Gastos Financieros	Se calcula en base a al credito requerido para implementar el proyecto a una tasa de credito ofertada a la empresa y corroborada con las publicadas por el Banco Central del Ecuador (9%)

Activos

Bancos	El metodo de proyeccion no utiliza la caja como cuenta de cuadro por lo que se estima una caja necesaria para continuar con las operaciones al 1% de las ventas
Inversiones	Se estima que la empresa estara en capacidad de invertir el 2% de las ventas
Anticipo Impuesto a la Renta	En funcion de su porcentaje de participacion del impuesto a la renta historico
Impuestos Retenidos Renta Fuente	En funcion de su porcentaje de participacion de los gastos historicos
Cuentas por Cobrar	En funcion a los dias de cuentas por cobrar historicos
Inventario	En funcion a los dias de rotacion de inventario historicos
Activos Fijos	Incremento de los activos fijos por la compra de activos intangibles

Pasivos

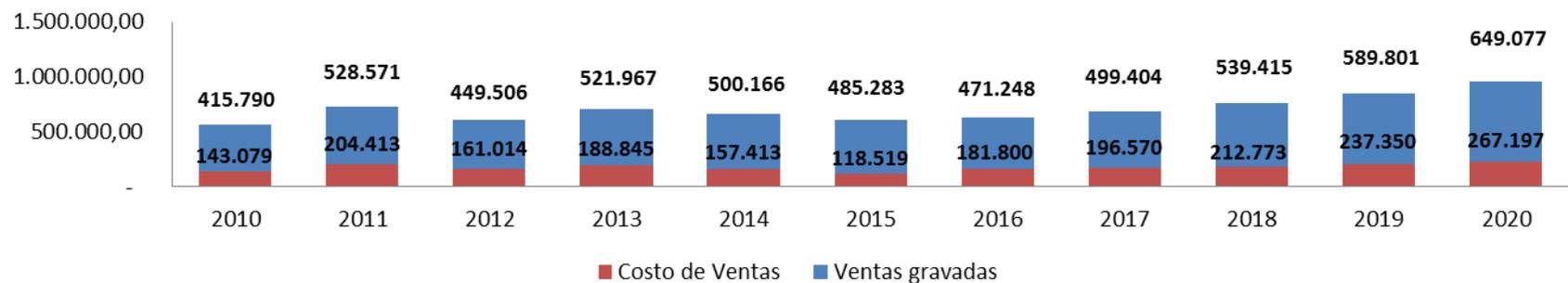
Cuentas por Pagar	En funcion a los dias de cuentas por pagar historicos
Credito Bancario	Mediante el calculo interactivo, Metodo de Proyeccion de Credito Bancario, Intereses y Patrimonio, se obtiene el nivel de credito Bancario necesario a la fecha de corte

Patrimonio

Fondos Propios	Mediante el calculo interactivo, Metodo de Proyeccion de Credito Bancario, Intereses y Patrimonio, se obtiene el nivel de credito Bancario necesario a la fecha de corte lo cual se cuadra con el Patrimonio generado luego de incluir la utilidad neta y la distribucion de dividendos (86% de la utilidad neta), la cual toma en cuenta los intereses obtenidos en el calculo interactivo (Ver Hoja EEFF e Indicadores fila 112)
----------------	--

Anexo 9: Proyección de Ingresos y Costo de Ventas

FUENTE DE INGRESOS	HISTORICO DE INGRESOS - COSTO DE VENTAS						PROYECCION DE INGRESOS - COSTO DE VENTAS				
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas gravadas	415.790,13	528.571,19	449.506,23	521.966,91	500.166,14	485.283,32	471.248,04	499.404,37	539.415,99	589.801,00	649.077,49
Ingreso por Arriendo							7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00
Costo de Ventas	143.078,74	204.412,55	161.013,78	188.844,91	157.413,07	118.518,96	181.800,83	196.570,82	212.773,52	237.350,49	267.197,02
(A) Unidades vendidas por año	304	374	302	336	314	294	318	337	364	398	438
(B) Demanda						7108	7.534	7.986	8.465	8.973	9.511
(C) Base de proyección de ventas (A) / (B)						4,14%	4,22%	4,22%	4,30%	4,43%	4,61%
(D) Precio Promedio por cada unidad de Adifonos	1.368	1.413	1.490	1.552	1.594	1.652	1.482	1.482	1.482	1.482	1.482
Factor promedio de variacion de la demanda							1,06				
Factor de crecimiento en la participacion de la demanda							1,02	1,00	1,02	1,03	1,04
Ingresos por Arriendo mensual							600	600	600	600	600



Anexo 10: Costos y Gastos adicionales por Implementación del Plan

PROYECCIÓN DE COSTOS DIRECTOS ADICIONALES POR IMPLEMENTACION DEL PLAN						
Escenario Esperado		Costo de Venta	Costo de Venta	Costo de Venta	Costo de Venta	Costo de Venta
		Mano de Obra Directa - Audioprotesistas	\$ 8.275,85	\$ 9.070,49	\$ 9.291,36	\$ 9.512,23
	COSTO DE VENTAS TOTALES	\$ 8.275,85	\$ 9.070,49	\$ 9.291,36	\$ 9.512,23	\$ 9.733,10

GASTOS ANUALES					
Descripción	Años				
	2016	2017	2018	2019	2020
Nómina Administrativa (Secretaria)	\$5.437,84	\$6.026,57	\$6.247,43	\$6.468,30	\$6.689,17
Inversión en mercadeo	\$14.500,00	\$14.993,00	\$15.502,76	\$16.029,86	\$16.574,87
Capacitación Fuerza de ventas	\$800,00				
Gasto fijo por arriendo	\$10.800,00	\$10.800,00	\$10.800,00	\$10.800,00	\$10.800,00
<i>Arriendo mensual</i>	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00
TOTAL	\$31.537,84	\$31.819,57	\$32.550,20	\$33.298,16	\$34.064,04

Empresas de Audífonos en USA	Coeficiente Beta	D/P	IMPUESTO
Audífonos	0,56	8,48%	22%

$$\beta_D = \frac{\beta_A}{1 + (1-t) * \frac{D}{P}}$$

$$\beta_A = \beta_D * \left[1 + (1-t) * \frac{D}{P} \right]$$

Empresas de Audífonos es en USA	Coeficiente Beta Desapalancado	Coeficiente Beta Apalancado
Audífonos	0,6	0,6

		Fecha de Corte
Bono del Tesoro EE.UU. 5 años	1,79%	29/12/2015
Riesgo País Ecuador	12,10%	29/12/2015
Rendimiento de los Dividendos	1,50%	29/12/2015
Prima de Mercado	9,98%	29/12/2015
Costo de oportunidad Apalancado	19,85%	29/12/2015

Anexo 11: Proyección de Estado de Resultados – Análisis Horizontal y Vertical

PROYECCIÓN ESTADO DE RESULTADOS											
Al 31 de Diciembre de 2016-2020											
REXTON CENTRO DE AUDÍFONOS											
	HISTORICO						PROYECTADO				
	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
Ventas	415.790	528.571	449.506	521.967	500.166	485.283	471.248	499.404	539.416	589.801	649.077
Ingreso por arriendo	-	-	-	-	-	-	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200
INGRESO TOTAL	415.790	528.571	449.506	521.967	500.166	485.283	478.448	506.604	546.616	597.001	656.277
(-) Costo de Ventas	143.079	204.413	161.014	188.845	157.413	118.519	181.801	196.571	212.774	237.350	267.197
(=) UTILIDAD BRUTA	272.711	324.159	288.492	333.122	342.753	366.764	296.647	310.034	333.842	359.651	389.080
(-) Gastos Operacionales	140.065	164.241	181.564	210.104	208.606	184.817	183.363	196.009	216.642	230.928	250.365
Sueldos y Salarios	62.805	80.909	88.135	110.298	147.996	135.219	126.886	141.742	161.147	176.069	195.798
Arriendo de local	-	-	-	-	-	-	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800
Varios generales	77.260	83.332	93.430	99.806	60.610	49.597	45.676.7	43.467.5	44.695.0	44.059.7	43.767.1
(-) Gastos Administrativos	11.396	24.542	29.297	21.223	19.139	16.602	37.340	37.621	38.352	39.100	39.866
Sueldos y Salarios	-	-	-	-	-	-	5.438	6.027	6.247	6.468	6.689
Capacitación Fuerza de ventas	-	-	-	-	-	-	800	-	-	-	-
Publicidad	11.396	24.542	29.297	21.223	19.139	16.602	31.102	31.595	32.105	32.632	33.177
(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES, IMPUESTOS Y AMORTIZACIONES	121.250	135.376	77.631	101.795	115.009	165.346	75.945	76.403	78.849	89.622	98.849
Amortización / Depreciación	26.039	30.741	17.547	8.542	-	7.439	8.845	8.845	8.845	8.845	8.845
(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS	95.211	104.635	60.084	93.253	115.009	157.907	67.100	67.558	70.004	80.777	90.004
(-) Gastos Financieros	-	-	-	-	-	-	6.278	5.707	5.780	5.614	6.152
Intereses Bancarios	-	-	-	-	-	-	6.278	5.707	5.780	5.614	6.152
(=) UTILIDAD ANTES DE TRABAJADORES E IMPUESTOS	95.211	104.635	60.084	93.253	115.009	157.907	60.822	61.851	64.224	75.164	83.852
(-) 15% Trabajadores	14.282	15.695	9.013	13.988	17.251	23.686	10.065	10.134	10.501	12.117	13.501
(-) Impuesto a la renta	14.809	8.840	883	6.054	10.354	29.529	12.548	12.633	13.091	15.105	16.831
(=) UTILIDAD NETA	66.121	80.100	50.188	73.211	87.404	104.693	38.209	39.084	40.633	47.942	53.520

Ventas
Ingreso por arriendo
INGRESO TOTAL
(-) Costo de Ventas
(=) UTILIDAD BRUTA
(-) Gastos Operacionales
Sueldos y Salarios
Arriendo de local
Varios generales
(-) Gastos Administrativos
Sueldos y Salarios
Capacitación Fuerza de ventas
Publicidad
(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES, IMPUESTOS Y AMORTIZACIONES
Amortización / Depreciación
(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS
(-) Gastos Financieros
Intereses Bancarios
(=) UTILIDAD ANTES DE TRABAJADORES E IMPUESTOS
(-) 15% Trabajadores
(-) Impuesto a la renta
(=) UTILIDAD NETA

Análisis Horizontal					Promedio	Análisis Vertical					Promedio
AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020		AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	
-2,89%	5,97%	8,01%	9,34%	10,05%	6,10%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,53%	1,44%	1,33%	1,22%	1,11%	1,33%
-1,41%	5,88%	7,90%	9,22%	9,93%	6,30%	101,53%	101,44%	101,33%	101,22%	101,11%	101,33%
53,39%	8,12%	8,24%	11,55%	12,57%	18,78%	38,58%	39,36%	39,45%	40,24%	41,17%	39,76%
-19,12%	4,51%	7,68%	7,73%	8,18%	1,80%	62,95%	62,08%	61,89%	60,98%	59,94%	61,57%
-0,79%	6,90%	10,53%	6,59%	8,42%	6,33%	38,91%	39,25%	40,16%	39,15%	38,57%	39,21%
-6,16%	11,71%	13,69%	9,26%	11,21%	7,94%	26,93%	28,38%	29,87%	29,85%	30,17%	29,04%
	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,29%	2,16%	2,00%	1,83%	1,66%	1,99%
-7,90%	-4,84%	2,82%	-1,42%	-0,66%	-2,40%	9,69%	8,70%	8,29%	7,47%	6,74%	8,18%
124,91%	0,75%	1,94%	1,95%	1,96%	26,30%	7,92%	7,53%	7,11%	6,63%	6,14%	7,07%
	10,83%	3,66%	3,54%	3,41%	5,36%	1,15%	1,21%	1,16%	1,10%	1,03%	1,13%
	-100,00%				-100,00%	0,17%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,03%
87,34%	1,59%	1,61%	1,64%	1,67%	18,77%	6,60%	6,33%	5,95%	5,53%	5,11%	5,90%
-54,07%	0,60%	3,20%	13,66%	10,30%	-5,26%	16,12%	15,30%	14,62%	15,20%	15,23%	15,29%
18,91%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	3,78%	1,88%	1,77%	1,64%	1,50%	1,36%	1,63%
-57,51%	0,68%	3,62%	15,39%	11,42%	-5,28%	14,24%	13,53%	12,98%	13,70%	13,87%	13,66%
	-9,09%	1,27%	-2,88%	9,60%	-0,27%	1,33%	1,14%	1,07%	0,95%	0,95%	1,09%
	-9,09%	1,27%	-2,88%	9,60%	-0,27%	1,33%	1,14%	1,07%	0,95%	0,95%	1,09%
-61,48%	1,69%	3,84%	17,03%	11,56%	-5,47%	12,91%	12,38%	11,91%	12,74%	12,92%	12,57%
-57,51%	0,68%	3,62%	15,39%	11,42%	-5,28%	2,14%	2,03%	1,95%	2,05%	2,08%	2,05%
-57,51%	0,68%	3,62%	15,39%	11,42%	-5,28%	2,66%	2,53%	2,43%	2,56%	2,59%	2,55%
-63,50%	2,29%	3,96%	17,99%	11,64%	-5,53%	8,11%	7,83%	7,53%	8,13%	8,25%	7,97%

Anexo 12: Proyección Balance General – Análisis Horizontal y Vertical

Estado de Situación Financiera	PROYECCIÓN BALANCE GENERAL 31 de Diciembre del 2016-2020 En USD REXTON CENTRO DE AUDIFONOS														Análisis Horizontal					Análisis Vertical				
	HISTORICO					PROYECTADO																		
	ACTIVO	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	Promedio	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	Promedio
	CORRIENTE	145.664	103.020	96.019	92.551	124.271	143.863	110.558	106.748	110.583	113.743	124.931	-23.15%	-3.45%	3.59%	2.86%	9.84%	-2.06%	57.35%	56.49%	57.36%	58.04%	60.31%	57.91%
DISPONIBLE	10.802	7.434	9.459	6.580	10.548	107.723	17.439	18.229	19.502	21.071	22.909	-83.81%	4.53%	6.98%	8.05%	8.73%	-11.11%	9.05%	9.65%	10.11%	10.75%	11.06%	10.12%	
Bancos	6.955	3.408	5.916	4.364	7.953	104.620	4.712	4.994	5.394	5.898	6.491	-95.50%	5.97%	8.01%	9.34%	10.05%	-12.42%	2.44%	2.64%	2.80%	3.01%	3.13%	2.81%	
Inversiones							9.425	9.988	10.788	11.796	12.982		5.97%	8.01%	9.34%	10.05%	8.34%	4.89%	5.29%	5.60%	6.02%	6.27%	5.61%	
Anticipo Impuesto a la Renta	1.581	1.690	1.318			894	380	383	396	457	510	-57.51%	0.68%	3.62%	15.39%	11.42%	-5.28%	0.20%	0.20%	0.21%	0.23%	0.25%	0.22%	
Impuestos Retenidos Renta Fuente	2.266	2.337	2.225	2.216	2.595	2.209	2.922	2.865	2.923	2.919	2.928	32.30%	-1.96%	2.02%	-0.12%	0.29%	6.50%	1.52%	1.52%	1.52%	1.49%	1.41%	1.49%	
EXIGIBLE	22.382	22.382	29.651	77.583	-	24.967	26.379	28.425	31.022	34.088	31.022	5.66%	7.76%	9.13%	9.88%	8.11%	12.95%	13.96%	14.74%	15.83%	16.46%	14.79%	14.79%	
Ctas. Por cobrar	22.382	22.382	29.651	77.583	-	24.967	26.379	28.425	31.022	34.088	31.022	5.66%	7.76%	9.13%	9.88%	8.11%	12.95%	13.96%	14.74%	15.83%	16.46%	14.79%	14.79%	
REALIZABLE	112.480	95.586	86.560	56.320	36.140	36.140	68.152	62.140	62.657	61.651	67.934	88.58%	-8.82%	0.83%	-1.61%	10.19%	17.83%	35.35%	32.88%	32.50%	31.46%	32.79%	33.00%	
Inventario	112.480	95.586	86.560	56.320	36.140	36.140	68.152	62.140	62.657	61.651	67.934	88.58%	-8.82%	0.83%	-1.61%	10.19%	17.83%	35.35%	32.88%	32.50%	31.46%	32.79%	33.00%	
FIJOS	60.365	25.416	25.858	17.316	8.814	2.615	82.220	82.220	82.220	82.220	82.220	3044.13%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	608.83%	42.65%	43.51%	42.64%	41.96%	39.69%	42.09%	
Diferidos	60.365	25.416	25.858	17.316	8.814	2.615	82.220	82.220	82.220	82.220	82.220	3044.13%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	608.83%	42.65%	43.51%	42.64%	41.96%	39.69%	42.09%	
Muebles y Enseres	60.734	60.734	75.976	75.976	75.976	75.976	75.976	75.976	75.976	75.976	75.976	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	39.41%	40.21%	39.41%	38.77%	36.68%	38.89%
Depreciación Muebles y Enseres	- 38.957	- 46.043	- 53.148	- 60.459	- 67.771	- 75.976	- 75.976	- 75.976	- 75.976	- 75.976	- 75.976	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	-39.41%	-40.21%	-39.41%	-38.77%	-36.68%	-38.89%
Equipo de Computación	893	893	893	893	893	893	893	893	893	893	893	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
Depreciación Equipos de Computación	- 287	- 618	- 1.808	- 2.999	- 992	- 992	- 992	- 992	- 992	- 992	- 992	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	-0.51%	-0.52%	-0.51%	-0.51%	-0.48%	-0.51%
Instalaciones	893	893	893	893	893	893	893	893	893	893	893	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
Depreciación Instalaciones	- 681	- 758	- 853	- 893	- 893	- 893	- 893	- 893	- 893	- 893	- 893	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
Vehículo	118.819	118.819	118.819	118.819	118.819	118.819	118.819	118.819	118.819	118.819	118.819	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
Depreciación vehículo	- 80.930	- 108.655	- 118.819	- 118.819	- 118.819	- 118.819	- 118.819	- 118.819	- 118.819	- 118.819	- 118.819	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
Equipos de oficina	5.275	5.275	5.275	5.275	5.275	5.275	5.275	5.275	5.275	5.275	5.275	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
Depreciación Equipos de oficina	- 5.275	- 5.424	- 5.424	- 5.424	- 5.424	- 5.424	- 5.424	- 5.424	- 5.424	- 5.424	- 5.424	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
Activos Intangibles	4.809	4.809	4.809	4.809	4.809	4.809	4.809	4.809	4.809	4.809	4.809	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
Amortización	- 4.809	- 4.809	- 4.809	- 4.809	- 4.809	- 4.809	- 4.809	- 4.809	- 4.809	- 4.809	- 4.809	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
TOTAL DE ACTIVOS	206.029	128.436	121.877	109.867	133.085	146.478	192.778	188.968	192.803	195.963	207.151	31,61%	-1,98%	2,03%	1,64%	5,71%	7,80%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
PASIVO	ANO 2010	ANO 2011	ANO 2012	ANO 2013	ANO 2014	ANO 2015	ANO 2016	ANO 2017	ANO 2018	ANO 2019	ANO 2020													
CORTO PLAZO	34.925	31.150	13.272	26.144	35.168	31.273	17.464	18.041	19.040	21.649	24.173	-44.16%	3.30%	5.54%	13.70%	11.66%	-1.99%	20.02%	22.15%	22.87%	25.77%	26.12%	23.39%	
Ctas. Por pagar	34.925	31.150	13.272	26.144	35.168	31.273	17.464	18.041	19.040	21.649	24.173	-44.16%	3.30%	5.54%	13.70%	11.66%	-1.99%	20.02%						

Anexo 13: Indicadores Financieros

Indicadores											
Datos	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
Ingresos	415.790	528.571	449.506	521.967	500.166	485.283	478.448	506.604	546.616	597.001	656.277
Variacion Ventas		27,12%	-14,96%	16,12%	-4,18%	-2,98%	-1,41%	5,88%	7,90%	9,22%	9,93%
Costo de Venta/Ingresos	34,41%	38,67%	35,82%	36,18%	31,47%	24,42%	38,00%	38,80%	38,93%	39,76%	40,71%
Utilidad Bruta/Ingresos	65,59%	61,33%	64,18%	63,82%	68,53%	75,58%	62,00%	61,20%	61,07%	60,24%	59,29%
Gastos operacionales/Ingresos	33,69%	31,07%	40,39%	40,25%	41,71%	38,08%	38,32%	38,69%	39,63%	38,68%	38,15%
Utilidad Operativa/Ingresos	31,90%	30,25%	23,79%	23,57%	26,82%	37,49%	23,68%	22,51%	21,44%	21,56%	21,14%
EBITDA/Ingresos	29,16%	25,61%	17,27%	19,50%	22,99%	34,07%	15,87%	15,08%	14,42%	15,01%	15,06%
EBIT/Ingresos	22,90%	19,80%	13,37%	17,87%	22,99%	32,54%	14,24%	13,53%	12,98%	13,70%	13,87%
Utilidad Neta/Ingresos	15,90%	15,15%	11,17%	14,03%	17,47%	21,57%	7,99%	7,71%	7,43%	8,03%	8,16%
Depreciación y Amortización	26.039	30.741	17.547	8.542	-	7.439	8.845	8.845	8.845	8.845	8.845
EBITDA Y COBERTURA	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
EBIT	95.211	104.635	60.084	93.253	115.009	157.907	67.100	67.558	70.004	80.777	90.004
EBITDA	121.250	135.376	77.631	101.795	115.009	165.346	75.945	76.403	78.849	89.622	98.849
EBITDA / Ventas	29,16%	25,61%	17,27%	19,50%	22,99%	34,07%	15,87%	15,08%	14,42%	15,01%	15,06%
EBITDA / Deuda Financiera	-	-	-	-	-	-	1,09	1,20	1,23	1,44	1,45
EBITDA / Deuda Financiera Corto Plazo	-	-	-	-	-	-	1,09	1,20	1,23	1,44	1,45
EBITDA / Gasto Financiero	-	-	-	-	-	-	12,10	13,39	13,64	15,97	16,07
SOLVENCIA	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
Pasivo Corriente / Pasivo Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	20,02%	22,15%	22,87%	25,77%	26,12%
Deuda Financiera / Pasivo Total	-	-	-	-	-	-	80%	78%	77%	74%	74%
Deuda Financiera / EBITDA	-	-	-	-	-	-	92%	83%	81%	70%	69%
Pasivo Total / EBITDA	28,80%	23,01%	17,10%	25,68%	30,58%	18,91%	114,85%	106,61%	105,59%	93,75%	93,61%
RENTABILIDAD	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
ROA	32,09%	62,37%	41,18%	66,64%	65,68%	71,47%	19,82%	20,68%	21,07%	24,46%	25,84%
ROE	38,64%	82,33%	46,21%	87,44%	89,26%	90,88%	36,20%	36,35%	37,09%	42,83%	46,69%
LIQUIDEZ	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
Liquidez General	4,17	3,31	7,23	3,54	3,53	4,60	6,33	5,92	5,81	5,25	5,17
Prueba Ácida	0,95	0,24	0,71	1,39	2,51	3,44	2,43	2,47	2,52	2,41	2,36
Capital de Trabajo	110.740	71.871	82.747	66.408	89.103	112.590	93.094	88.707	91.543	92.094	100.758
ROTACION	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
Días de Cuentas por Cobrar Comerciales	19,38	-	-	20,45	55,84	-	18,79	18,75	18,72	18,71	18,70
Días de Cuentas por Pagar	87,87	54,86	29,67	49,84	80,43	94,99	34,58	33,04	32,22	32,84	32,57
Calce de Plazos	68,49	54,86	29,67	29,39	24,59	94,99	15,80	14,29	13,49	14,13	13,87
Días de Inventarios	283,01	168,34	193,53	107,36	82,65	109,77	134,95	113,80	106,01	93,51	91,53

Anexo 15: Flujo de Caja Apalancado

		FLUJO DE FONDOS PROYECTADO					
		REXTON CENTRO DE AUDÍFONOS APALANCADO Escenario Esperado					
		 Nos encanta ayudarte a oír					
AÑOS		AÑO 0	2016	2017	2018	2019	2020
Flujo de Caja	INGRESOS						
	Ingresos Operativos		\$471.248,04	\$499.404,37	\$539.415,99	\$589.801,00	\$649.077,49
	Ingreso por arriendo de Local		\$7.200,00	\$7.200,00	\$7.200,00	\$7.200,00	\$7.200,00
	TOTAL INGRESOS		\$478.448,04	\$506.604,37	\$546.615,99	\$597.001,00	\$656.277,49
	EGRESOS						
	Costos de Venta		\$181.800,83	\$196.570,82	\$212.773,52	\$237.350,49	\$267.197,02
	Gastos Operacionales		\$183.362,79	\$196.009,11	\$216.641,87	\$230.928,25	\$250.365,44
	Gastos Administrativos		\$37.339,62	\$37.621,34	\$38.351,97	\$39.099,93	\$39.865,82
	Depreciaciones y Amortizaciones		\$8.845,00	\$8.845,00	\$8.845,00	\$8.845,00	\$8.845,00
	TOTAL EGRESOS		\$411.348,23	\$439.046,27	\$476.612,36	\$516.223,67	\$566.273,28
	UAI		\$67.099,81	\$67.558,10	\$70.003,64	\$80.777,33	\$90.004,21
	Intereses		\$6.278,07	\$5.707,37	\$5.779,73	\$5.613,55	\$6.152,49
	UAI		\$60.821,74	\$61.850,73	\$64.223,91	\$75.163,78	\$83.851,72
	Part. Trabajadores 15%		\$10.064,97	\$10.133,72	\$10.500,55	\$12.116,60	\$13.500,63
	Total antes Imp. Renta		\$50.756,77	\$51.717,02	\$53.723,36	\$63.047,18	\$70.351,09
	Imp. a la Renta 25%		\$12.547,66	\$12.633,37	\$13.090,68	\$15.105,36	\$16.830,79
	UN		\$38.209,10	\$64.350,38	\$66.814,04	\$78.152,55	\$87.181,87
	Depreciaciones y Amortizaciones		-\$8.845,00	-\$8.845,00	-\$8.845,00	-\$8.845,00	-\$8.845,00
	Inversiones	-\$109.187,84	-\$1.535,19	-\$1.679,20	-\$1.836,72	-\$2.009,02	-\$2.197,48
	Principal Deuda	\$9.257,60	\$7.722,42	\$6.043,22	\$4.206,50	\$2.197,48	\$0,00
	Flujo de Efectivo	-\$99.930,24	\$27.828,91	\$53.826,18	\$56.132,32	\$67.298,53	\$76.139,40
	Flujo de Efectivo Acumulado		-\$72.101,33	-\$18.275,14	\$37.857,18	\$105.155,71	\$181.295,10

VAN, TIR Y RENTABILIDAD	Valor Actual Neto Paso a Paso						
	AÑOS	0	1	2	3	4	5
	Tasa de Descuento	1,1985					
	Valor Actual	-\$99.930,24	\$23.219,67	\$37.472,56	\$32.605,64	\$32.617,08	\$30.789,94
	Valor Actual Neto	\$56.774,66					
	comprobacion	-					
	TIR PASO A PASO						
	AÑOS	0	1	2	3	4	5
	Tasa de Descuento	1,40	TIR	39,77%	MÉTODO BUSCAR OBJETIVO CUANDO VAN=		
	Valor Actual	-\$99.930,24	\$19.910,62	\$27.553,12	\$20.557,90	\$17.634,37	\$14.274,22
	Valor Actual Neto	\$0,00					
	comprobacion	-	0,00				
	Valor Actual Neto	\$56.774,66					
	Tasa Interna de Retorno	39,77%					
	ÍNDICES DE RENTABILIDAD						
Utilidad neta después impuesto / Ventas		7,99%	12,70%	12,22%	13,09%	13,28%	
Retorno sobre la Inversión Total		38,24%	64,40%	66,86%	78,21%	87,24%	

Periodo de Recuperación con Apalancamiento	Fórmula re recuperación de la inversión = a+((a+b)/c)						
	a = Período anterior al cambio de signo						
	b = Valor absoluto del Flujo Acumulado antes del periodo de recuperación						
	c = Flujo de efectivo del año en el que se recupera la inversión						
	a =	2		a+b =	18.277,14		
	b =	18.275,14		(a+b)/c =	0,33		
	c =	56.132,32		a+ ((a+b)/c) =	2,33		
	Tiempo de recuperación de la inversión con apalancamiento =						
		2	Años	3	Meses	29	Días
			Regla de 3 para obtener meses y días	1	12	1	30
			0,33	3,96	0,96	29	

Anexo 16: Flujo de Caja No Apalancado

FLUJO DE FONDOS PROYECTADO REXTON CENTRO DE AUDÍFONOS SIN APALANCAMIENTO Escenario Esperado		 Nos encanta ayudarte a oír					
AÑOS	AÑO 0	2016	2017	2018	2019	2020	
Flujo de Caja	INGRESOS						
	Ingresos Operativos		\$471.248,04	\$499.404,37	\$539.415,99	\$589.801,00	\$649.077,49
	Ingreso por arriendo de local		\$7.200,00	\$7.200,00	\$7.200,00	\$7.200,00	\$7.200,00
	TOTAL INGRESOS		\$478.448,04	\$506.604,37	\$546.615,99	\$597.001,00	\$656.277,49
	EGRESOS						
	Costos de Venta		\$181.800,83	\$196.570,82	\$212.773,52	\$237.350,49	\$267.197,02
	Gastos Operacionales		\$183.362,79	\$196.009,11	\$216.641,87	\$230.928,25	\$250.365,44
	Gastos Administrativos		\$37.339,62	\$37.621,34	\$38.351,97	\$39.099,93	\$39.865,82
	Depreciaciones y Amortizaciones		\$8.845,00	\$8.845,00	\$8.845,00	\$8.845,00	\$8.845,00
	TOTAL EGRESOS		\$411.348,23	\$439.046,27	\$476.612,36	\$516.223,67	\$566.273,28
	UAII		\$67.099,81	\$67.558,10	\$70.003,64	\$80.777,33	\$90.004,21
	Intereses						
	UAI		\$67.099,81	\$67.558,10	\$70.003,64	\$80.777,33	\$90.004,21
	Part. Trabajadores 15%		\$10.064,97	\$10.133,72	\$10.500,55	\$12.116,60	\$13.500,63
	Total antes Imp. Renta		\$57.034,84	\$57.424,39	\$59.503,09	\$68.660,73	\$76.503,58
	Imp. a la Renta 22%		\$12.547,66	\$12.633,37	\$13.090,68	\$15.105,36	\$16.830,79
	UN		\$44.487,17	\$44.791,02	\$46.412,41	\$53.555,37	\$59.672,79
	Depreciaciones y Amortizaciones		-\$8.845,00	-\$8.845,00	-\$8.845,00	-\$8.845,00	-\$8.845,00
	Inversiones	- 109.187,84					
	Principal Deuda						
Flujo de Efectivo	- 109.187,84	35.642,17	35.946,02	37.567,41	44.710,37	50.827,79	
Flujo de Efectivo Acumulado		- 73.545,67	- 37.599,65	- 32,24	44.678,13	95.505,92	
VAN, TIR Y RENTABILIDAD	Valor Actual Neto Paso a Paso						
	AÑOS	0	1	2	3	4	5
	Tasa de Descuento	1,1985					
	Valor Actual	-\$109.187,84	\$29.738,84	\$25.024,80	\$21.821,82	\$21.669,45	\$20.554,21
	Valor Actual Neto	\$9.621,27					
	comprobacion	0,00					
	TIR PASO A PASO						
	AÑOS	0	1	2	3	4	5
	Tasa de Descuento	1,2986	TIR	29,86%	ETODO BUSCAR OBJETIVO CUANDO VAN		
	Valor Actual	-\$109.187,84	\$27.445,89	\$21.314,60	\$17.153,42	\$15.720,30	\$13.761,54
	Valor Actual Neto	-\$13.792,10					
	comprobacion	-					
	Valor Actual Neto Formula	\$9.621,27					
	Tasa Interna de Retorno	23,54%					
	ÍNDICES DE RENTABILIDAD						
Utilidad neta después impuesto / Ventas		9,30%	8,84%	8,49%	8,97%	9,09%	
Retorno sobre la Inversión Total		40,74%	41,02%	42,51%	49,05%	54,65%	
Periodo de Recuperación sin Apalancamiento	Fórmula re recuperación de la inversión = a+((a+b)/c)						
	a = Período anterior al cambio de signo						
	b = Valor absoluto del Flujo Acumulado antes del período de recuperación						
	c = Flujo de efectivo del año en el que se recupera la inversión						
	a =	3			a+b =	35,24	
	b =	32,24			(a+b)/c =	0,00	
	c =	44.710,37			a+ ((a+b)/c) =	3,00	
	Tiempo de recuperación de la inversión sin apalancamiento =						
		3 Años	0 Meses	0 Dias			
		Regla de 3 para obtener meses y					