

CAPÍTULO 3

CASO PRÁCTICO

Este capítulo de caso práctico describe en primer término, el Análisis Histórico de la Compañía E-Watches en el cual se detallan la realización y los resultados del Análisis Vertical tomando los dos últimos años de operación históricos, así como el Análisis de Crecimiento Porcentual (Horizontal) del Año 2002 y 2003 del balance general y del estado de resultados y, para finalizar esta primera parte del capítulo, se llevó a cabo la interpretación de las razones financieras al término del año 2003. En segundo lugar se presenta la planeación estratégica de cada año, en la que se detalla la estrategia pretendida y las metas que se querían alcanzar. Posteriormente se describen las acciones realizadas con los estados financieros pro-formas; los resultados obtenidos con el análisis comparativo de los estados financieros pro-formas contra los reales, el análisis vertical y el de crecimiento porcentual para cada uno de los estados financieros y el análisis de las razones financieras con el fin de verificar que los resultados hayan sido los esperados por E-Watches y sus respectivas razones; por último se realizó un análisis comparativo únicamente del Balance General de E-Watches contra el de la competencia debido a que es el único estado financiero de la competencia con el que se cuenta.

3.1 Análisis Histórico de la compañía (años 2002 y 2003).

Para que se pudieran tomar decisiones financieras fue necesario aplicar técnicas de análisis financiero, tales como el análisis vertical y el análisis horizontal de los dos últimos años de la empresa. El análisis vertical se realizó con el fin de conocer qué porcentaje

representa cada rubro del balance general siendo el 100% el total de activos y en el estado de resultados el 100% le corresponde a las ventas netas. En cuanto al análisis horizontal, en el cual fueron comparados los dos últimos años de operaciones de historia de la compañía, se realizó un análisis de crecimiento porcentual, tomando como base el año 2002, con el fin de observar las variaciones con respecto al año 2003.

3.1.1 Análisis vertical del Balance General 2002.

El análisis Vertical se llevó a cabo y a finales del 2002 como se puede observar en la tabla 3.1, las cuentas por cobrar representaron el porcentaje más alto del total de activos con un 38.8% lo que nos dice que la empresa tiene una gran cantidad de clientes aunque hay que verificar que estas cuentas roten constantemente, en segundo lugar el efectivo y valores con un 30.9% que significa que E-Watches cuenta con efectivo suficiente para enfrentar una devaluación de moneda o para el pago de dividendos en el momento que este se requiera, por último planta y equipo constituyendo un 20.4% de los activos que dependiendo la estrategia de ese año se puede decir si era lo adecuado o no. Con respecto al total de pasivos y capital las utilidades retenidas figuraron con un 62.8%, acreedores e intereses con un 19.8% y las cuentas por pagar con un 13.7% lo que significa que las deudas representan un 30.5% sobre el total del capital.

3.1.2 Análisis vertical del Balance General 2003.

Al término del año 2003 las cuentas por cobrar constituyeron un 44.7% que quiere decir que cada vez tenemos más cuentas incobrables o más ventas, el efectivo y valores un 24.2% lo que es poco para poder hacer un pago de dividendos, planta y equipo un 21% que es el resultado de haber invertido en la expansión de la planta. Por otro lado las utilidades

retenidas simbolizaron un 59.1% lo cual es suficiente para el pago de dividendos, acreedores e interés un 22.1% y las cuentas por pagar un 14.4% que significa que en total E-Watches está endeudado en un 36% del Total del Capital, esto se puede ver en la tabla 3.1.

3.1.3 Análisis de crecimiento porcentual (Horizontal) del Balance General 2002-2003.

Como se puede observar en la tabla 3.1 en el año 2003, comparado con el año 2002, en general hubo más aumentos que disminuciones. En cuanto al activo el efectivo disminuyó en un 24.5% y las cuentas por cobrar aumentaron en un 10.8% debido al aumento desmedido de los gastos por cuentas incobrables como consecuencia de no haber invertido en abogados y a la disminución de las ventas. El inventario presentó una disminución de un 9.4% como resultado de haber disminuido la producción. Los contenedores aumentaron en un 11.9% por la compra de los mismos. Los impuestos por pagar aumentaron en un 34% debido al aumento en las utilidades del año 2003. Con respecto a los acreedores e intereses hubo un aumento de un 7.2% a causa de la adquisición de un nuevo préstamo. Por último las utilidades retenidas disminuyeron en un 9.6% como consecuencia del pago de dividendos de \$10, 000,000 en el año 2003, dando como resultado un incremento en el ROE de 20% a 25%.

Tabla 3.1 Análisis Vertical y Horizontal del Balance General de los años 2002 y 2003.

ANÁLISIS VERTICAL Y HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL					
	Año 2002	%	Año 2003	%	Diferencia
Efectivo y Valores	\$ 14,791,877	30.9%	\$ 11,161,765	24.2%	-24.5%
Cuentas por Cobrar	\$ 18,575,724	38.8%	\$ 20,580,230	44.7%	10.8%
Inventarios	\$ 3,537,804	7.4%	\$ 3,205,355	7.0%	-9.4%
Contenedores (Neto)	\$ 1,259,039	2.6%	\$ 1,409,425	3.1%	11.9%
Planta y Equipo (Neto)	\$ 9,756,952	20.4%	\$ 9,673,175	21.0%	-0.9%
TOTAL DE ACTIVOS	\$ 47,921,396	100%	\$ 46,029,950	100%	-3.9%
Cuentas por Pagar	\$ 6,576,446	13.7%	\$ 6,619,838	14.4%	0.7%
Impuestos por Pagar	\$ 779,582	1.6%	\$ 1,044,385	2.3%	34.0%
Acreedores e Intereses	\$ 9,469,212	19.8%	\$ 10,149,660	22.1%	7.2%
TOTAL DE PASIVOS	\$ 16,825,240	35%	\$ 17,813,883	38.7%	5.9%
Acciones Comunes	\$ 1,000,000	2.1%	\$ 1,000,000	2.2%	0.0%
Utilidades Retenidas	\$ 30,096,156	62.8%	\$ 27,216,067	59.1%	-9.6%
TOTAL DE CAPITAL	\$ 31,096,156	65%	\$ 28,216,067	61.3%	-9.3%
TOTAL PASIVOS + CAPITAL	\$ 47,921,396	100%	\$ 46,029,950	100%	-3.9%
Deuda/Capital	30.5%		36.0%		
DIVIDENDOS PAGADOS	\$ -		\$ 10,000,000		

3.1.4 Análisis Vertical del Estado de Resultados 2002.

Como resultado de la aplicación del análisis en este año se observó que los gastos totales de operación simbolizan el 90.5% con respecto a las ventas netas, por lo que sería bueno reducir dichos gastos. Los gastos de operación incluyen los gastos de investigación y desarrollo que representaron un 14.6%, así como los gastos de mercadotecnia que representaron un 8.6%, es decir, son los gastos más significativos del total de la operación, seguidos por las tarifas de importación con un 6.7% entre otros gastos. Por otro lado la utilidad neta constituye un 6.2%, lo que sería destinado para los accionistas como se puede observar en la tabla 3.2.

3.1.5 Análisis Vertical del Estado de Resultados 2003.

Para este año los gastos totales de operación fueron menores que en el año anterior con un 88.8% del total de las ventas reales. Los gastos de operación se conformaron principalmente por los gastos de investigación y desarrollo con un 14.6%, gastos de mercadotecnia con un 7.6%, es decir, la empresa en lo que más gasta es en la calidad y en la publicidad además de las tarifas de importación que representaron un 6.5%. La utilidad neta simboliza un 7.4% en relación a las ventas netas, por lo que la empresa comprendió que tenía que reducir sus costos para poder aumentar sus utilidades. (Ver tabla 3.2)

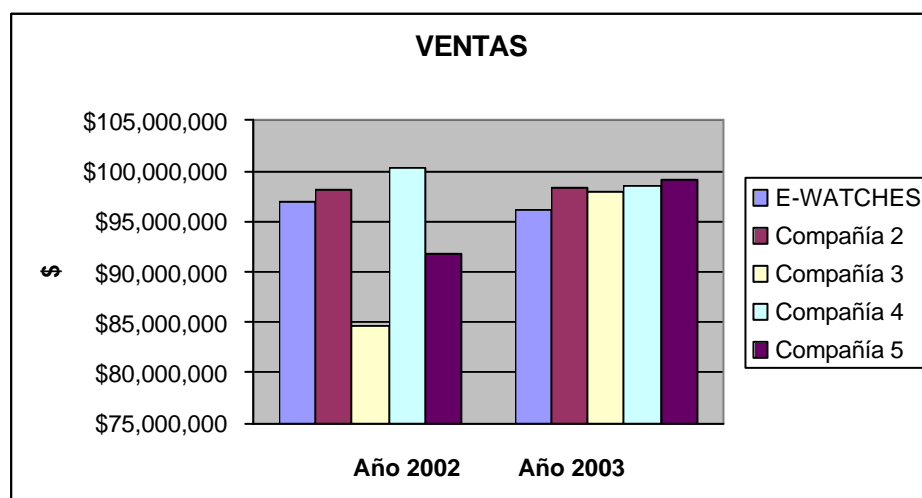
3.1.6 Análisis de crecimiento porcentual (Horizontal) 2002-2003.

Llevado a cabo el análisis horizontal se observaron importantes variaciones. Para el año 2003 como se ve en la tabla 3.2, hubo incrementos relevantes como el aumento de los gastos por interés en un 7.2% como resultado de que la empresa no realizó ningún pago de deuda; además debido a que en este año no se invirtió lo suficiente en construcción de las fábricas, la depreciación aumentó en un 4% en proporción a la expansión de la fábrica; así mismo el incremento más importante fue el de gastos por deudas incobrables que aumentó en un 313.6% como consecuencia de la falta de inversión en abogados que se encargan de reducir las cuentas por cobrar. Por otro lado, las principales disminuciones fueron en gastos de transportación de un 4.3%, gastos de consultoría en un 5.3%, gastos de mercadotecnia en un 11.8%, y gastos de almacenamiento en un 15.9%. Lo anterior trajo como resultado la disminución del total de gastos de operación en un 2.2%, lo que provocó el aumento de la utilidad neta en un 17.4%. (Ver Gráficas 3.1, 3.2 y 3.3)

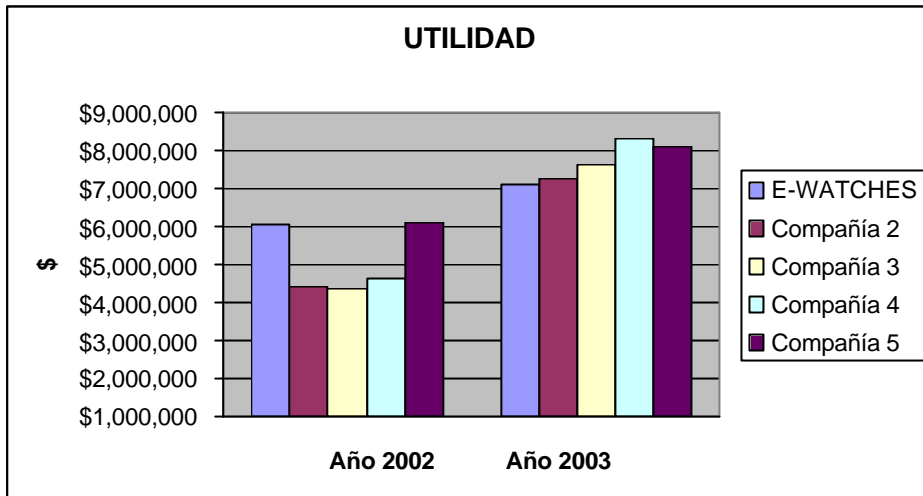
Tabla 3.2 Análisis Vertical y Horizontal del Estado de Resultados de los años 2002 y 2003.

ANÁLISIS VERTICAL Y HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS					
	Año 2002	%	Año 2003	%	Diferencia
Ingresos por Ventas	\$ 96,989,516	99.9%	\$ 96,098,726	99.3%	-0.9%
Ingresos por Interés	\$ 324,875	0.3%	\$ 637,250	0.7%	96.2%
Ingresos por Tipo de Cambio	-\$ 238,863	-0.2%	\$ -	0.0%	-100.0%
TOTAL DE INGRESOS	\$ 97,075,528	100%	\$ 96,735,976	100%	-0.3%
Costo de Ventas	\$ 50,368,753	51.9%	\$ 50,164,456	51.9%	-0.4%
Margen Bruto	\$ 46,706,775	48.1%	\$ 46,571,520	48.1%	-0.3%
GASTOS DE OPERACIÓN					
Gastos de Transporte	\$ 2,561,667	2.6%	\$ 2,451,391	2.5%	-4.3%
Gastos de Mercadotecnia	\$ 8,336,650	8.6%	\$ 7,353,348	7.6%	-11.8%
Gastos por Almacenamiento	\$ 1,745,634	1.8%	\$ 1,468,610	1.5%	-15.9%
Investigación y Desarrollo	\$ 14,200,000	14.6%	\$ 14,100,000	14.6%	-0.7%
Gasto por Interés	\$ 634,830	0.7%	\$ 680,448	0.7%	7.2%
Depreciación de la Fábrica	\$ 465,026	0.5%	\$ 483,777	0.5%	4.0%
Pérdida por Venta de Planta	\$ -	0.0%	\$ -	0.0%	0.0%
Inventario Obsoleto	\$ -	0.0%	\$ -	0.0%	0.0%
Consultoría	\$ 1,900,000	2.0%	\$ 1,800,000	1.9%	-5.3%
Seguros	\$ 640,000	0.7%	\$ 640,000	0.7%	0.0%
Gastos de Administración y otros	\$ 600,000	0.6%	\$ -	0.0%	-100.0%
Gastos de Deudas Incobrables	\$ 130,929	0.1%	\$ 541,532	0.6%	313.6%
Tarifas de Importación	\$ 6,302,366	6.5%	\$ 6,264,668	6.5%	-0.6%
TOTAL DE GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 87,885,855	90.5%	\$ 85,948,230	88.8%	-2.2%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 9,189,673	9.5%	\$ 10,787,745	11.2%	17.4%
IMPUESTOS	\$ 3,124,488	3.2%	\$ 3,667,834	3.8%	17.4%
UTILIDAD NETA	\$ 6,065,185	6.2%	\$ 7,119,911	7.4%	17.4%

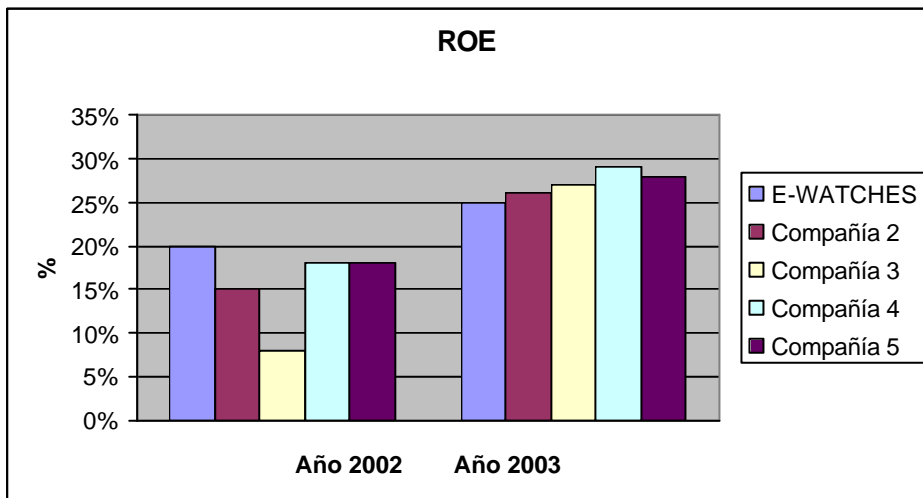
Grafica 3.1 Ventas comparadas año 2002 y 2003.



Gráfica 3.2 Utilidad Comparada Año 2002 y 2003.



Gráfica 3.3 ROE Comparado Año 2002 y 2003.



3.1.7 Análisis de Razones Financieras.

Después de haber llevado a cabo un análisis histórico de las razones financieras en cuanto a los años 2002 y 2003 se pudo observar que hubo una reducción en cuanto a liquidez inmediata de un 2.6 a un 2.4, esto quiere decir que para el año 2003 por cada peso que se debe se tienen 2.4 pesos para liquidar la deuda. La cobranza disminuyó de un 5.2 a un 4.7 de las veces en que se recuperaron las cuentas por cobrar durante el periodo. Por otro lado se observó que la rotación de inventarios aumentó de un 14.24 a un 15.65 como consecuencia de haber disminuido la producción. La rotación de margen de utilidad neta aumentó de un 6% a un 7% lo que quiere decir que para el año 2003 las ventas dejaron un 1% más de utilidad para la compañía. En cuanto al Rendimiento Sobre los Activos (ROA), el porcentaje que se obtiene por cada peso que se vende a partir de los activos de la empresa aumentó de un 13% a un 15%. Esto quiere decir que los activos en el 2003 fueron más productivos para generar ventas que en año 2002. Por último se observó un crecimiento en el Rendimiento Sobre la Capital (ROE) de un 20% a un 25%, lo que significó una eficiencia en la administración de la empresa en cuanto a la generación de utilidades a partir de la cantidad invertida por los accionistas como se puede observar en la tabla 3.3.

Para que la nueva administración de E-Watches pudiera tomar sus decisiones fue necesario que antes de comenzar el primer año de sus operaciones llevar a cabo una serie de estados financieros pro-forma y de esta manera lograr responder a la estrategia principal de la empresa como se describe a continuación.

Tabla 3.3 Análisis de Razones Financieras

ANÁLISIS DE LAS RAZONES FINANCIERAS		
ÁCIDA	2002	2003
AC-INV	\$ 44,383,592	\$ 42,824,595
PC	\$ 16,825,240	\$ 17,813,883
	2.6	2.4
COBRANZA	2002	2003
Vtas a crédito/90	\$ 96,989,516	\$ 96,098,726
C x C	\$ 18,575,724	\$ 20,580,230
	VECES 5.2	4.7
	días 69	77
R. INVENTARIOS	2002	2003
Costo ventas	\$ 50,368,753	\$ 50,164,456
inventario promedio	\$ 3,537,804	\$ 3,205,355
	cto-vtas/inv veces 14.24	15.65
R. MARGEN UTILIDAD NETA	2002	2003
Ut. Después impuestos	\$ 6,065,185	\$ 7,119,911
Ventas	\$ 96,989,516	\$ 96,098,726
	ut neta / vtas % 6%	7%
ROA	2002	2003
Utilidad neta	\$ 6,065,185	\$ 7,119,911
Activos totales	\$ 47,921,396	\$ 46,029,950
	13%	15%
ROE	2002	2003
Utilidad neta	\$ 6,065,185	\$ 7,119,911
Capital	\$ 31,096,156	\$ 28,216,067
	20%	25%

3.2 Análisis de Desempeño 2004.

Para realizar el análisis de desempeño anual se requirió que se realizaran los siguientes análisis: 1) la planeación estratégica en la cual se detalla la estrategia; 2) las acciones realizadas en donde se describen los estados financieros pro-forma con los que se pretendía terminar el año; 3) los resultados, en los cuales se detallan los estados financieros comparativos entre pro-formas y reales, los análisis verticales y de crecimiento porcentual de cada estado financiero y las razones financieras y; 4) el análisis comparativo del balance general de E-Watches contra la competencia.

3.2.1 Planeación estratégica.

Para el año 2004 la estrategia que pretendía implementar E-Watches fue que la empresa fuera la mejor en su mundo a través de una calidad elevada y un precio bajo,

aplicando esta estrategia en todos los países por igual y para ambos productos, esto con el fin de obtener la preferencia del cliente por medio de los esfuerzos de mercadotecnia. Por lo tanto siguiendo la estrategia planteada se decidió llevar a cabo las acciones que se detallan a continuación.

3.2.2 Acciones.

Durante el año 2004 el departamento de producción decidió utilizar el modelo de regresiones lineales para pronosticar las ventas. Por lo que se analizó que para pronosticar se tenían que tomar en cuenta tres variables como la calidad, los gastos en mercadotecnia y, el precio de venta. Por otra parte el área de mercadotecnia decidió trabajar con el cálculo de los precios para cada producto y en cada uno de los países en los que éstos se distribuyen tratando de satisfacer a la demanda pronosticada por el departamento de producción además de dedicarse a decidir las cantidades que se iban a invertir en las campañas publicitarias, lo que corresponde a los gastos de mercadotecnia. Por último, el departamento de finanzas trabajó en la realización de los estados financieros pro-forma para decidir si cada uno de los presupuestos que las diferentes áreas solicitaban era aceptado o rechazado y pronosticar como iban a ser los resultados al final del año para dar un marco general de la situación financiera de la empresa. A continuación se detallan dichos estados financieros pro-forma.

3.2.2.1 Estados Financieros Pro -Formas año 2004.

Para poder tener un análisis anual de los estados financieros pro-forma se realizaron los estados financieros pro-forma de cada periodo para saber si las decisiones tomadas fueron las adecuadas ya que después ello se puede saber como terminará la empresa en

rubros tales como: 1) el efectivo final, debido a que es importante saber si será necesario pedir un préstamo para poder solventar salidas de efectivo del año y en cualquier momento poder pagar dividendos; 2) las ventas pronosticadas y; 3) los gastos totales de operación pronosticados. (Ver tablas 3.4 a la 3.6)

Para este año se pronosticaron: 1) gastos de transporte de \$1,698,225 ; 2) gastos de mercadotecnia \$9,060,783; 3) gastos de almacenamiento \$921,523; 4) una inversión en investigación y desarrollo de \$16,490,558 ; 5) pago de intereses por \$708,496; 6) gastos de consultoría \$2,214,000; 7) gasto por seguros de \$640,000; 8) inversión en abogados de \$200,000; 9) tarifas de importación \$6,814,099; 10) una inversión en expansión de fábrica de \$1,768,680 y; 11) compra de contenedores por \$504,000. Con esas entradas se pudieron pronosticar: 1) ventas netas de \$99,468,073 ; 2) gastos totales de operación de \$91,034,721; 3) utilidad neta \$5,566,012; 4) balance inicial de efectivo \$14,876,432 y; 5) un efectivo de \$16,630,995 al final del periodo como se ve en las tablas 3.4, 3.5 y 3.6.

Tabla 3.4 Balance General Por-Forma.

BALANCE GENERAL PRO-FORMA 2004		
Pro Forma 2004		
Efectivo y Valores	\$ 15,331,428	30.2%
Cuentas por Cobrar	\$ 21,828,452	43.0%
Inventarios	\$ 1,627,214	3.2%
Contenedores (Neto)	\$ 1,602,059	3.2%
Planta y Equipo (Neto)	\$ 10,376,028	20.4%
TOTAL DE ACTIVOS	\$ 50,765,182	100%
Cuentas por Pagar	\$ 6,700,395	13.2%
Impuestos por Pagar	\$ 513,376	1.0%
Acreedores e Intereses	\$ 9,964,500	19.6%
TOTAL PASIVOS	\$ 17,178,271	33.8%
Acciones Comunes	\$ 1,000,000	2.0%
Utilidades Retenidas	\$ 32,586,911	64.2%
TOTAL CAPITAL	\$ 33,586,911	66.2%
TOTAL PASIVOS + CAPITAL	\$ 50,765,182	100%
Deuda/Capital	29.67%	
DIVIDENDOS PAGADOS	\$ -	

Tabla 3.5 Estado de Resultados Por-Forma.

Estado de Resultados Pro Forma año 2004		
Ingresos por Ventas	\$ 99,068,073	99.6%
Ingresos por Interés	\$ 400,000	0.4%
Ingresos por Tipo de Cambio	\$ -	0.0%
TOTAL DE INGRESOS	\$ 99,468,073	100%
Costo de Ventas	\$ 51,114,014	49.5%
Margen Bruto	\$ 48,354,059	50.5%
GASTOS DE OPERACIÓN		
Gastos de Transporte	\$ 1,698,225	1.7%
Gastos de Mercadotecnia	\$ 9,060,783	9.3%
Gastos por Almacenamiento	\$ 921,523	1.3%
Investigación y Desarrollo	\$ 16,490,558	15.9%
Gasto por Interés	\$ 708,496	0.7%
Depreciación de la Fábrica	\$ 497,447	0.5%
Pérdida por Venta de Planta	-\$ 6,479	0.0%
Inventario Obsoleto	\$ -	0.0%
Consultoría	\$ 2,214,000	2.3%
Seguros	\$ 640,000	0.7%
Gastos de Administración y otros	\$ 200,000	0.2%
Gastos de Deudas Incobrables	\$ 682,054	0.7%
Tarifas de Importación	\$ 6,814,099	6.9%
TOTAL DE GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 91,034,721	89.8%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 8,433,352	10.2%
IMPUESTOS	\$ 2,867,340	3.5%
UTILIDAD NETA	\$ 5,566,012	6.7%

Tabla 3.6 Estado de Flujo de Efectivo Pro-Forma

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PRO FORMA	
	AÑO 2004
Balance Inicial de Efectivo	\$ 14,876,432
ENTRADAS INICIALES	
Nueva Deuda/Reembolso de Préstamo	-\$ 708,496
Venta de Planta	\$ -
Venta de Acciones	\$ -
Cuentas por Cobrar Recolectadas	\$ 69,768,927
Ventas en Efectivo Durante el Periodo	\$ 29,720,422
Total	\$ 98,780,853
SALIDAS INICIALES	
Mitad de los Presupuestos de Producción	\$ 12,870,218
Todas las Cantidades por Pagar a los proveedores	\$ 25,407,871
Expansión de Planta	\$ 1,768,680
Compra o Renta de Contenedores	\$ 504,000
Compra de Acciones	\$ -
Dividendos	\$ -
Impuestos	\$ 2,327,805
Tarifas de Importación	\$ 6,814,099
Gastos de Mercadotecnia	\$ 9,060,783
Investigación y Desarrollo	\$ 16,490,558
Consultoría	\$ 2,214,000
Abogados	\$ 200,000
Seguros	\$ 640,000
Gastos de Administración y otros	\$ -
Total	-\$ 78,298,013
ENTRADAS FINALES	
Ingreso por Interés	\$ 400,000
Actividad por Comerciar Moneda	\$ -
Total	\$ 400,000
SALIDAS FINALES	
Gastos por Almacenamiento	\$ 921,523
Gastos de Transporte	\$ 1,698,225
Compras de Inventario	\$ -
Cualquier otro desembolso	\$ -
La Otra Mitad de los Presupuestos de Producción	\$ 12,870,218
Total	-\$ 15,489,966
Balance Final de Efectivo	\$ 16,630,995
Cambio en Efectivo	\$ 1,754,563

3.2.3 Resultados 2004.

Dentro de los resultados del año 2004 se presentarán los análisis comparativos tanto para el estado de resultados como para el balance general, análisis vertical y horizontal del balance general y del estado de resultados y, finalmente el análisis de las razones financieras.

3.2.3.1 Análisis Comparativo Del Balance General Pro-Forma vs. Real 2004.

Las principales diferencias que se obtuvieron al comparar el Balance General Pro-Forma con los resultados reales del 2004 fueron: 1) el aumento en cuentas por cobrar por el aumento en ventas reales, puesto que las ventas de cada periodo del año se cobran sólo un 30% en ese periodo y del 70% restante se cobra un 80% en el periodo siguiente y el otro 20% en el segundo periodo siguiente; 2) el aumento en planta y equipo real se debió a la expansión continua de la planta; 3) por otro lado, los impuestos por pagar fueron mayores a los pronosticados por el aumento en la utilidad; 4) por último las utilidades retenidas reales fueron mayores derivadas del incremento en las ventas reales. (Ver tabla 3.7)

Tabla 3.7 Análisis Comparativo del Balance General Pro-Forma contra el Real.

BALANCE GENERAL PRO-FORMA 2004			
	Pro Forma 2004	Año 2004	Diferencia
Efectivo y Valores	\$ 15,331,428	\$ 15,296,457	-0.2%
Cuentas por Cobrar	\$ 21,828,452	\$ 22,218,119	1.8%
Inventarios	\$ 1,627,214	\$ 1,541,027	-5.3%
Contenedores (Neto)	\$ 1,602,059	\$ 1,595,159	-0.4%
Planta y Equipo (Neto)	\$ 10,376,028	\$ 10,944,408	5.5%
TOTAL DE ACTIVOS	\$ 50,765,182	\$ 51,595,170	1.6%
Cuentas por Pagar	\$ 6,700,395	\$ 6,617,365	-1.2%
Impuestos por Pagar	\$ 513,376	\$ 764,513	48.9%
Acreedores e Intereses	\$ 9,964,500	\$ 10,138,879	1.8%
TOTAL PASIVOS	\$ 17,178,271	\$ 17,520,757	2.0%
Acciones Comunes	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	0.0%
Utilidades Retenidas	\$ 32,586,911	\$ 33,074,413	1.5%
TOTAL CAPITAL	\$ 33,586,911	\$ 34,074,413	1.5%
TOTAL PASIVOS + CAPITAL	\$ 50,765,182	\$ 51,595,170	1.6%
Deuda/Capital	29.67%	29.76%	0.3%
DIVIDENDOS PAGADOS	\$ -	\$ -	

3.2.3.2 Análisis Comparativo del Estado de Resultados Pro-Forma vs.

Real 2004.

Como se puede observar en la tabla 3.8, al haber llevado a cabo la comparación del estado de resultados pro-forma contra el real del año 2004 se observó que las ventas pronosticadas fueron menores a las reales debido a que hubo un incremento inesperado en la demanda del periodo veintitrés, razón por la que también el costo real es mayor al pronosticado. Los gastos totales de operación se incrementaron como consecuencia del

suceso ya mencionado. Por lo tanto, aunque los gastos fueron mayores, las utilidades aumentaron como resultado del incremento en las ventas.

Tabla 3.8 Estado de Resultados Pro-Forma

ESTADO DE RESULTADOS PRO-FORMA AÑO 2004			
	Pro Forma 2004	Real 2004	Diferencia
Ingresos por Ventas	\$ 99,068,073	\$ 104,126,956	5.1%
Ingresos por Interés	\$ 400,000	\$ 631,375	57.8%
Ingresos por Tipo de Cambio	\$ -	\$ -	0.0%
TOTAL DE INGRESOS	\$ 99,468,073	\$ 104,758,331	5.3%
Costo de Ventas	\$ 51,114,014	\$ 55,310,916	8.2%
Margen Bruto	\$ 48,354,059	\$ 49,447,415	2.3%
GASTOS DE OPERACIÓN			
Gastos de Transporte	\$ 1,698,225	\$ 2,907,773	71.2%
Gastos de Mercadotecnia	\$ 9,060,783	\$ 8,901,515	-1.8%
Gastos por Almacenamiento	\$ 921,523	\$ 922,481	0.1%
Investigación y Desarrollo	\$ 16,490,558	\$ 16,490,558	0.0%
Gasto por Interés	\$ 708,496	\$ 697,715	-1.5%
Depreciación de la Fábrica	\$ 497,447	\$ 497,447	0.0%
Pérdida por Venta de Planta	-\$ 6,479	\$ -	-100.0%
Inventario Obsoleto	\$ -	\$ -	0.0%
Consultoría	\$ 2,214,000	\$ 2,214,000	0.0%
Seguros	\$ 640,000	\$ 640,000	0.0%
Gastos de Administración y otros	\$ 200,000	\$ 200,000	0.0%
Gastos de Deudas Incobrables	\$ 682,054	\$ 362,055	-46.9%
Tarifas de Importación	\$ 6,814,099	\$ 6,737,588	-1.1%
TOTAL DE GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 91,034,721	\$ 95,882,048	5.3%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 8,433,352	\$ 8,876,283	5.3%
IMPUESTOS	\$ 2,867,340	\$ 3,017,936	5.3%
UTILIDAD NETA	\$ 5,566,012	\$ 5,858,347	5.3%

3.2.3.3 Análisis Vertical del Balance General año 2004.

Al haber realizado el análisis para finales de este año se notó que las cuentas por cobrar representaron un 43.1% lo que significa que existen cuentas de clientes por montos grandes que no se han ido cobrando, efectivo y valores un 29.6% quiere decir que E-

Watches cuenta con el efectivo suficiente para solventar un cambio en la moneda, pago de dividendos y cubrir con todas las salidas necesarias de efectivo durante el año, y un 21.2% en planta y equipo del total de activos debido a la constante inversión en la expansión de la planta. Con respecto a los pasivos más capital las utilidades retenidas alcanzaron un 64.1%, acreedores e intereses un 19.7% y cuentas por pagar 12.8%, es decir, la empresa cuenta con un 29.76% de deuda sobre el total de capital como se observa en la tabla 3.9.

3.2.3.4 Análisis de Crecimiento Porcentual (Horizontal) del Balance

General años 2003-2004.

Al implementar este análisis se percibió que para el 2004 el efectivo se incrementó un 37%, y a pesar de haberse invertido en abogados las cuentas por cobrar también se incrementaron en un 8% debido al aumento que se obtuvo en ventas, mismo que ocasionó la disminución en el rubro de Inventarios 51.9%. Los contenedores aumentaron en un 13.2% debido a la compra de estos, planta y equipo presentaron un aumento del 13.1%, por la constante expansión de planta. Por otro lado la principal variación en pasivos más capital se presentó en impuestos por pagar con una disminución de un 26.8% como consecuencia de que dicho impuesto se paga cada dos periodos, es decir en un año se pagan los impuestos de los tres primeros periodos más el último periodo del año anterior, en este caso en el año 2002 se quedaron a deber \$1,044,385 del periodo veinte y para el 2003 se quedó a deber el impuesto por pagar del periodo veinticuatro de \$764, 503 los cuales se pagarán en el 2004. Por último las utilidades retenidas aumentaron en un 21.5% debido a que en este año no se pagaron dividendos a accionistas como se puede observar en la tabla 3.9.

Tabla 3.9 Análisis Vertical y Horizontal del Balance General año 2003-2004.

ANÁLISIS VERTICAL Y HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL					
	Año 2003	%	Año 2004	%	Diferencia
Efectivo y Valores	\$ 11,161,765	24.2%	\$ 15,296,457	29.6%	37.0%
Cuentas por Cobrar	\$ 20,580,230	44.7%	\$ 22,218,119	43.1%	8.0%
Inventarios	\$ 3,205,355	7.0%	\$ 1,541,027	3.0%	-51.9%
Contenedores (Neto)	\$ 1,409,425	3.1%	\$ 1,595,159	3.1%	13.2%
Planta y Equipo (Neto)	\$ 9,673,175	21.0%	\$ 10,944,408	21.2%	13.1%
TOTAL DE ACTIVOS	\$ 46,029,950	100%	\$ 51,595,170	100%	12.1%
Cuentas por Pagar	\$ 6,619,838	14.4%	\$ 6,617,365	12.8%	0.0%
Impuestos por Pagar	\$ 1,044,385	2.3%	\$ 764,513	1.5%	-26.8%
Acreedores e Intereses	\$ 10,149,660	22.1%	\$ 10,138,879	19.7%	-0.1%
TOTAL PASIVOS	\$ 17,813,883		\$ 17,520,757		-1.6%
Acciones Comunes	\$ 1,000,000	2.2%	\$ 1,000,000	1.9%	0.0%
Utilidades Retenidas	\$ 27,216,067	59.1%	\$ 33,074,413	64.1%	21.5%
TOTAL CAPITAL	\$ 28,216,067		\$ 34,074,413		20.8%
TOTAL PASIVOS + CAPITAL	\$ 46,029,950	100%	\$ 51,595,170	100%	12.1%
Deuda/Capital	35.97%		29.76%		-17.3%
DIVIDENDOS PAGADOS	\$ -		\$ -		

3.2.3.5 Análisis Vertical del Estado de Resultados año 2004.

Después de haber llevado a cabo el análisis vertical en el estado de resultados, los rubros con mayor porcentaje con respecto a las ventas fueron los gastos de operación con un 91.5%. En dichos gastos se incluyen los gastos de investigación y desarrollo que representaron un 15.7%, gastos de mercadotecnia con un 8.5%, es decir que los gastos más relevantes son ellos en cuanto a importancia en porcentajes respecto a las ventas y por último las tarifas de importación con un 6.4%. La utilidad neta constituida con un 5.6%. (Ver tabla 3.10).

Tabla 3.10 Análisis Vertical del estado de Resultados al 31 de Diciembre del 2004.

Estado de Resultados al 31 de Diciembre de 2004		
Ingresos por Ventas	\$ 104,126,956	99.4%
Ingresos por Interés	\$ 631,375	0.6%
Ingresos por Tipo de Cambio	\$ -	0.0%
TOTAL DE INGRESOS	\$ 104,758,331	100%
Costo de Ventas	\$ 55,310,916	52.8%
Margen Bruto	\$ 49,447,415	47.2%
GASTOS DE OPERACIÓN		
Gastos de Transporte	\$ 2,907,773	2.8%
Gastos de Mercadotecnia	\$ 8,901,515	8.5%
Gastos por Almacenamiento	\$ 922,481	0.9%
Investigación y Desarrollo	\$ 16,490,558	15.7%
Gasto por Interés	\$ 697,715	0.7%
Depreciación de la Fábrica	\$ 497,447	0.5%
Pérdida por Venta de Planta	\$ -	0.0%
Inventario Obsoleto	\$ -	0.0%
Consultoría	\$ 2,214,000	2.1%
Seguros	\$ 640,000	0.6%
Gastos de Administración y otros	\$ 200,000	0.2%
Gastos de Deudas Incobrables	\$ 362,055	0.3%
Tarifas de Importación	\$ 6,737,588	6.4%
TOTAL DE GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 95,882,048	91.5%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 8,876,283	8.5%
IMPUESTOS	\$ 3,017,936	2.9%
UTILIDAD NETA	\$ 5,858,347	5.6%

Tabla 3.11 Estado de Flujo de Efectivo al 31 de Diciembre del 2004

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO	
	2004
Flujo de Efectivo de Actividades de Operación	
Utilidad Neta	\$ 5,858,346
Partidas Virtuales	
Depreciación de Equipo de Transporte	\$ 318,266
Intereses	\$ 697,715
Depreciación de Fábrica	\$ 497,447
Pérdida en venta de Fábrica	\$ -
Inventario Obsoleto	\$ -
Cambio en Cuentas por Cobrar	\$ 1,637,889
Cambio en Inventario	-\$ 1,664,328
Cambio en Cuentas por Pagar	-\$ 2,473
Cambio en Intereses por Pagar	-\$ 279,872
Flujo Neto de Operaciones	\$ 7,115,868
Flujo de Efectivo de Actividades de Inversión	
Flujo de Efectivo en la Compra de Contenedores	-\$ 504,000
Flujo de Efectivo Neto de Cambios en Planta y Equipo	-\$ 1,768,680
Flujo Neto de Activides de Inversión	-\$ 2,272,680
Flujo de Efectivo de Actividades de Financiamiento	
Pago de Deuda (negativo) o Nuevo Préstamo (positivo)	-\$ 708,496
Compra de Acciones Comunes (negativo) o Venta (positivo)	\$ -
Dividendos Pagados	\$ -
Flujo Neto de Actividades de Financiamiento	-\$ 708,496
CAMBIO NETO EN EFECTIVO	\$ 4,134,692
Balance Inicial de Efectivo	\$ 11,161,765
Balance final de Efectivo	\$ 15,296,457

3.2.3.6 Análisis de Crecimiento Porcentual (Horizontal) del Estado de Resultados 2003-2004.

Una vez implementada la estrategia planeada para este año, los resultados no fueron los esperados debido a que la estrategia fue general para ambos productos (misma calidad, mismo precio), es decir, no se diferenció a Delirium (Producto 2) que es sensible a la calidad y a Versus (producto1) que es sensible al precio. Como consecuencia de lo anterior, aunque las ventas aumentaron en un 8% debido a un excedente en el periodo 23, los gastos totales de operación también aumentaron en un 12%. El aumento que hubo en los gastos totales de operación se debió a que los incrementos en gastos fueron mayores a los decrementos. Entre los principales incrementos del 2004 se tuvieron: gastos de consultoría de 23%, 21% en gastos de mercadotecnia, 19% en gastos de transporte, 17% en gastos de investigación y desarrollo y 8% en tarifas de importación. Cabe hacer notar que la inversión que se hizo en investigación y desarrollo no fue la adecuada puesto que Versus es un producto enfocado a clientes con mayor exigencia en el precio y menor exigencia en calidad. Por otro lado, dentro de las disminuciones en los gastos de operación se tuvieron: gastos de almacenamiento en un 37% y gastos por estimación de cuentas incobrables en un 23%. Dichas gastos disminuyeron debido a la constante inversión en abogados, lo que se había dejado de hacer en el año 2003 y que hizo que se recuperaran parte de las cuentas por cobrar que ya se habían dado como incobrables como se observa en la tabla 3.12.

Tabla 3.12 Análisis Vertical y Horizontal del Estado de Resultados año 2003-2004.

ANÁLISIS DE TENDENCIAS DEL AÑO 2003 Y 2004					
	Año 2003	%	Año 2004	%	Diferencia
Ingresos por Ventas	\$ 96,098,726	99.3%	\$ 104,126,956	99.4%	8.4%
Ingresos por Interés	\$ 637,250	0.7%	\$ 631,375	0.6%	-0.9%
Ingresos por Tipo de Cambio	\$ -	0.0%	\$ -	0.0%	0.0%
TOTAL DE INGRESOS	\$ 96,735,976	100%	\$ 104,758,331	100%	8.3%
Costo de Ventas	\$ 50,164,456	51.9%	\$ 55,310,916	52.8%	10.3%
Margen Bruto	\$ 46,571,520	48.1%	\$ 49,447,415	47.2%	6.2%
GASTOS DE OPERACIÓN					
Gastos de Transporte	\$ 2,451,391	2.5%	\$ 2,907,773	2.8%	18.6%
Gastos de Mercadotecnia	\$ 7,353,348	7.6%	\$ 8,901,515	8.5%	21.1%
Gastos por Almacenamiento	\$ 1,468,610	1.5%	\$ 922,418	0.9%	-37.2%
Investigación y Desarrollo	\$ 14,100,000	14.6%	\$ 16,490,558	15.7%	17.0%
Gasto por Interés	\$ 680,448	0.7%	\$ 697,715	0.7%	2.5%
Depreciación de la Fábrica	\$ 483,777	0.5%	\$ 497,447	0.5%	2.8%
Pérdida por Venta de Planta	\$ -	0.0%	\$ -	0.0%	0.0%
Inventario Obsoleto	\$ -	0.0%	\$ -	0.0%	0.0%
Consultoría	\$ 1,800,000	1.9%	\$ 2,214,000	2.1%	23.0%
Seguros	\$ 640,000	0.7%	\$ 640,000	0.6%	0.0%
Gastos de Administración y otros	\$ -	0.0%	\$ 200,000	0.2%	0.0%
Gastos de Estimación de Cuentas Incobrables	\$ 541,532	0.6%	\$ 362,055	0.3%	-33.1%
Tarifas de Importación	\$ 6,264,668	6.5%	\$ 6,737,588	6.4%	7.5%
TOTAL DE GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 85,948,230	88.8%	\$ 95,882,048	91.5%	11.6%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 10,787,745	11.2%	\$ 8,876,283	8.5%	-17.7%
IMPUESTOS	\$ 3,667,834	3.8%	\$ 3,017,936	2.9%	-17.7%
UTILIDAD NETA	\$ 7,119,911	7.4%	\$ 5,858,347	5.6%	-17.7%

3.2.3.7 Análisis de Razones financieras.

Se llevó a cabo un análisis de razones financieras al término del año 2003 y se observó que en la prueba ácida hubo una disminución en la liquidez de la empresa de 2.4 a un 2.1 lo que quiere decir que por cada peso que se debe la empresa tiene para pagar \$2.1. Así mismo, el análisis reflejó que en la cobranza a los clientes se mantuvo en 4.7 veces al periodo. Por otro lado la rotación de inventarios incrementó de 15.65 veces que rota en un periodo a 35.89. La

utilidad sobre las ventas también mostró un incremento de un 3% a un 6% mientras que el ROA se decrementó de un 15% a un 11% lo que significa que los activos en el año 2004 fueron menos productivos. Y por último, el análisis financiero del 2004 arrojó un ROE de 17% menor al del 2003 que fue de un 25%, es decir, la utilidad generada a partir de la inversión de los accionistas disminuyó (Ver tabla 3.13).

Tabla 3.13 Razones Financieras.

ANÁLISIS DE LAS RAZONES FINANCIERAS	
ÁCIDA	Año 2004
AC-INV	\$ 37,514,576
PC	\$ 17,520,757
	2.1
COBRANZA	
Vtas a crédito/90	\$ 104,126,957
C x C	\$ 22,218,119
	VECES 4.687
	días 0.21
R. INVENTARIOS	
Costo ventas	\$ 55,310,917
inventario promedio	\$ 1,541,027
	cto-vtas/inv veces 35.89
R. MARGEN UTILIDAD NETA	
Ut. Después impuestos	\$ 5,858,346
Ventas	\$ 104,126,957
	ut neta / vtas % 6%
ROA	
Utilidad neta	\$ 5,858,346
Activos totales	\$ 51,595,170
	11%
ROE	
Utilidad neta	\$ 5,858,346.00
Capital	\$ 34,074,413
	17%

La estrategia general logró alcanzar los resultados esperados, es decir, los precios bajos, únicamente que solo fue para el producto Versus ya que para Delirium los precios se

mantuvieron en las mismas condiciones. En cuanto a la calidad, se invirtieron en el año 2004 \$14,100,000 y en el año 2005 se invirtieron \$ 15,083,400, es decir, hubo un aumento en la calidad del año 2004 al 2005.

Para el 2004 la empresa mejoró en comparación con el 2003 debido a los siguientes aspectos:

1) las utilidades retenidas aumentaron de \$27,216,067 a \$33,074,413 debido al incremento en las ventas de \$ \$96,999, 516 a \$104,125,956; 2) el efectivo se incrementó de \$11,161,765 a \$15,296,457 debido al cobro de las cuentas por pagar que correspondía a este periodo. La deuda disminuyó de \$10,149,660 a \$10,138,879 por el pago de los intereses y la parte de la deuda que se paga constantemente, por lo que la deuda sobre capital también se redujo de 35.97% a 29.76%. En el año 2004 no se pagaron dividendos por políticas de E-Watches, y por el contrario en el año 2003 si pagaron dividendos de \$10,000,000. El único panorama no favorable fue el de los gastos de operación que se incrementaron de \$85,948,230 a \$95,882,048 y el ROE con una fuerte disminución del 29% al 17%.

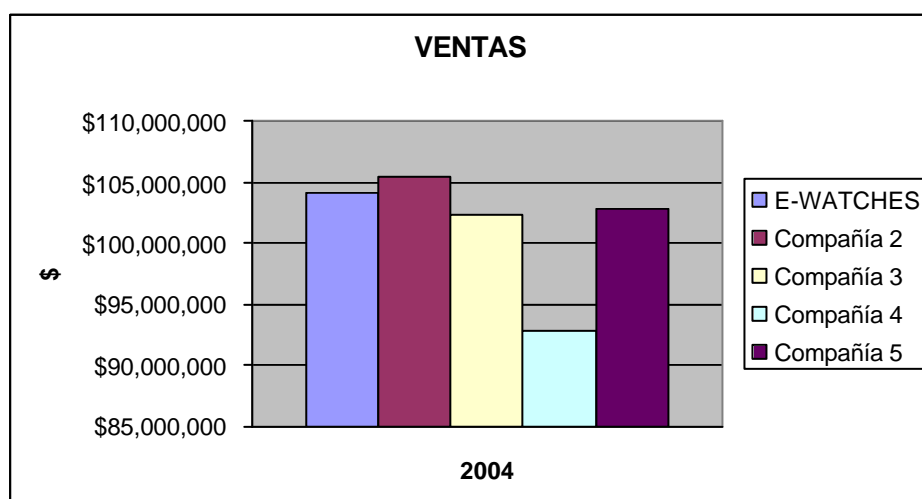
3.2.3.8 Análisis Comparativo E-Watches contra la Competencia

Al finalizar el 2004 E-Watches se situó en segundo lugar en ventas netas, aunque en utilidades ocupó el tercer lugar al igual que el ROE con un 17%. Por otro lado, el efectivo fue el más bajo de las cinco compañías, así como los inventarios. En cuanto a las cuentas por cobrar fue la empresa que estuvo en segundo lugar. Por último las utilidades retenidas de E-Watches fueron las segundas comparadas con las otras 4 compañías como se puede observar en la tabla 3.14. (Ver Gráficas 3.4, 3.5 y 3.6)

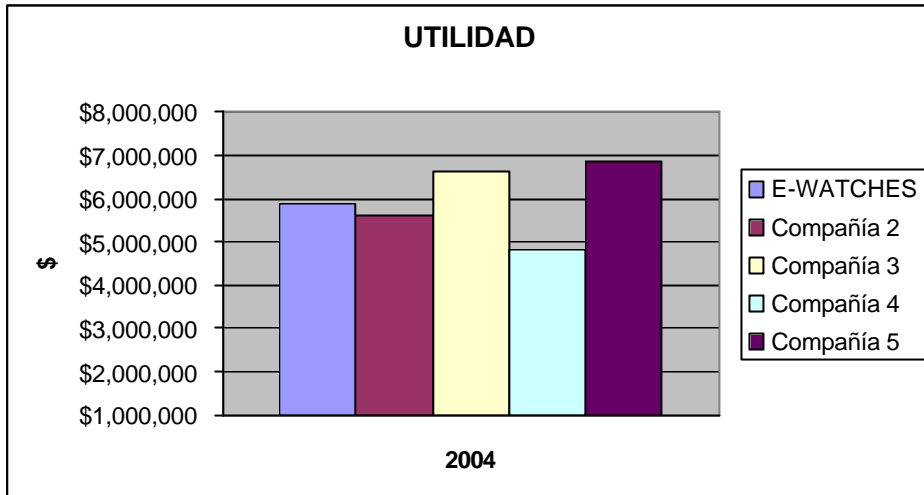
Tabla 3.14 Análisis del Balance General y datos del Estado de Resultados de E-Watches contra Competencia.

BALANCE GENERAL E-WATCHES VS. COMPETENCIA 2004										
	E-Watches	%	Company 2	%	Company 3	%	Company 4	%	Company 5	%
Efectivo y Valores	\$ 15,296,457	30%	\$ 17,673,720	34%	\$ 17,942,947	33%	\$ 17,062,644	33%	\$ 16,878,967	31%
Cuentas por Cobrar	\$ 22,218,119	43%	\$ 20,732,995	39%	\$ 19,739,739	37%	\$ 18,668,466	36%	\$ 22,370,549	41%
Inventarios	\$ 1,541,027	3%	\$ 1,690,388	3%	\$ 2,835,258	5%	\$ 3,981,944	8%	\$ 2,585,651	5%
Contenedores (Neto)	\$ 1,595,159	3%	\$ 1,654,436	3%	\$ 1,552,421	3%	\$ 1,591,158	3%	\$ 1,602,432	3%
Planta y Equipo (Neto)	\$ 10,944,408	21%	\$ 10,746,143	20%	\$ 11,983,664	22%	\$ 10,400,481	20%	\$ 10,838,927	20%
TOTAL DE ACTIVOS	\$ 51,595,170		\$ 52,497,682		\$ 54,054,029	100%	\$ 51,704,693		\$ 54,276,526	
Cuentas por Pagar	\$ 6,617,365	13%	\$ 6,267,204	12%	\$ 6,650,545	12%	\$ 6,520,205	13%	\$ 6,562,050	12%
Impuestos por Pagar	\$ 764,513	1%	\$ 1,007,110	2%	\$ 640,325	1%	\$ 710,103	1%	\$ 1,098,958	2%
Acreedores e Intereses	\$ 10,138,879	20%	\$ 9,983,522	19%	\$ 10,324,351	19%	\$ 10,991,656	21%	\$ 10,972,561	20%
TOTAL DE PASIVOS	\$ 17,520,757		\$ 17,257,836		\$ 17,615,221		\$ 18,221,964		\$ 18,633,569	
Acciones Comunes	\$ 1,000,000	2%	\$ 1,000,000	2%	\$ 1,000,000	2%	\$ 1,000,000	2%	\$ 1,000,000	2%
Utilidades Retenidas	\$ 33,074,413	64%	\$ 34,239,846	65%	\$ 35,438,808	66%	\$ 32,482,729	63%	\$ 34,642,957	64%
TOTAL DE CAPITAL	\$ 34,074,413		\$ 35,239,846		\$ 36,438,808		\$ 33,482,729		\$ 35,642,957	
TAL PASIVOS + CAPITAL	\$ 51,595,170		\$ 52,497,682		\$ 54,054,029		\$ 51,704,693		\$ 54,276,526	
Deuda/Capital	29.8%		28.3%		28.3%		32.8%		30.8%	
DIVIDENDOS PAGADOS	\$ -		\$ -		\$ -		\$ -		\$ -	
Total de Ventas	\$ 104,126,957		\$ 105,514,424		\$ 102,383,992		\$ 92,863,300		\$ 102,829,877	
Utilidad Neta	\$ 5,858,346	6%	\$ 5,639,995	5%	\$ 6,640,796	6%	\$ 4,823,677	5%	\$ 6,872,492	7%
ROE Anualizado	17%		22%		14%		16%		24%	

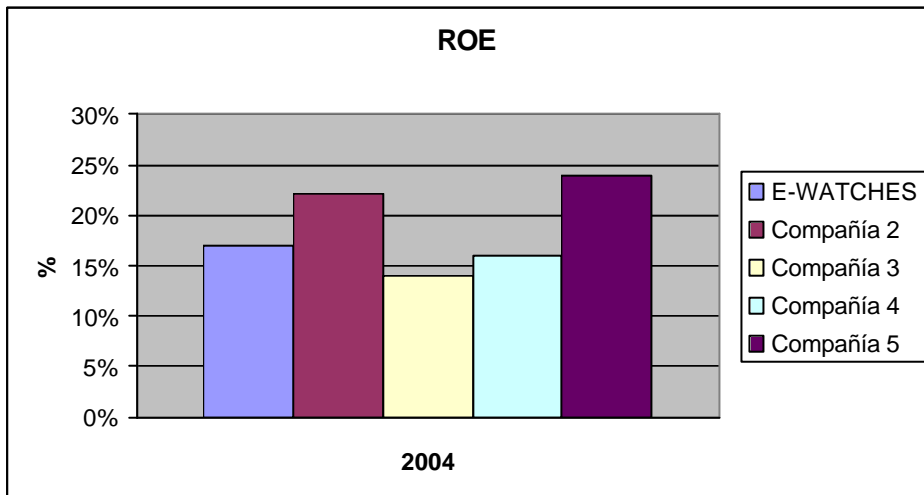
Gráfica 3.4 Ventas Comparadas E-Watches vs. Competencia 2004.



Gráfica 3.5 Utilidad Comparada E- Watches vs. Competencia 2004.



Gráfica 3.6 ROE comparado E-Watches vs. Compañías.



3.3 Análisis de desempeño año 2005.

Para llevar a cabo un análisis de desempeño para el año 2005 se requirió de la realización de los análisis que a continuación se enumeran: 1) la planeación estratégica en la que se detalla la estrategia y los objetivos para el año 2005; 2) las acciones realizadas en las que se describen los estados financieros pro-forma con los que se pretendía terminar el año; 3) los resultados, en los cuales se detallan los estados financieros comparativos entre pro-formas y reales, los análisis verticales y de crecimiento porcentual de cada estado financiero y las razones financieras y; por último, 4) el análisis comparativo del balance general de E-Watches contra la competencia.

3.3.1 Planeación estratégica.

Para el año 2005, la estrategia se modificó, puesto que en el 2004 la estrategia consistió en que la empresa fuera la mejor en su mundo a través de una calidad elevada y un precio bajo aplicando esta estrategia en todos los países por igual y para ambos productos, con el fin de obtener la preferencia del cliente por medio de los esfuerzos de mercadotecnia. Sin embargo, al llevar a la práctica la estrategia, los resultados obtenidos al finalizar el 2004 no fueron los esperados. Por lo que en el 2005 se creó una estrategia para cada producto. La estrategia de Versus consistió en darles mayor prioridad de distribución a los países de China, Alemania y Estados Unidos los cuales aportaban mayores utilidades, además de obtener un precio más bajo en los países con mayor demanda (Estados Unidos, Alemania y Reino Unido). Así mismo, la estrategia implicaba reducir el costo unitario de producción y expandir la planta de acuerdo al comportamiento del mercado para poder ser capaz de surtir la demanda del mercado así como eventos no programados como la caída del mercado de la competencia. Por

otra parte, para Delirium se buscaba aplicar una estrategia de diferenciación manteniendo una calidad mínima del 100%, una inversión en mercadotecnia entre 8% y 12% y una constante inversión en investigación y desarrollo.

Entre las metas a alcanzar, demandados por los accionistas para el término de este año fueron: 1) Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (EBITDA) entre el 10% y 13%; 2) crecimiento de ventas globales en dólares del año en un 15%; 3) market share en mercados estrella del 26% para Versus y 25% para Delirium, y; 4) pago de dividendos en el año de \$5,000,000 (ver anexo 1).

3.3.2 Acciones.

Desde mediados del ejercicio anterior el departamento de producción comenzó a utilizar el modelo de regresiones lineales para pronosticar ventas. Se observó que el comportamiento de las ventas respondía a tres variables: 1) la calidad; 2) los gastos en mercadotecnia y; 3) el precio de venta. Cabe hacer notar que para este año el periódico del Management Game pronosticó una recesión mundial por lo que las ventas pronosticadas fueron bajas (ver anexo 2). Para el presente año, el departamento de mercadotecnia se enfocó a desarrollar un plan de mercadotecnia en el que se describieran las actividades de la compañía, su misión, su visión y objetivos, además de un boceto para la publicidad de cada producto en los que se exponían los nombres de cada uno de ellos, dicho plan fue entregado al consejo de administración. Por otra parte, el departamento de finanzas se dedicó a realizar proyecciones de entradas y salidas de efectivo así como la situación financiera de la empresa lo cual fue muy valioso para la toma de decisiones.

3.3.2.1 Estados Financieros Pro-Formas año 2005.

A continuación se presentarán los estados financieros pro-formas del año como son el balance general, estado de resultados y el estado de flujo de efectivo para el año 2005.

Periodo a periodo se realizaron los estados financieros pro-forma, ya que mediante la implementación de estos se puede dar una idea de las ventas y los gastos que va a tener la empresa, así también con cuanto dinero empieza y con cuanto dinero terminará y si le alcanzará éste para solventar todas las salidas de efectivo que tendrá o si será necesario financiarse (ver tablas 3.15 a la 3.17). Así también los estados financieros pro-formas ayudan a observar como la empresa pretendía terminar financieramente en el año 2005.

Para este periodo, se pronosticaron: 1) gastos de transporte de \$2,694,826; 2) gastos de mercadotecnia \$ 8,818,293; 3) gastos de almacenamiento \$907,802; 4) una inversión en investigación y desarrollo de \$20,554,000; 5) reembolso de préstamo \$709,395; 6) consultoría \$2,300,000; 7) seguros \$640,000; 8) inversión en abogados de \$201,500; 9) tarifas de importación \$7,468,805; 10) una inversión en expansión de fábrica de \$1,871,332; 11) compra de contenedores por \$666,000 y; 12) un pago de dividendos de \$5,000,000. Y con los datos anteriores se pudieron estimar los siguientes resultados: 1) ventas de \$113,305,595; 2) gastos totales de operación \$108,882,179; 3) utilidad neta \$2,919,455; 4) balance inicial de efectivo \$15,296,457 y; 5) un balance final de efectivo de \$11,171,770 como se puede observar en las tablas 3.15, 3.16 y 3.17.

Tabla 3.15 Balance General Pro-Forma.

BALANCE GENERAL PRO-FORMA 2005		
	ProForma 2005	
Efectivo y Valores	\$ 9,211,154	17.6%
Cuentas por Cobrar	\$ 25,388,643	48.6%
Inventarios	\$ 3,617,336	6.9%
Contenedores (Neto)	\$ 1,824,661	3.5%
Planta y Equipo (Neto)	\$ 12,147,966	23.3%
TOTAL DE ACTIVOS	\$ 52,189,760	100%
Cuentas por Pagar	\$ 8,173,481	11.3%
Impuestos por Pagar	\$ 2,035,263	2.8%
Acreedores e Intereses	\$ 9,952,300	13.8%
TOTAL DE PASIVOS	\$ 20,161,043	27.9%
Acciones Comunes	\$ 1,000,000	1.4%
Utilidades Retenidas	\$ 31,028,717	42.9%
TOTAL DE CAPITAL	\$ 32,028,717	44.3%
TOTAL PASIVOS + CAPITAL	\$ 72,350,804	100%
Deuda/Capital	31.07%	
DIVIDENDOS PAGADOS	\$ 5,000,000	

Tabla 3.16 Estado de Resultados Pro-Forma.

ESTADO DE RESULTADOS		
	Pro Forma 2005	
Ingresos por Ventas	\$ 112,905,595	99.6%
Ingresos por Interés	\$ 400,000	0.4%
Ingresos por Tipo de Cambio	\$ -	0.0%
TOTAL DE INGRESOS	\$ 113,305,595	100%
Costo de Ventas	\$ 63,192,349	55.8%
Margen Bruto	\$ 50,113,246	44.2%
GASTOS DE OPERACIÓN		
Gastos de Transporte	\$ 2,694,826	2.4%
Gastos de Mercadotecnia	\$ 8,818,293	7.8%
Gastos por Almacenamiento	\$ 907,802	0.8%
Investigación y Desarrollo	\$ 20,554,000	18.1%
Gasto por Interés	\$ 709,395	0.6%
Depreciación de la Fábrica	\$ 597,006	0.5%
Pérdida por Venta de Planta	\$ -	0.0%
Inventario Obsoleto	\$ -	0.0%
Consultoría	\$ 2,300,000	2.0%
Seguros	\$ 640,000	0.6%
Gastos de Administración y otros	\$ 201,500	0.2%
Gastos de Deudas Incobrables	\$ 798,203	0.7%
Tarifas de Importación	\$ 7,468,805	6.6%
TOTAL DE GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 108,882,179	96.1%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 4,423,416	3.9%
IMPUESTOS	\$ 1,503,961	1.3%
UTILIDAD NETA	\$ 2,919,455	2.6%

Tabla 3.17 Estado de Flujo de Efectivo Pro-Forma

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PRO FORM	
	AÑO 2005
Balance Inicial de Efectivo	\$ 13,362,967
ENTRADAS INICIALES	
Nueva Deuda/Reembolso de Préstamo	-\$ 709,395
Venta de Planta	\$ -
Venta de Acciones	\$ -
Cuentas por Cobrar Recolectadas	\$ 80,472,357
Ventas en Efectivo Durante el Periodo	\$ 33,871,679
Total	\$ 113,634,641
SALIDAS INICIALES	
Mitad de los Presupuestos de Producción	\$ 16,007,229
Todas las Cantidades por Pagar a los proveedores	\$ 30,042,946
Expansión de Planta	\$ 1,871,332
Compra o Renta de Contenedores	\$ 666,000
Compra de Acciones	\$ -
Dividendos	\$ 5,000,000
Impuestos	\$ 4,586,403
Tarifas de Importación	\$ 7,468,805
Gastos de Mercadotecnia	\$ 8,818,293
Investigación y Desarrollo	\$ 20,554,000
Consultoría	\$ 2,300,000
Abogados	\$ 201,500
Seguros	\$ 640,000
Gastos de Administración y otros	\$ -
Total	-\$ 98,156,508
ENTRADAS FINALES	
Ingreso por Interés	\$ 400,000
Actividad por Comerciar Moneda	\$ -
Total	\$ 400,000
SALIDAS FINALES	
Gastos por Almacenamiento	\$ 907,802
Gastos de Transporte	\$ 2,694,826
Compras de Inventario	\$ -
Cualquier otro desembolso	\$ -
La Otra Mitad de los Presupuestos de Producción	\$ 16,007,229
Total	-\$ 19,609,857
Balance Final de Efectivo	\$ 15,009,897
Cambio en Efectivo	\$ 1,646,930

3.3.3 Resultados 2005.

Dentro del análisis de los resultados del año 2005 se presentaron los análisis comparativos para el estado de resultados y para el balance general, los análisis vertical y horizontal del balance general y del estado de resultados y, por último el análisis de las razones financieras, todos ellos con el fin de analizar si la compañía ha tomado la mejor decisión en cuanto a la estrategia de E- Watches.

3.3.3.1 Análisis Comparativo Del Balance General Pro-Forma vs. Real 2005.

Llevada a cabo la comparación del balance general real del año 2005 con el presupuestado, se encontró que el efectivo aumentó un 53.2% debido al incremento en ventas así como por la inversión en abogados, ya que la función de estos es cobrarles a los clientes que no han pagado, misma razón por la que se recuperaron las cuentas incobrables y disminuyeron las cuentas por cobrar un 4.2%. Las cuentas por pagar se pronosticaron mayores en un 3.7% porque los costos de ventas también se pronosticaron mayores. Las utilidades retenidas aumentaron 15.5% como resultado del incremento en ventas reales, como se observa en la tabla 3.18. Los impuestos por pagar fueron menores 54.6% porque se pronosticaron menos utilidades totales del año 2005 como consecuencia de pronosticar menos ventas por la recesión que se avecinaba durante este año (ver anexo 2).

Tabla 3.18 Análisis comparativo del Balance General Pro-Forma vs. Real.

BALANCE GENERAL PRO-FORMA 2005			
	ProForma 2005	Real 2005	Diferencia
Efectivo y Valores	\$ 9,211,154	\$ 14,114,332	53.2%
Cuentas por Cobrar	\$ 25,388,643	\$ 24,331,988	-4.2%
Inventarios	\$ 3,617,336	\$ 3,197,230	-11.6%
Contenedores (Neto)	\$ 1,824,661	\$ 1,887,660	3.5%
Planta y Equipo (Neto)	\$ 12,147,966	\$ 12,218,765	0.6%
TOTAL DE ACTIVOS	\$ 52,189,760	\$ 55,749,975	6.8%
Cuentas por Pagar	\$ 8,173,481	\$ 7,867,470	-3.7%
Impuestos por Pagar	\$ 2,035,263	\$ 923,546	-54.6%
Acreedores e Intereses	\$ 9,952,300	\$ 10,126,465	1.7%
TOTAL DE PASIVOS	\$ 20,161,043	\$ 18,917,481	-6.2%
Acciones Comunes	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	0.0%
Utilidades Retenidas	\$ 31,028,717	\$ 35,832,494	15.5%
TOTAL DE CAPITAL	\$ 32,028,717	\$ 36,832,494	15.0%
TOTAL PASIVOS + CAPITAL	\$ 72,350,804	\$ 55,749,975	-22.9%
Deuda/Capital	31.07%	27.49%	
DIVIDENDOS PAGADOS	\$ 5,000,000	\$ 5,000,000	

3.3.3.2 Análisis Comparativo del Estado de Resultados Pro-Forma vs. Real

2005.

Una vez realizada la comparación del estado de resultados real contra el pronosticado, se observó en la tabla 3.19 que las ventas reales para este año debido al suceso antes mencionado siguieron aumentando esta vez un 5.7% más que las pronosticadas. En cuanto al costo de ventas, hubo un decremento de 2.5% debido a la inversión en consultoría. Los gastos totales de operación disminuyeron 0.7% por causa de la reducción del costo de ventas y la reducción en los gastos por deudas incobrables. La utilidad neta real fue 165.7% mayor que la pronosticada derivada de que se pronosticaron ventas menores a consecuencia de una recesión predicha por el periódico del Management Game en cuanto a la demanda mundial.

Tabla 3.19 Estado de Resultados Pro-Forma.

ESTADO DE RESULTADOS 2005			
	Pro Forma 2005	Real 2005	Diferencia
Ingresos por Ventas	\$ 112,905,595	\$ 119,343,314	5.7%
Ingresos por Interés	\$ 400,000	\$ 523,375	30.8%
Ingresos por Tipo de Cambio	\$ -	\$ -	0.0%
TOTAL DE INGRESOS	\$ 113,305,595	\$ 119,866,690	5.8%
Costo de Ventas	\$ 63,192,349	\$ 61,617,346	-2.5%
Margen Bruto	\$ 50,113,246	\$ 58,249,343	16.2%
GASTOS DE OPERACIÓN			
Gastos de Transporte	\$ 2,694,826	\$ 3,310,267	22.8%
Gastos de Mercadotecnia	\$ 8,818,293	\$ 9,411,923	6.7%
Gastos por Almacenamiento	\$ 907,802	\$ 906,615	-0.1%
Investigación y Desarrollo	\$ 20,554,000	\$ 20,554,000	0.0%
Gasto por Interés	\$ 709,395	\$ 696,981	-1.7%
Depreciación de la Fábrica	\$ 597,006	\$ 597,006	0.0%
Pérdida por Venta de Planta	\$ -	\$ -	0.0%
Inventario Obsoleto	\$ -	\$ -	0.0%
Consultoría	\$ 2,300,000	\$ 2,300,000	0.0%
Seguros	\$ 640,000	\$ 640,000	0.0%
Gastos de Administración y otros	\$ 201,500	\$ 201,500	0.0%
Gastos de Deudas Incobrables	\$ 798,203	\$ 386,103	-51.6%
Tarifas de Importación	\$ 7,468,805	\$ 7,490,280	0.3%
TOTAL DE GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 108,882,179	\$ 108,112,021	-0.7%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 4,423,416	\$ 11,754,668	165.7%
IMPUESTOS	\$ 1,503,961	\$ 3,996,587	165.7%
UTILIDAD NETA	\$ 2,919,455	\$ 7,758,080	165.7%

3.3.3.3 Análisis Vertical del Balance General año 2005.

Al finalizar el año, el efectivo y valores representan un 25.3%, cuentas por cobrar un 43.6% y planta y equipo un 21.9% en relación al total de los activos. Por otro lado, las utilidades retenidas simbolizaron un 64.3%, los acreedores e intereses por pagar un 18.2% y las cuentas por pagar con un 14.1% con respecto al total de pasivos más capital como se ve en la tabla 3.20.

3.3.3.4 Análisis de Crecimiento Porcentual (Horizontal) del Balance

General años 2004-2005.

Después de haber llevado a cabo el análisis, se observó (ver tabla 3.20) que el aumento en ventas originó los siguientes resultados: 1) disminución de efectivo y valores 7.7% puesto que con mayores ventas se generaron más gastos totales; 2) las cuentas por cobrar aumentaron en un 9.5%; 3) incremento en planta y equipo en un 11.6% por la continua expansión que año con año se hace de acuerdo a la demanda del mercado con el fin de satisfacerla; 4) incremento de contenedores 18.3% ya que se compraron más contenedores y; 5) cuentas por pagar aumentaron en un 18.9%. Por otro lado, los impuestos por pagar incrementaron en un 20.8% debido a que en el año 2004 quedó pendiente el pago de los impuestos del periodo veinticuatro con un monto de \$764,513 y al finalizar el 2005 se debe el monto de \$923,546 del periodo veintiocho.

Cabe hacer notar que en el año 2005 se pagaron \$5,000,000 a los accionistas.

Tabla 3.20 Análisis Vertical 2005 y Horizontal del Balance General año 2004-2005.

ANÁLISIS VERTICAL Y HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL					
	Año 2004	%	Año 2005	%	Diferencias
Efectivo y Valores	\$ 15,296,457	29.6%	\$ 14,114,332	25.3%	-7.7%
Cuentas por Cobrar	\$ 22,218,119	43.1%	\$ 24,331,988	43.6%	9.5%
Inventarios	\$ 1,541,027	3.0%	\$ 3,197,230	5.7%	107.5%
Contenedores (Neto)	\$ 1,595,159	3.1%	\$ 1,887,660	3.4%	18.3%
Planta y Equipo (Neto)	\$ 10,944,408	21.2%	\$ 12,218,765	21.9%	11.6%
TOTAL DE ACTIVOS	\$ 51,595,170	100%	\$ 55,749,975	100%	8.1%
Cuentas por Pagar	\$ 6,617,365	9.6%	\$ 7,867,470	14.1%	18.9%
Impuestos por Pagar	\$ 764,513	1.1%	\$ 923,546	1.7%	20.8%
Acreedores e Intereses	\$ 10,138,879	14.7%	\$ 10,126,465	18.2%	-0.1%
TOTAL DE PASIVOS	\$ 17,520,757	25.3%	\$ 18,917,481	33.9%	8.0%
Acciones Comunes	\$ 1,000,000	1.4%	\$ 1,000,000	1.8%	0.0%
Utilidades Retenidas	\$ 33,074,413	47.9%	\$ 35,832,494	64.3%	8.3%
TOTAL DE CAPITAL	\$ 34,074,413	49.3%	\$ 36,832,494	66.1%	8.1%
TOTAL PASIVOS + CAPITAL	\$ 69,115,927	100%	\$ 55,749,975	100%	-19.3%
Deuda/Capital	29.76%		27.49%		
DIVIDENDOS PAGADOS	\$ -		\$ 5,000,000		

3.3.3.5 Análisis Vertical del Estado de Resultados año 2005.

Al término del año, se observó que el total de gastos de operación representó 90.2% de las ventas totales, en dichos gastos los más relevantes fueron: 1) gastos de investigación y desarrollo 17.1%; 2) gastos de mercadotecnia 7.9% y; 3) las tarifas de importación 6.2%. Por otra parte, la utilidad neta significó un 6.5% en relación a las ventas (ver tabla 3.23).

Tabla 3.21 Estado de Resultados al 31 de Diciembre de 2005 de Versus.

PRODUCTO 1															
	PERIODO 25		PERIODO 26		PERIODO 27		PERIODO 28		TOTAL PRODUCTO 1						
Ingresos por Ventas	\$	12,079,435	42%	\$	12,168,016	40%	\$	12,091,640	39%	\$	11,316,307	38%	\$	47,655,398	99.57%
Ingresos por Interés	\$	64,680	0%	\$	44,381	0%	\$	48,912	0%	\$	50,111	0%	\$	208,083	0.43%
Ingresos por Tipo de Cambio	\$	-	0%	\$	-	0%	\$	-	0%	\$	-	0%	\$	-	0.00%
TOTAL DE INGRESOS	\$	12,144,115	42%	\$	12,212,397	40%	\$	12,140,552	39%	\$	11,366,418	38%	\$	47,863,482	100%
Costo de Ventas	\$	6,193,130	22%	\$	6,535,244	21%	\$	6,902,809	22%	\$	6,262,627	21%	\$	25,893,810	54%
Margin Bruto	\$	5,950,985	20%	\$	5,677,153	19%	\$	5,237,743	17%	\$	5,103,791	17%	\$	21,969,672	46%
GASTOS DE OPERACIÓN															
Gastos de Transporte	\$	452,975	2%	\$	456,399	2%	\$	402,511	2%	\$	380,839	2%	\$	1,692,724	4%
Gastos de Mercadotecnia	\$	756,919	3%	\$	796,138	3%	\$	774,775	3%	\$	804,195	3%	\$	3,132,027	7%
Gastos por Almacenamiento	\$	81,189	0%	\$	89,079	0%	\$	98,447	0%	\$	206,836	1%	\$	475,551	1%
Investigación y Desarrollo	\$	1,150,000	4%	\$	1,050,000	3%	\$	1,010,000	3%	\$	990,000	3%	\$	4,200,000	9%
Gasto por Interés	\$	73,217	0%	\$	69,522	0%	\$	68,240	0%	\$	65,497	0%	\$	276,476	1%
Depreciación de la Fábrica	\$	57,458	0%	\$	61,047	0%	\$	60,086	0%	\$	57,828	0%	\$	236,419	0%
Pérdida por Venta de Planta	\$	-		\$	-		\$	-		\$	-		\$	-	0%
Inventario Obsoleto	\$	-		\$	-		\$	-		\$	-		\$	-	0%
Consultoría	\$	366,000	1%	\$	368,000	1%	\$	372,000	1%	\$	374,000	1%	\$	1,480,000	3%
Seguros	\$	67,200	0%	\$	63,829	0%	\$	62,670	0%	\$	60,170	0%	\$	253,870	1%
Gastos de Administración y otros	\$	21,630	0%	\$	19,946	0%	\$	19,584	0%	\$	18,803	0%	\$	79,964	0%
Gastos de Deudas Incobrables	\$	38,664	0%	\$	36,466	0%	\$	35,746	0%	\$	41,885	0%	\$	152,760	0%
Tarifas de Importación	\$	787,391	3%	\$	807,507	3%	\$	780,256	3%	\$	736,419	2%	\$	3,111,573	7%
TOTAL DE GASTOS DE OPERACIÓN	\$	10,045,772	35%	\$	10,353,177	34%	\$	10,587,123	35%	\$	9,999,100	33%	\$	40,985,173	86%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$	2,098,343	7%	\$	1,859,220	6%	\$	1,553,429	5%	\$	1,367,317	5%	\$	6,878,309	14%
IMPUESTOS	\$	713,437	3%	\$	632,135	2%	\$	528,166	2%	\$	464,888	2%	\$	2,338,625	5%
UTILIDAD NETA	\$	1,384,906	5%	\$	1,227,085	4%	\$	1,025,263	3%	\$	902,430	3%	\$	4,539,684	9%

Tabla 3.22 Estado de Resultados al 31 de Diciembre de 2005 de Delirium .

PRODUCTO 2															
	PERIODO 25		PERIODO 26		PERIODO 27		PERIODO 28		TOTAL PRODUCTO 2						
Ingresos por Ventas	\$	16,714,818	57%	\$	18,028,737	59%	\$	18,470,197	60%	\$	18,474,165	61%	\$	71,687,916	100%
Ingresos por Interés	\$	89,320	1%	\$	66,869	1%	\$	75,963	1%	\$	83,139	1%	\$	315,292	0%
Ingresos por Tipo de Cambio	\$	-	0%	\$	-	0%	\$	-	0%	\$	-	0%	\$	-	0%
TOTAL DE INGRESOS	\$	16,804,138	58%	\$	18,095,606	60%	\$	18,546,160	61%	\$	18,557,304	62%	\$	72,003,208	100%
Costo de Ventas	\$	8,173,250	28%	\$	8,969,549	30%	\$	9,131,951	30%	\$	9,448,786	32%	\$	35,723,536	50%
Margen Bruto	\$	8,630,888	30%	\$	9,126,057	30%	\$	9,414,208	31%	\$	9,108,518	30%	\$	36,279,671	50%
GASTOS DE OPERACIÓN															
Gastos de Transporte	\$	371,136	1%	\$	448,122	1%	\$	397,405	1%	\$	400,880	1%	\$	1,617,543	2%
Gastos de Mercadotecnia	\$	1,572,372	5%	\$	1,598,371	5%	\$	1,553,946	5%	\$	1,555,207	5%	\$	6,279,896	9%
Gastos por Almacenamiento	\$	93,969	1%	\$	109,923	1%	\$	123,845	1%	\$	103,327	0%	\$	431,064	1%
Investigación y Desarrollo	\$	3,877,000	13%	\$	4,177,000	14%	\$	4,300,000	14%	\$	4,000,000	14%	\$	16,354,000	23%
Gasto por Interés	\$	13,163	1%	\$	104,750	1%	\$	105,979	1%	\$	108,668	1%	\$	332,560	0%
Depreciación de la Fábrica	\$	-	0%	\$	91,980	1%	\$	93,316	0%	\$	95,944	1%	\$	281,240	0%
Pérdida por Venta de Planta	\$	-		\$	-		\$	-		\$	-	0%	\$	-	0%
Inventario Obsoleto	\$	-		\$	-		\$	-		\$	-	0%	\$	-	0%
Consultoría	\$	204,000	1%	\$	204,500	1%	\$	205,500	1%	\$	206,000	1%	\$	820,000	1%
Seguros	\$	-	1%	\$	96,171	1%	\$	97,330	1%	\$	99,830	1%	\$	293,330	0%
Gastos de Administración y otros	\$	7,863	0%	\$	30,054	0%	\$	30,416	0%	\$	31,197	0%	\$	99,529	0%
Gastos de Deudas Incobrables	\$	174,121	0%	\$	54,944	0%	\$	55,514	0%	\$	69,492	0%	\$	354,071	0%
Tarifas de Importación	\$	1,087,349	3%	\$	1,097,015	3%	\$	1,105,364	3%	\$	1,088,978	4%	\$	4,378,707	6%
TOTAL DE GASTOS DE OPERACIÓN	\$	16,031,861	54%	\$	16,982,380	56%	\$	17,200,567	56%	\$	17,208,308	58%	\$	67,423,116	94%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$	0	4%	\$	1,113,226	4%	\$	1,345,592	4%	\$	1,348,996	4%	\$	3,807,814	5%
IMPUESTOS	\$	0	1%	\$	378,497	1%	\$	457,501	1%	\$	458,659	1%	\$	1,294,657	2%
UTILIDAD NETA	-\$	0	2%	\$	734,729	2%	\$	888,091	3%	\$	890,337	3%	\$	2,513,157	3%

Tabla 3.23 Estado de Resultados al 31 de Diciembre de 2005.

Estado de Resultados al 31 de Diciembre de 2005		
Ingresos por Ventas	\$ 119,343,314	99.6%
Ingresos por Interés	\$ 523,375	0.4%
Ingresos por Tipo de Cambio	\$ -	0.0%
TOTAL DE INGRESOS	\$ 119,866,690	100%
Costo de Ventas	\$ 61,617,346	51.4%
Margen Bruto	\$ 58,249,343	48.6%
GASTOS DE OPERACIÓN		
Gastos de Transporte	\$ 3,310,267	2.8%
Gastos de Mercadotecnia	\$ 9,411,923	7.9%
Gastos por Almacenamiento	\$ 906,615	0.8%
Investigación y Desarrollo	\$ 20,554,000	17.1%
Gasto por Interés	\$ 696,981	0.6%
Depreciación de la Fábrica	\$ 597,006	0.5%
Pérdida por Venta de Planta	\$ -	0.0%
Inventario Obsoleto	\$ -	0.0%
Consultoría	\$ 2,300,000	1.9%
Seguros	\$ 640,000	0.5%
Gastos de Administración y otros	\$ 201,500	0.2%
Gastos de Deudas Incobrables	\$ 386,103	0.3%
Tarifas de Importación	\$ 7,490,280	6.2%
TOTAL DE GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 108,112,022	90.2%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 11,754,668	9.8%
IMPUESTOS	\$ 3,996,587	3.3%
UTILIDAD NETA	\$ 7,758,080	6.5%

Tabla 3.24 Estado de Flujos de Efectivo al 31 de Diciembre de 2005.

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO	
	AÑO 2005
Flujo de Efectivo de Actividades de Operación	
Utilidad Neta	\$ 7,758,081
Partidas Virtuales	
Depreciación de Equipo de Transporte	\$ 373,498
Intereses	\$ 696,981
Depreciación de Fábrica	\$ 597,006
Pérdida en venta de Fábrica	\$ -
Inventario Obsoleto	\$ -
Cambio en Cuentas por Cobrar	\$ 2,113,869
Cambio en Inventario	\$ 1,656,203
Cambio en Cuentas por Pagar	\$ 1,250,105
Cambio en Intereses por Pagar	\$ 159,033
Flujo Neto de Operaciones	\$ 7,064,632
Flujo de Efectivo de Actividades de Inversión	
Flujo de Efectivo en la Compra de Contenedores	-\$ 665,999
Flujo de Efectivo Neto de Cambios en Planta y Equipo	-\$ 1,871,363
	\$ -
Flujo Neto de Activides de Inversión	-\$ 2,537,362
Flujo de Efectivo de Actividades de Financiamiento	
Pago de Deuda (negativo) o Nuevo Préstamo (positivo)	-\$ 709,395
Compra de Acciones Comunes (negativo) o Venta (positivo)	-\$ 0
Dividendos Pagados	-\$ 5,000,000
Flujo Neto de Actividades de Financiamiento	-\$ 5,709,395
CAMBIO NETO EN EFECTIVO	-\$ 1,182,125
Balance Inicial de Efectivo	\$ 15,296,457
Balance final de Efectivo	\$ 14,114,332

3.3.3.6 Análisis de Crecimiento Porcentual (Horizontal) del Estado de Resultados

2004-2005.

Como resultado de la implementación de la estrategia para cada producto, la estrategia de Versus pretendía darles mayor prioridad de distribución a los países de China, Alemania y Estados Unidos, reducir el costo unitario de producción y expandir la planta de acuerdo al comportamiento del mercado para poder ser capaz de surtir la demanda del mercado, así como eventos no programados como la caída del mercado de la competencia. La estrategia de Delirium, que consistía en la diferenciación, pretendía mantener una calidad mínima del 100%, una inversión en mercadotecnia entre 8% y 12% y una constante inversión en investigación y desarrollo. Para el año 2005, se obtuvieron los siguientes resultados (ver tabla 3.25): la utilidad aumentó en un 32.4%, como resultado de un aumento en las ventas 14.4% y un aumento en los gastos totales de operación 12.8%, en dichos gastos los aumentos más relevantes fueron: 1) investigación y desarrollo 24.6%; 2) depreciación 20%; 3) gastos de transporte 13.8%; 4) gastos de importación 11.2%; 5) gastos por estimación de cuentas incobrables 6.6% y; 6) gastos de mercadotecnia 5.7%. A pesar de la constante inversión en abogados para reducir los gastos por estimación de cuentas incobrables, estos aumentaron a la par en que incrementaron las ventas como se observa en la tabla 3.25.

Tabla 3.25 Análisis de Horizontal de los años 2004 y 2005.

ANÁLISIS DE TENDENCIAS DEL AÑO 2004 Y 2005					
	Año 2004	%	Año 2005	%	DIFERENCIA
Ingresos por Ventas	\$ 104,126,956	99.4%	\$ 119,343,314	99.6%	14.6%
Ingresos por Interés	\$ 631,375	0.6%	\$ 523,375	0.4%	-17.1%
Ingresos por Tipo de Cambio	\$ -	0.0%	\$ -	0.0%	0.0%
TOTAL DE INGRESOS	\$ 104,758,331	100%	\$ 119,866,690	100%	14.4%
Costo de Ventas	\$ 55,310,916	52.8%	\$ 61,617,346	51.4%	11.4%
Margen Bruto	\$ 49,447,415	47.2%	\$ 58,249,343	48.6%	17.8%
GASTOS DE OPERACIÓN					
Gastos de Transporte	\$ 2,907,773	2.8%	\$ 3,310,267	2.8%	13.8%
Gastos de Mercadotecnia	\$ 8,901,515	8.5%	\$ 9,411,923	7.9%	5.7%
Gastos por Almacenamiento	\$ 922,481	0.9%	\$ 906,615	0.8%	-1.7%
Investigación y Desarrollo	\$ 16,490,558	15.7%	\$ 20,554,000	17.1%	24.6%
Gasto por Interés	\$ 697,715	0.7%	\$ 696,981	0.6%	-0.1%
Depreciación de la Fábrica	\$ 497,447	0.5%	\$ 597,006	0.5%	20.0%
Pérdida por Venta de Planta	\$ -	0.0%	\$ -	0.0%	0.0%
Inventario Obsoleto	\$ -	0.0%	\$ -	0.0%	0.0%
Consultoría	\$ 2,214,000	2.1%	\$ 2,300,000	1.9%	3.9%
Seguros	\$ 640,000	0.6%	\$ 640,000	0.5%	0.0%
Gastos de Administración y otros	\$ 200,000	0.2%	\$ 201,500	0.2%	0.8%
Gastos de Estimación de Cuentas Incobrables	\$ 362,055	0.3%	\$ 386,103	0.3%	6.6%
Tarifas de Importación	\$ 6,737,588	6.4%	\$ 7,490,280	6.2%	11.2%
TOTAL DE GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 95,882,048	91.5%	\$ 108,112,022	90.2%	12.8%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 8,876,283	8.5%	\$ 11,754,668	9.8%	32.4%
IMPUESTOS	\$ 3,017,936	2.9%	\$ 3,996,587	3.3%	32.4%
UTILIDAD NETA	\$ 5,858,347	5.6%	\$ 7,758,080	6.5%	32.4%

3.3.3.7 Análisis de Razones financieras.

Al realizar el análisis de razones financieras para el término del año 2005, se observaron notables aumentos, excepto en la rotación de inventarios, como el de la prueba ácida en donde hubo un incremento en la liquidez de la empresa de un 2.1 a un 4.4 lo que nos dice que por cada peso que

la empresa debe, tiene para pagar \$4.4. Así mismo aumentó la cobranza de los clientes ya que de 4.7 veces que se cobraba en el periodo subió a 4.9 es decir se cobra .2 veces más rápido que el año anterior. En la rotación de inventarios como se mencionó anteriormente hubo un decremento de 35.89 veces que rota en un periodo a 19.27 ya que el inventario promedio aumentó en un 207% en comparación del año anterior. En cuanto a la utilidad sobre las ventas mostró un incremento de un 6% a un 7% lo que quiere decir que se tiene un 1% más para destinarse a los accionistas y el ROA se incrementó de un 11% a un 13% lo que significa que los activos en el año 2005 fueron más productivos. Por último, el análisis financiero de este año reflejó un aumento en cuanto al ROE de 17% a un 19%, lo que significa que la utilidad generada a partir de la inversión de los accionistas fue mayor como se observa en la tabla 3.26.

Tabla 3.26 Razones Financieras

ANÁLISIS DE LAS RAZONES FINANCIERAS	
ÁCIDA	Año 2005
AC-INV	\$ 38,446,320
PC	\$ 8,791,016 4.4
COBRANZA	
Vtas a crédito/90	\$ 119,343,315
C x C	\$ 24,331,988 4.905 0.20
R. INVENTARIOS	
Costo ventas	\$ 61,617,346
inventario promedio	\$ 3,197,230 19.27
R. MARGEN UTILIDAD NETA	
Ut. Después impuestos	\$ 7,758,082
Ventas	\$ 119,343,315 7%
ROA	
Utilidad neta	\$ 7,171,068
Activos totales	\$ 55,749,975 13%
ROE	
Utilidad neta	\$ 7,171,068
Capital	\$ 36,832,494 19%

La estrategia de Versus logró alcanzar los resultados esperados en cuanto a la reducción de precios unitarios de en los países con mayor demanda (Estados Unidos, Alemania y Reino Unido) debido a que en e 2004 los costos unitarios de estos países fueron los siguientes: 1) Estados Unidos \$42.00; 2) Alemania \$45.00 y; 3) Reino Unido \$27.30 y en el 2005 se terminó con un costo unitario de: 1) \$41.00 Estados Unidos; 2) \$45.00 Alemania y; 3) 27.30 Reino Unido. Respecto a los costos unitarios el departamento de producción de E-Watches cumplió con reducir la parte fija. Así también, se cumplió con el objetivo de expansión de planta y con ellos poder satisfacer la demanda del mercado. Por otra parte, la inversión en calidad, la cual no es de importancia para este producto, se redujo un 10% con el fin de permitir una mayor inversión en el producto sensible a la calidad (Delirium). Así mismo, se cumplió la estrategia de Delirium aumentando su inversión en mercadotecnia y su inversión en calidad.

En lo que respecta a los objetivos implementados por los accionistas se cumplieron la mayoría a excepción del market share, el EBITDA total del año entre 10% y 13% terminó en un 11%, las ventas totales aumentaron en un 15% como fue requerido por el consejo administrativo, pago de dividendos de \$5,000,000, market share en mercados estrellas de Versus (China, Alemania y Estados Unidos) de 26% que se pretendía se terminó en 23.99% y Market Share en mercados estrellas de Delirium (Japón, China y Estados Unidos) de 25% que se pretendía se terminó en 24.45% (ver anexo 3).

Para el 2005, la empresa mejoró en comparación con el 2004 debido a los siguientes aspectos: 1) aumento en utilidades de \$5,858,347 en el 2004 a \$7,758,080 en el 2005 debido al aumento en ventas de \$104, 126,956 a \$119,866,690 aunque los gastos de operación se incrementaron de \$95,882,048 a \$108,112,022; 2) las utilidades retenidas también aumentaron de \$33,074,418 a \$35,832,494 a pesar

de que en el 2004 no se pagaron dividendos y para este año se pagaron \$5,000,000 por lo que nuestro efectivo disminuyó en un 8% quedando lo suficiente para solventar todas las demás salidas de efectivo que se tuvieron; 3) disminución de deuda de \$10,138,879 a \$10,126,465 como resultado del pago de intereses; 4) disminución de la deuda sobre capital de 29.8% a 27.5% como consecuencia de haber disminuido la deuda y aumentaron las utilidades retenidas y; 5) incremento del ROE de 17% a 19%.

3.3.3.8 Análisis Comparativo E-Watches vs. Competencia.

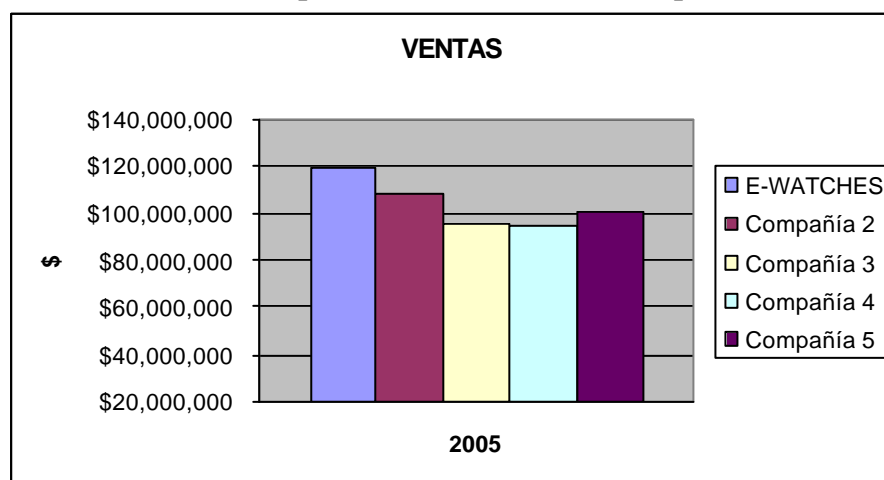
Al finalizar el año 2005, la empresa se situó en el primer lugar en ventas, en utilidades y en ROE con un 19%. Las cuentas por cobrar de E-Watches fueron las más altas de las cinco compañías debido a las altas ventas en el año. Los inventarios fueron los más altos y el efectivo ocupó el segundo lugar más bajo. En cuanto a la deuda, E-Watches fue el segundo más bajo porque la compañía 2 pago su deuda total. Por otro lado las utilidades retenidas también fueron las segundas más bajas debido al pago de dividendos a lo largo del año. (Ver tabla 3.27 y Gráficas 3.7, 3.8 y 3.9)

Tabla 3.27 Análisis Comparativo del Balance General y de los datos del Estado de Resultados del año 2005.

BALANCE GENERAL E-WATCHES VS. COMPETENCIA 2005											
	E-Watches		Company 2		Company 3		Company 4		Company 5		
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	
Efectivo y Valores	\$ 14,114,332	25%	\$ 13,241,147	27%	\$ 25,801,531	45%	\$ 20,900,794	39%	\$ 25,862,933	42%	
Cuentas por Cobrar	\$ 24,331,988	44%	\$ 20,226,777	41%	\$ 17,494,080	31%	\$ 17,786,992	34%	\$ 20,238,441	33%	
Inventarios	\$ 3,197,230	6%	\$ 3,121,898	6%	\$ 1,761,680	3%	\$ 2,249,690	4%	\$ 2,886,005	5%	
Contenedores (Neto)	\$ 1,887,660	3%	\$ 1,464,017	3%	\$ 1,430,577	2%	\$ 1,795,278	3%	\$ 1,568,797	3%	
Planta y Equipo (Neto)	\$ 12,218,765	22%	\$ 10,759,537	22%	\$ 10,818,674	19%	\$ 10,263,228	19%	\$ 10,797,391	18%	
TOTAL DE ACTIVOS	\$ 55,749,975		\$ 48,813,376		\$ 57,306,542	100%	\$ 52,995,982		\$ 61,353,567		
Cuentas por Pagar	\$ 7,867,470	14%	\$ 7,287,104	15%	\$ 5,784,170	10%	\$ 5,745,568	11%	\$ 6,191,375	10%	
Impuestos por Pagar	\$ 923,546	2%	\$ 840,718	2%	\$ 360,016	1%	\$ 570,010	1%	\$ 765,332	1%	
Acreedores e Intereses	\$ 10,126,465	18%	\$ -	0%	\$ 10,725,085	19%	\$ 11,781,505	22%	\$ 11,761,038	19%	
TOTAL DE PASIVOS	\$ 18,917,481		\$ 8,127,822		\$ 16,869,271		\$ 18,097,083		\$ 18,717,745		
Acciones Comunes	\$ 1,000,000	2%	\$ 1,000,000	2%	\$ 1,000,000	2%	\$ 1,000,000	2%	\$ 1,000,000	2%	
Utilidades Retenidas	\$ 35,832,494	64%	\$ 39,685,554	81%	\$ 39,437,270	69%	\$ 33,898,899	64%	\$ 41,635,822	68%	
TOTAL DE CAPITAL	\$ 36,832,494		\$ 40,685,554		\$ 40,437,270		\$ 34,898,899		\$ 42,635,822		
TOTAL PASIVOS + CAPITAL	\$ 55,749,975		\$ 48,813,376		\$ 57,306,542		\$ 52,995,982		\$ 61,353,567		
Deuda/Capital	27.5%		0.0%		26.5%		33.8%		27.6%		
DIVIDENDOS PAGADOS	\$ 5,000,000		\$ -		\$ -		\$ 5,000,000		\$ -		

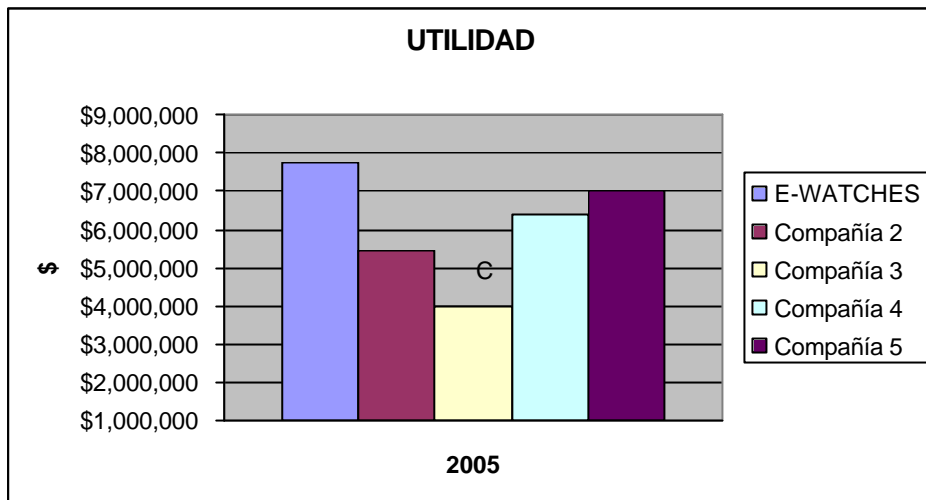
	E-Watches	%	Company 2	%	Company 3	%	Company 4	%	Company 5	%
Total de Ventas	\$ 119,343,314		\$ 108,512,812		\$ 95,374,860		\$ 94,895,195		\$ 100,420,436	
Utilidad Neta	\$ 7,758,081	7%	\$ 5,445,708	5%	\$ 3,998,463	4%	\$ 6,416,170	7%	\$ 6,992,865	7%
ROE Anualizado	19%		16%		7%		13%		14%	

Gráfica 3.7 Ventas Comparadas E-Watches vs. Competencia 2005.



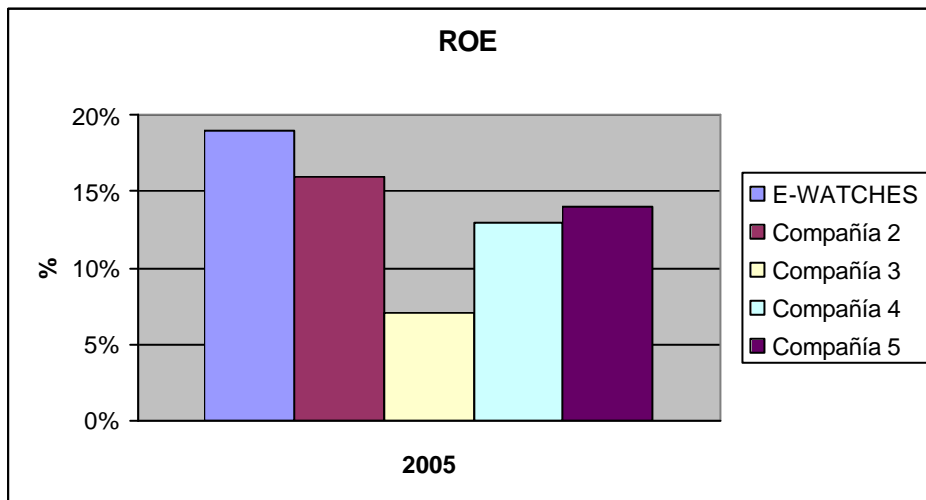
Fuente: Elaboración propia (2004).

Gráfica 3.8 Utilidad Comparada E-Watches vs. Competencia 2005.



Fuente: Elaboración propia (2004).

Gráfica 3.9 ROE Comparado E-Watches vs. Competencia 2005.



Fuente: Elaboración propia (2004).

3.4 Análisis de Desempeño 2006.

Al realizar el análisis de desempeño anual se tuvieron que realizar diversos análisis tales como: 1) la planeación estratégica, en la cual se detalla la estrategia y las metas planteadas para el 2006; 2) las acciones realizadas, en donde se tuvieron que realizar los estados financieros pro-forma; 3) los resultados, en los que se describen los estados financieros comparativos entre pro-formas y reales, los análisis verticales y de crecimiento porcentual de cada estado financiero y las razones financieras y; 4) el análisis comparativo del balance general de E-Watches contra la competencia.

3.4.1 Planeación estratégica.

Para el 2006, la compañía decidió seguir con las mismas estrategias aplicadas en el año anterior (estrategia para cada producto). Como se mencionó anteriormente la estrategia de Versus consistía en darle mayor prioridad de distribución a los países de China, Alemania y Estados Unidos para que de esta manera, se obtuviera un precio más bajo en los mercados más grandes. Así mismo, la estrategia implicaba reducir el costo unitario de producción y expandir la planta de acuerdo al comportamiento del mercado para poder ser capaz de surtir la demanda del mercado así como eventos no programados como la caída del mercado de la competencia. Por otra parte, para Delirium se buscaba aplicar una estrategia de diferenciación manteniendo una calidad mínima del 100%, una inversión en mercadotecnia entre 8% y 12% y una constante inversión en investigación y desarrollo.

Entre los objetivos a alcanzar, demandados por los accionistas para este año fueron: 1) EBITDA entre el 12% y 15% anual y; 2) pago de dividendos de \$6,000,000 (Ver anexo 4).

3.4.2 Acciones.

En este último año de operaciones a cargo de la compañía, se propuso entregar a E-Watches con cifras favorables y como la empresa número uno contra su competencia. Por lo que el departamento de producción continuó dedicándose a la realización de proyecciones de ventas por medio de regresiones lineales. El departamento de Administración, se dedicó a realizar una página en Internet que contenía publicidad de los dos productos y el departamento de finanzas, continuó con la realización de los estados financieros pro-forma y el análisis de estos para verificar que las decisiones tomadas por producción y mercadotecnia no sobrepasaran los límites de presupuesto para ese año y con ello poder dejarle a la nueva administración una empresa en mejores condiciones de cuando se asumió la administración.

A continuación se presentarán los estados financieros pro-formas como son el balance general, estado de resultados y el estado de flujo de efectivo para el año 2006.

3.4.2.1 Estados Financieros Pro-Formas año 2006.

Como se dijo anteriormente, periodo a periodo se realizaron los estados financieros pro-forma, ya que estos nos ayudan para poder estimar las ventas y los gastos que va a tener la empresa, con cuánto dinero empieza y con cuánto dinero terminará y si le alcanzará éste para solventar todas las salidas de efectivo que tendrá o si será necesario financiarse, como se observa en las tablas 3.28, 3.29 y 3.30. Así también los estados financieros pro-formas nos ayudan a observar como la empresa pretendía terminar financieramente en el año 2006.

Con la ayuda de los estados financieros pro-formas para este periodo se pronosticaron: 1) gastos de transporte de \$2,919,808; 2) gastos de mercadotecnia \$9,004,665; 3) gastos de

almacenamiento \$855,498; 4) una inversión en investigación y desarrollo de \$15,775,000; 5) reembolso de préstamo \$696,765; 6) Consultoría \$ 2,352,500; 7) seguros \$640,000; 8) inversión en abogados de \$375,000; 9) tarifas de importación \$8,279,653; 10) una inversión en expansión de fábrica de \$394,000; 11) compra de contenedores por \$315,000 y; 12) un pago de dividendos de \$6,000,000. Y, con los datos anteriores se pudieron estimar los siguientes resultados: 1) ventas de \$118,209,324 lo que significa; 2) gastos totales \$104,968,005; 3) utilidad neta \$8,739,271; 4) balance inicial de efectivo \$21,826,810 y; 5) un balance final de efectivo de \$21,923,517 (ver tablas, 3.28 y 3.29 y 3.30)

Tabla 3.28 Balance General Pro Forma.

BALANCE GENERAL PRO-FORMA 2006		
Pro-Forma 2006		
Efectivo y Valores	\$ 16,943,921	29.3%
Cuentas por Cobrar	\$ 23,186,294	40.0%
Inventarios	\$ 3,385,553	5.8%
Contenedores (Neto)	\$ 1,813,351	3.1%
Planta y Equipo (Neto)	\$ 12,567,299	21.7%
TOTAL DE ACTIVOS	\$ 57,896,419	100%
Cuentas por Pagar	\$ 7,358,633	12.7%
Impuestos por Pagar	\$ 2,491,155	4.3%
Acreedores e Intereses	\$ 9,952,430	17.2%
TOTAL DE PASIVOS	\$ 19,802,218	34.2%
Acciones Comunes	\$ 1,000,000	1.7%
Utilidades Retenidas	\$ 37,094,202	64.1%
TOTAL DE CAPITAL	\$ 38,094,202	65.8%
TOTAL PASIVOS + CAPITAL	\$ 57,896,419	100%
Deuda/Capital	24.82%	
DIVIDENDOS PAGADOS	\$ 6,000,000	

Tabla 3.29 Estado de Resultados Pro-Forma.

ESTADO DE RESULTADOS		
	Pro Forma 2006	
Ingresos por Ventas	\$ 117,809,324	99.7%
Ingresos por Interés	\$ 400,000	0.3%
Ingresos por Tipo de Cambio	\$ -	0.0%
TOTAL DE INGRESOS	\$ 118,209,324	100%
Costo de Ventas	\$ 62,324,980	53%
Margen Bruto	\$ 55,884,344	47%
GASTOS DE OPERACIÓN		
Gastos de Transporte	\$ 2,919,808	2%
Gastos de Mercadotecnia	\$ 9,004,665	8%
Gastos por Almacenamiento	\$ 855,498	1%
Investigación y Desarrollo	\$ 15,775,000	13%
Gasto por Interés	\$ 696,765	1%
Depreciación de la Fábrica	\$ 606,898	1%
Pérdida por Venta de Planta	\$ -	0%
Inventario Obsoleto	\$ -	0%
Consultoría	\$ 2,352,500	2%
Seguros	\$ 640,000	1%
Gastos de Administración y otros	\$ 375,000	0%
Gastos de Deudas Incobrables	\$ 857,238	1%
Tarifas de Importación	\$ 8,279,653	7%
TOTAL DE GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 104,968,005	89%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 13,241,319	11%
IMPUESTOS	\$ 4,505,048	4%
UTILIDAD NETA	\$ 8,739,271	7%

Tabla 3.30 Estado de Flujo de Efectivo Pro-Forma.

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PRO FORM	
	AÑO 2006
Balance Inicial de Efectivo	\$ 21,826,810
ENTRADAS INICIALES	
Nueva Deuda/Reembolso de Préstamo	-\$ 696,765
Venta de Planta	\$ -
Venta de Acciones	\$ -
Cuentas por Cobrar Recolectadas	\$ 83,846,927
Ventas en Efectivo Durante el Periodo	\$ 35,342,797
Total	\$ 118,492,959
SALIDAS INICIALES	
Mitad de los Presupuestos de Producción	\$ 15,663,728
Todas las Cantidades por Pagar a los proveedores	\$ 32,290,853
Expansión de Planta	\$ 394,000
Compra o Renta de Contenedores	\$ 315,000
Compra de Acciones	\$ -
Dividendos	\$ 6,000,000
Impuestos	\$ 2,844,618
Tarifas de Importación	\$ 8,279,653
Gastos de Mercadotecnia	\$ 9,304,665
Investigación y Desarrollo	\$ 15,755,000
Consultoría	\$ 2,352,500
Abogados	\$ 375,000
Seguros	\$ 640,000
Gastos de Administración y otros	\$ -
Total	-\$ 94,215,017
ENTRADAS FINALES	
Ingreso por Interés	\$ 400,000
Actividad por Comerciar Moneda	\$ -
Total	\$ 400,000
SALIDAS FINALES	
Gastos por Almacenamiento	\$ 855,498
Gastos de Transporte	\$ 2,919,808
Compras de Inventario	\$ -
Cualquier otro desembolso	\$ -
La Otra Mitad de los Presupuestos de Producción	\$ 15,663,728
Total	-\$ 19,439,034
Balance Final de Efectivo	\$ 21,923,517
Cambio en Efectivo	\$ 96,707

3.4.3 Resultados 2006.

Para poder medir los resultados del año se tuvieron que realizar diversos análisis como son:

- 1) análisis comparativo del balance general y estado de resultados pro-forma contra los reales; 2) análisis vertical, tanto para el balance general como para el estado de resultados del 2006 y análisis de crecimiento porcentual (horizontal) de los mismos comparándolos contra el año anterior (2005) y;
- 3) análisis de las razones financieras.

3.4.3.1 Análisis Comparativo del Balance General Pro-Formas vs. Reales año 2006.

Después de comparar el balance general pronosticado con el real, se notaron diferencias en el efectivo hubo 17.6% más porque se vendió más de lo pronosticado y se recuperó la cartera gracias a la constante inversión en abogados, por otra parte, debido a que las ventas reales fueron mayores, las cuentas por cobrar y el inventario fueron menores a lo pronosticado 3.4% y 7.8% respectivamente. Así como también, la diferencia en las utilidades retenidas de 6.4% más se debe a que las ventas se incrementaron (ver tabla 3.31).

Tabla 3.31 Balance General Pro-Forma vs. Real

BALANCE GENERAL PRO-FORMA VS. REAL 2006			
	Pro-Forma 2006	Año 2006	Diferencia
Efectivo y Valores	\$ 16,943,921	\$ 19,921,500	17.6%
Cuentas por Cobrar	\$ 23,186,294	\$ 22,404,252	-3.4%
Inventarios	\$ 3,385,553	\$ 3,121,227	-7.8%
Contenedores (Neto)	\$ 1,813,351	\$ 1,811,850	-0.1%
Planta y Equipo (Neto)	\$ 12,567,299	\$ 12,005,867	-4.5%
TOTAL DE ACTIVOS	\$ 57,896,419	\$ 59,264,696	2.4%
Cuentas por Pagar	\$ 7,358,633	\$ 7,350,423	-0.1%
Impuestos por Pagar	\$ 2,491,155	\$ 1,305,234	-47.6%
Acreedores e Intereses	\$ 9,952,430	\$ 10,126,598	1.8%
TOTAL DE PASIVOS	\$ 19,802,218	\$ 18,782,255	-5.2%
Acciones Comunes	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	0.0%
Utilidades Retenidas	\$ 37,094,202	\$ 39,482,441	6.4%
TOTAL DE CAPITAL	\$ 38,094,202	\$ 40,482,441	6.3%
TOTAL PASIVOS + CAPITAL	\$ 57,896,419	\$ 59,264,696	2.4%
Deuda/Capital	24.82%	25.01%	
DIVIDENDOS PAGADOS	\$ 6,000,000	\$ 6,000,000	

3.4.3.2 Análisis Comparativo del Estado de Resultados Pro -Forma vs. Real 2006.

Al efectuarse la comparación de las cifras reales con las pronosticadas, se percibió que las ventas reales fueron mayores aunque la variación no fue muy grande contra la pronosticada, esta fue de 0.9%, lo que ocasionó los siguientes incrementos: 1) el costo de ventas de manera irrelevante subió 0.7%; 2) almacenamiento 22.7% y; 3) utilidades 10.4% (ver tabla 3.32).

Tabla 3.32 Estado de Resultados Pro-Forma.

ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA VS. REAL			
	Pro Forma 2006	Real 2006	Diferencia
Ingresos por Ventas	\$ 117,809,324	\$ 118,823,470	0.9%
Ingresos por Interés	\$ 400,000	\$ 752,875	88.2%
Ingresos por Tipo de Cambio	\$ -	\$ -	0.0%
TOTAL DE INGRESOS	\$ 118,209,324	\$ 119,576,345	1.2%
Costo de Ventas	\$ 62,324,980	\$ 62,785,048	0.7%
Margen Bruto	\$ 55,884,344	\$ 56,791,297	1.6%
GASTOS DE OPERACIÓN			
Gastos de Transporte	\$ 2,919,808	\$ 3,099,833	6.2%
Gastos de Mercadotecnia	\$ 9,004,665	\$ 9,949,221	10.5%
Gastos por Almacenamiento	\$ 855,498	\$ 1,049,907	22.7%
Investigación y Desarrollo	\$ 15,775,000	\$ 15,755,000	-0.1%
Gasto por Interés	\$ 696,765	\$ 696,898	0.0%
Depreciación de la Fábrica	\$ 606,898	\$ 606,898	0.0%
Pérdida por Venta de Planta	\$ -	\$ -	0.0%
Inventario Obsoleto	\$ -	\$ -	0.0%
Consultoría	\$ 2,352,500	\$ 2,352,500	0.0%
Seguros	\$ 640,000	\$ 640,000	0.0%
Gastos de Administración y otros	\$ 375,000	\$ 375,000	0.0%
Gastos de Deudas Incobrables	\$ 857,238	\$ 347,236	-59.5%
Tarifas de Importación	\$ 8,279,653	\$ 7,297,672	-11.9%
TOTAL DE GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 104,968,005	\$ 104,955,213	0.0%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 13,241,319	\$ 14,621,132	10.4%
IMPUESTOS	\$ 4,505,048	\$ 4,971,185	10.3%
UTILIDAD NETA	\$ 8,739,271	\$ 9,649,947	10.4%

3.4.3.3 Análisis Vertical del Balance General año 2006.

Una vez realizado el análisis, se percibió que para este año del total de los activos de la empresa, el efectivo constituye un 33.6%, las cuentas por cobrar un 37.8% y, la planta y equipo un 20.3%. En cuanto a los pasivos más capital, las cuentas por pagar representan un 12.4%, las utilidades retenidas un 66.6% y los acreedores e intereses un 17.1%. Cabe hacer notar que hubo un pago de dividendos de \$6,000,000 a los accionistas (Ver tabla 3.33).

3.4.3.4 Análisis de Crecimiento Porcentual (Horizontal) del Balance General

años 2005-2006.

El análisis mostró un incremento en el efectivo de 41.1% y una disminución en cuentas por cobrar del 7.9% como resultado del incremento en la inversión en abogados para recuperar las cuentas incobrables. El inventario bajó en un 24% debido a que las ventas que se pronosticaron fueron menores a las reales. Los contenedores disminuyeron en un 4% como consecuencia de la depreciación y de que se invirtió menos en contenedores que en el 2005. Planta y equipo bajó en un 1.7% por haber invertido menos en las plantas que en el año anterior. Las cuentas por pagar bajaron un 6.6% como causa del pago de deuda e intereses. Los impuestos por pagar aumentaron porque en el 2005 se quedaron a deber \$923,546 y en el 2006 \$1,305,234. Y por último a pesar de que se pagaron en total \$6,000,000 de dividendos, es decir \$1,000,000 más que en el 2005, las utilidades retenidas aumentaron en un 10.2% debido a la disminución de los gastos de operación totales (ver tabla 3.33).

Tabla 3.33 Análisis Vertical y Horizontal del Balance General 2005-2006

ANÁLISIS VERTICAL Y HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL					
	Año 2005	%	Año 2006	%	Diferencias
Efectivo y Valores	\$ 14,114,332	25.3%	\$ 19,921,500	33.6%	41.1%
Cuentas por Cobrar	\$ 24,331,988	43.6%	\$ 22,404,252	37.8%	-7.9%
Inventarios	\$ 3,197,230	5.7%	\$ 3,121,227	5.3%	-2.4%
Contenedores (Neto)	\$ 1,887,660	3.4%	\$ 1,811,850	3.1%	-4.0%
Planta y Equipo (Neto)	\$ 12,218,765	21.9%	\$ 12,005,867	20.3%	-1.7%
TOTAL DE ACTIVOS	\$ 55,749,975	100%	\$ 59,264,696	100%	6.3%
Cuentas por Pagar	\$ 7,867,470	14.1%	\$ 7,350,423	12.4%	-6.6%
Impuestos por Pagar	\$ 923,546	1.7%	\$ 1,305,234	2.2%	41.3%
Acreedores e Intereses	\$ 10,126,465	18.2%	\$ 10,126,598	17.1%	0.0%
TOTAL DE PASIVOS	\$ 18,917,481	33.9%	\$ 18,782,122		-0.7%
Acciones Comunes	\$ 1,000,000	1.8%	\$ 1,000,000	1.7%	0.0%
Utilidades Retenidas	\$ 35,832,494	64.3%	\$ 39,482,441	66.6%	10.2%
TOTAL DE CAPITAL	\$ 36,832,494	66.1%	\$ 40,482,441		9.9%
TOTAL PASIVOS + CAPITAL	\$ 55,749,975	100%	\$ 59,264,696	100%	6.3%
Deuda/Capital	27.49%		25.01%		
DIVIDENDOS PAGADOS	\$ 5,000,000		\$ 6,000,000		

Tabla 3.34 Estado de Resultados al 31 de Diciembre de 2006 de Versus.

PRODUCTO 1															
	PERIODO 29		PERIODO 30		PERIODO 31		PERIODO 32		TOTAL PRODUCTO 1						
Ingresos por Ventas	\$	11,655,898	37%	\$	11,551,562	37%	\$	10,565,279	36%	\$	10,255,228	36%	\$	44,027,967	99%
Ingresos por Interés	\$	65,860	0%	\$	69,375	0%	\$	75,232	0%	\$	66,023	0%	\$	276,490	1%
Ingresos por Tipo de Cambio	\$	-	0%	\$	-	0%	\$	-	0%	\$	-	0%	\$	-	0%
TOTAL DE INGRESOS	\$	11,721,758	37%	\$	11,620,937	37%	\$	10,640,511	36%	\$	10,321,251	36%	\$	44,304,458	99%
Costo de Ventas	\$	6,457,484	21%	\$	6,539,951	21%	\$	6,119,005	21%	\$	6,113,924	22%	\$	25,230,364	57%
Margen Bruto	\$	5,264,274	17%	\$	5,080,986	16%	\$	4,521,506	16%	\$	4,207,327	15%	\$	19,074,093	43%
GASTOS DE OPERACIÓN															
Gastos de Transporte	\$	390,811	2%	\$	387,759	2%	\$	369,353	2%	\$	362,566	2%	\$	1,510,489	3%
Gastos de Mercadotecnia	\$	826,179	3%	\$	878,516	3%	\$	914,863	3%	\$	927,697	3%	\$	3,547,255	8%
Gastos por Almacenamiento	\$	126,268	1%	\$	207,390	1%	\$	215,606	1%	\$	117,746	1%	\$	667,010	1%
Investigación y Desarrollo	\$	915,000	3%	\$	845,000	3%	\$	795,000	3%	\$	600,000	2%	\$	3,155,000	7%
Gasto por Interés	\$	64,467	0%	\$	64,481	0%	\$	63,588	0%	\$	62,700	0%	\$	255,236	1%
Depreciación de la Fábrica	\$	56,512	0%	\$	55,805	0%	\$	55,246	0%	\$	54,710	0%	\$	222,273	0%
Pérdida por Venta de Planta	\$	-		\$	-		\$	-		\$	-		\$	-	0%
Inventario Obsoleto	\$	-		\$	-		\$	-		\$	-		\$	-	0%
Consultoría	\$	376,000	1%	\$	378,000	1%	\$	382,000	1%	\$	386,000	1%	\$	1,522,000	3%
Seguros	\$	59,200	0%	\$	59,200	0%	\$	58,397	0%	\$	57,600	0%	\$	234,397	1%
Gastos de Administración y otros	\$	27,750	0%	\$	37,000	0%	\$	36,498	0%	\$	36,000	0%	\$	137,248	0%
Gastos de Deudas Incobrables	\$	36,605	0%	\$	32,757	0%	\$	29,662	0%	\$	28,260	0%	\$	127,284	0%
Tarifas de Importación	\$	772,308	2%	\$	736,369	2%	\$	677,639	2%	\$	649,400	2%	\$	2,835,716	6%
TOTAL DE GASTOS DE OPERACIÓN	\$	10,108,584	32%	\$	10,222,229	32%	\$	9,716,858	34%	\$	9,396,602	32%	\$	39,444,273	88%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$	1,613,174	5%	\$	1,398,708	5%	\$	923,653	3%	\$	924,648	3%	\$	4,860,184	11%
IMPUESTOS	\$	548,479	2%	\$	475,561	1%	\$	314,042	1%	\$	314,380	1%	\$	1,652,462	4%
UTILIDAD NETA	\$	1,064,695	3%	\$	923,147	3%	\$	609,611	2%	\$	610,268	2%	\$	3,207,721	7%

Tabla 3.35 Estado de Resultados al 31 de Diciembre del 2006 de Delirium.

PRODUCTO 2															
	PERIODO 29		PERIODO 30		PERIODO 31		PERIODO 32		TOTAL PRODUCTO 2						
Ingresos por Ventas	\$	19,239,889	62%	\$	19,662,882	62%	\$	18,175,820	63%	\$	17,716,912	63%	\$	74,795,503	99%
Ingresos por Interés	\$	112,140	1%	\$	118,125	1%	\$	130,893	1%	\$	115,227	1%	\$	476,385	1%
Ingresos por Tipo de Cambio	\$	-	0%	\$	-	0%	\$	-	0%	\$	-	0%	\$	-	0%
TOTAL DE INGRESOS	\$	19,352,029	63%	\$	19,781,007	63%	\$	18,306,713	64%	\$	17,832,139	64%	\$	75,271,888	100%
Costo de Ventas	\$	9,840,319	31%	\$	9,854,413	31%	\$	9,042,899	31%	\$	8,817,053	31%	\$	37,554,684	50%
Margen Bruto	\$	9,511,710	31%	\$	9,926,594	32%	\$	9,263,814	32%	\$	9,015,086	32%	\$	37,717,204	50%
GASTOS DE OPERACIÓN															
Gastos de Transporte	\$	408,072	1%	\$	411,221	1%	\$	391,004	1%	\$	379,047	1%	\$	1,589,344	2%
Gastos de Mercadotecnia	\$	1,559,549	5%	\$	1,624,031	5%	\$	1,603,263	6%	\$	1,615,123	6%	\$	6,401,966	9%
Gastos por Almacenamiento	\$	88,226	0%	\$	83,310	0%	\$	104,749	0%	\$	106,612	0%	\$	382,897	1%
Investigación y Desarrollo	\$	3,850,000	12%	\$	3,400,000	11%	\$	3,050,000	10%	\$	2,300,000	8%	\$	12,600,000	17%
Gasto por Interés	\$	109,768	1%	\$	109,793	1%	\$	110,633	1%	\$	111,468	1%	\$	441,662	1%
Depreciación de la Fábrica	\$	96,223	0%	\$	95,020	0%	\$	96,119	1%	\$	97,263	1%	\$	384,625	1%
Pérdida por Venta de Planta	\$	-		\$	-		\$	-		\$	-		\$	-	0%
Inventario Obsoleto	\$	-		\$	-		\$	-		\$	-		\$	-	0%
Consultoría	\$	206,500	1%	\$	207,000	1%	\$	208,000	1%	\$	209,000	1%	\$	830,500	1%
Seguros	\$	100,800	1%	\$	100,800	1%	\$	101,603	1%	\$	102,400	1%	\$	405,603	1%
Gastos de Administración y otros	\$	47,250	0%	\$	63,000	0%	\$	63,502	0%	\$	64,000	0%	\$	237,752	0%
Gastos de Deudas Incobrables	\$	62,327	0%	\$	55,776	0%	\$	51,608	0%	\$	50,241	0%	\$	219,952	0%
Tarifas de Importación	\$	1,140,888	4%	\$	1,176,832	4%	\$	1,078,581	4%	\$	1,065,655	4%	\$	4,461,956	6%
TOTAL DE GASTOS DE OPERACIÓN	\$	17,509,922	57%	\$	17,181,196	55%	\$	15,901,960	55%	\$	14,917,862	54%	\$	65,510,939	87%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$	1,842,107	6%	\$	2,599,811	8%	\$	2,404,753	8%	\$	2,914,277	10%	\$	9,760,948	13%
IMPUESTOS	\$	626,316	2%	\$	883,936	3%	\$	817,616	2%	\$	990,854	4%	\$	3,318,722	4%
UTILIDAD NETA	\$	1,215,791	4%	\$	1,715,875	5%	\$	1,587,137	6%	\$	1,923,423	7%	\$	6,442,226	9%

3.4.3.5 Análisis Vertical del Estado de Resultados año 2006.

Una vez realizado el análisis, se percibió que los gastos de operación simbolizan el 87.8% de las ventas netas, los principales gastos fueron de: 1) investigación y desarrollo 13.2%; 2) gastos de mercadotecnia 8.3%; 3) tarifas de importación 6.1%. Finalmente la utilidad neta constituye un 8.1% de las ventas netas (ver tabla 3.36).

Tabla 3.36 Estado de Resultados al 31 de Diciembre de 2006.

Estado de Resultados Año 2006		
Ingresos por Ventas	\$ 118,823,470	99.4%
Ingresos por Interés	\$ 752,875	0.6%
Ingresos por Tipo de Cambio	\$ -	0.0%
TOTAL DE INGRESOS	\$ 119,576,345	100%
Costo de Ventas	\$ 62,785,048	52.5%
Margen Bruto	\$ 56,791,297	47.5%
GASTOS DE OPERACIÓN		
Gastos de Transporte	\$ 3,099,833	2.6%
Gastos de Mercadotecnia	\$ 9,949,221	8.3%
Gastos por Almacenamiento	\$ 1,049,907	0.9%
Investigación y Desarrollo	\$ 15,755,000	13.2%
Gasto por Interés	\$ 696,898	0.6%
Depreciación de la Fábrica	\$ 606,898	0.5%
Pérdida por Venta de Planta	\$ -	0.0%
Inventario Obsoleto	\$ -	0.0%
Consultoría	\$ 2,352,500	2.0%
Seguros	\$ 640,000	0.5%
Gastos de Administración y otros	\$ 375,000	0.3%
Gastos de Deudas Incobrables	\$ 347,236	0.3%
Tarifas de Importación	\$ 7,297,672	6.1%
TOTAL DE GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 104,955,213	87.8%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 14,621,132	12.2%
IMPUESTOS	\$ 4,971,185	4.2%
UTILIDAD NETA	\$ 9,649,947	8.1%

Tabla 3.37 Estado de Flujo de Efectivo al 31 de Diciembre del 2006.

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO	
	AÑO 2006
Flujo de Efectivo de Actividades de Operación	
Utilidad Neta	\$ 9,649,947
Partidas Virtuales	
Depreciación de Equipo de Transporte	\$ 390,809
Intereses	\$ 696,898
Depreciación de Fábrica	\$ 606,898
Pérdida en venta de Fábrica	\$ -
Inventario Obsoleto	\$ -
Cambio en Cuentas por Cobrar	-\$ 1,927,736
Cambio en Inventario	-\$ 76,003
Cambio en Cuentas por Pagar	-\$ 517,047
Cambio en Intereses por Pagar	\$ 381,688
Flujo Neto de Operaciones	\$ 13,212,932
Flujo de Efectivo de Actividades de Inversión	
Flujo de Efectivo en la Compra de Contenedores	-\$ 314,999
Flujo de Efectivo Neto de Cambios en Planta y Equipo	-\$ 394,000
Flujo Neto de Activides de Inversión	-\$ 708,999
Flujo de Efectivo de Actividades de Financiamiento	
Pago de Deuda (negativo) o Nuevo Préstamo (positivo)	-\$ 696,765
Compra de Acciones Comunes (negativo) o Venta (positivo)	\$ 0
Dividendos Pagados	-\$ 6,000,000
Flujo Neto de Actividades de Financiamiento	-\$ 6,696,765
CAMBIO NETO EN EFECTIVO	\$ 5,807,168
Balance Inicial de Efectivo	\$ 14,114,332
Balance final de Efectivo	\$ 19,921,500

3.4.3.6 Análisis Horizontal del Estado de Resultados años 2005-2006.

Para finales del año 2006 y después de seguir con la estrategia planteada para el año 2005, los resultados más relevantes fueron, el incremento en la utilidad neta en 24.4%, las ventas se presentaron sin variación alguna con respecto al año 2005 y hubo una disminución en cuanto a los gastos totales de operación de un 2.9%. El incremento en los gastos de operación fue resultado del aumento en gastos de administración y otros de un 86.1% tomando en cuenta que este rubro comprende la inversión en abogados; los gastos de almacenamiento se incrementaron en un 15.8%, los gastos de depreciación aumentaron 1.7% y de consultoría aumentaron en un 2.3%. En cuanto a los decrementos que se presentaron fueron la disminución de la inversión en investigación y desarrollo en un 23.3%, estimación de cuentas incobrables en un 10.1%, gastos de transporte en un 6.4% y las tarifas de importación en un 2.6% (ver tabla 3.38).

Tabla 3.38 Análisis de Horizontal de los años 2005 y 2006.

ANALISIS DE TENDENCIAS DEL AÑO 2005 Y 2006					
	Año 2005	%	Año 2006	%	Diferencias
Ingresos por Ventas	\$ 119,343,314	99.6%	\$ 118,823,470	99.4%	-0.4%
Ingresos por Interés	\$ 523,375	0.4%	\$ 752,875	0.6%	43.9%
Ingresos por Tipo de Cambio	\$ -	0.0%	\$ -	0.0%	0.0%
TOTAL DE INGRESOS	\$ 119,866,690	100%	\$ 119,576,345	100%	-0.2%
Costo de Ventas	\$ 61,617,346	51.4%	\$ 62,785,048	52.5%	1.9%
Margen Bruto	\$ 58,249,343	48.6%	\$ 56,791,297	47.5%	-2.5%
GASTOS DE OPERACIÓN					
Gastos de Transporte	\$ 3,310,267	2.8%	\$ 3,099,833	2.6%	-6.4%
Gastos de Mercadotecnia	\$ 9,411,923	7.9%	\$ 9,949,221	8.3%	5.7%
Gastos por Almacenamiento	\$ 906,615	0.8%	\$ 1,049,907	0.9%	15.8%
Investigación y Desarrollo	\$ 20,554,000	17.1%	\$ 15,755,000	13.2%	-23.3%
Gasto por Interés	\$ 696,981	0.6%	\$ 696,898	0.6%	0.0%
Depreciación de la Fábrica	\$ 597,006	0.5%	\$ 606,898	0.5%	1.7%
Pérdida por Venta de Planta	\$ -	0.0%	\$ -	0.0%	0.0%
Inventario Obsoleto	\$ -	0.0%	\$ -	0.0%	0.0%
Consultoría	\$ 2,300,000	1.9%	\$ 2,352,500	2.0%	2.3%
Seguros	\$ 640,000	0.5%	\$ 640,000	0.5%	0.0%
Gastos de Administración y otros	\$ 201,500	0.2%	\$ 375,000	0.3%	86.1%
Gastos de Estimación de Cuentas Incobrables	\$ 386,103	0.3%	\$ 347,236	0.3%	-10.1%
Tarifas de Importación	\$ 7,490,280	6.2%	\$ 7,297,672	6.1%	-2.6%
TOTAL DE GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 108,112,022	90.2%	\$ 104,955,213	87.8%	-2.9%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 11,754,668	9.8%	\$ 14,621,132	12.2%	24.4%
IMPUESTOS	\$ 3,996,587	3.3%	\$ 4,971,185	4.2%	24.4%
UTILIDAD NETA	\$ 7,758,080	6.5%	\$ 9,649,947	8.1%	24.4%

3.4.3.7 Análisis de Razones Financieras.

Al finalizar el año 2006 y después de haber realizado el análisis de razones financieras, se observó que en la prueba ácida hubo un aumento en la liquidez de la empresa de 4.4 a un 4.9, lo que quiere decir que por cada peso que se debe la empresa tiene para pagar \$4.9. Así mismo, el análisis reflejó un aumento en cuanto a la cobranza a los clientes, ya que de 4.9 veces que se cobraba en el periodo subió a 5.3 veces, lo que quiere decir que en el 2006 se cobra .4 veces más que en el 2005. La rotación de inventarios

también mostró un incremento de 19.27 veces que rota en un periodo a 20.12, lo que significa que rota un 4% más que en el 2005. La utilidad sobre las ventas también reflejó un incremento de un 7% a un 9%, así como el ROA que se incrementó de un 13% a un 17%, lo que significa que los activos en el año 2006 fueron más productivos. Y por último el ROE, en el análisis financiero, se aumentó de un 19% al un 25%, es decir, la utilidad generada a partir de la inversión de los accionistas fue mayor (ver tabla 3.39).

Tabla 3.39 Razones Financieras.

ANÁLISIS DE LAS RAZONES FINANCIERAS	
ÁCIDA	Año 2006
AC-INV	\$ 42,325,752
PC	\$ 8,655,657
	4.9
COBRANZA	
Vtas a crédito	\$ 118,823,470
C x C	\$ 22,404,252
	VECES 5.304
	días 0.19
R. INVENTARIOS	
Costo ventas	\$ 62,785,048
inventario promedio	\$ 3,121,227
	cto-vtas/inv veces 20.12
R. MARGEN UTILIDAD NETA	
Ut. Después impuestos	\$ 10,134,762
Ventas	\$ 118,823,470
	ut neta / vtas % 9%
ROA	
Utilidad neta	\$ 10,134,762
Activos totales	\$ 59,264,696
	17%
ROE	
Utilidad neta	\$ 10,134,762
Capital	\$ 40,482,441
	25%

La estrategia de Versus, cumplió con los objetivos planteados, se obtuvo un precio más bajo en los países con mayor demanda: Estados Unidos de \$41.00 bajó a \$39.00, Alemania de \$45.00 a \$44.00 y Reino Unido de \$27.30 a \$27.26. En lo que respecta al costo unitario de producción, se cumplió con el objetivo de reducirlo lo que corresponde al departamento de producción de E-Watches (la parte fija del costo). Por otro lado, se siguió invirtiendo en expansión de la fábrica de acuerdo a la demanda, aunque este año fue menor la inversión debido a que la planta ya contaba con la suficiente expansión para poder cubrir la demanda. En cuanto a la estrategia de Delirium, se siguió invirtiendo en investigación y desarrollo, aunque menos que en el 2005, debido a que ya se contaba con la calidad suficiente para estar por encima de la competencia.

Al terminar el último año de operaciones de la presente administración en la empresa, la deuda que tenía la empresa no representaba riesgo preocupante ya que periodo a periodo se habían efectuado el pago de intereses de la deuda. El efectivo disponible siempre fue suficiente para poder solventar cualquier eventualidad que se pudiera presentar y para permitir repartir dividendos atractivos a los accionistas quedando la empresa con: 1) utilidad neta de \$7,758,080 a \$9,649,947, es decir, que para el 2006 fue mayor que en el 2005 en 24% a pesar de que las ventas bajaron aunque en forma insignificante y los gastos se disminuyeron en 3%; 2) aumento de las utilidades retenidas aún cuando este año se pagaron \$6,000,000 de dividendos, \$1,000,000 más que en el 2005. A pesar del aumento en pago de dividendos, el efectivo aumentó de \$14,114,332 a \$19,921,500 un 41% como resultado de haber reducido cuentas por cobrar; 3) decremento de la deuda sobre capital de 27.5% a 25% y; 4) incremento del ROE de 19% en el 2005 a 25% en este año. Dejando a la empresa como la número uno ante su competencia.

En lo que respecta a los objetivos implementados por los accionistas, el EBITDA total del año requerido entre 12% y %15 terminó en un 13.4%, se pagaron dividendo de \$6,000,000, las ventas totales disminuyeron de manera insignificante por lo que en términos de porcentaje no varió. (ver anexo 5).

3.4.3.8 Análisis Comparativo E-Watches vs. Competencia.

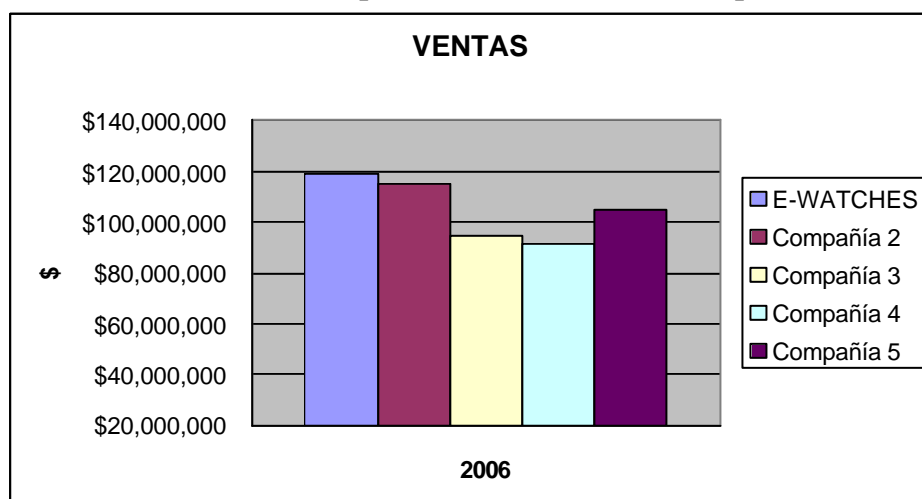
Para el último año de operaciones, como se puede observar en la tabla 3.40, E-Watches fue la número uno en cuanto a ventas y utilidades, el ROE se situó en el tercer lugar con un 25%, debido a que E-Watches pagó únicamente \$6,000,000 de dividendos y las demás compañías pagaron entre \$12,000,000 y \$29,000,000 por lo que disminuyeron sus utilidades retenidas y aumentaron su ROE anualizado. En el rubro de efectivo, cuentas por cobrar e inventarios, E-Watches se ubicó en el primer lugar. (Ver Gráficas 3.10, 3.11 y 3.12)

Tabla 3.40 Análisis Comparativo del Balance General y datos del estado de resultados de E-Watxhes contra la competencia.

BALANCE GENERAL E-WATCHES VS. COMPETENCIA 2006										
	E-Watches	%	Company 2	%	Company 3	%	Company 4	%	Company 5	%
Efectivo y Valores	\$ 19,921,500	34%	\$ 18,416,610	34%	\$ 16,138,380	34%	\$ 8,600,728	22%	\$ 8,865,626	19%
Cuentas por Cobrar	\$ 22,404,252	38%	\$ 22,161,667	41%	\$ 18,440,169	39%	\$ 18,095,898	45%	\$ 21,999,270	48%
Inventarios	\$ 3,121,227	5%	\$ 1,480,171	3%	\$ 1,662,008	3%	\$ 2,127,958	5%	\$ 2,484,272	5%
Contenedores (Neto)	\$ 1,811,850	3%	\$ 1,364,597	3%	\$ 1,165,214	2%	\$ 1,462,267	4%	\$ 1,628,889	4%
Planta y Equipo (Neto)	\$ 12,005,867	20%	\$ 10,770,985	20%	\$ 10,287,800	22%	\$ 9,593,831	24%	\$ 10,571,273	23%
TOTAL DE ACTIVOS	\$ 59,264,696		\$ 54,194,030		\$ 47,693,571	100%	\$ 39,880,682		\$ 45,549,330	
Cuentas por Pagar	\$ 7,350,423	12%	\$ 7,385,987	14%	\$ 6,706,303	14%	\$ 5,986,831	15%	\$ 6,697,565	15%
Impuestos por Pagar	\$ 1,305,234	2%	\$ 975,183	2%	\$ 598,827	1%	\$ 904,278	2%	\$ 1,158,302	3%
Acreedores e Intereses	\$ 10,126,598	17%	\$ -	0%	\$ 8,416,220	18%	\$ 9,575,612	24%	\$ 6,339,041	14%
TOTAL DE PASIVOS	\$ 18,782,255		\$ 8,361,170		\$ 15,721,350		\$ 16,466,721		\$ 14,194,908	
Acciones Comunes	\$ 1,000,000	2%	\$ 1,000,000	2%	\$ 1,000,000	2%	\$ 1,000,000	3%	\$ 1,000,000	2%
Utilidades Retenidas	\$ 39,482,441	67%	\$ 44,832,860	83%	\$ 30,972,222	65%	\$ 22,413,961	56%	\$ 30,354,423	67%
TOTAL DE CAPITAL	\$ 40,482,441		\$ 45,832,860		\$ 31,972,222		\$ 23,413,961		\$ 31,354,423	
TAL PASIVOS + CAPITAL	\$ 59,264,696		\$ 54,194,030		\$ 47,693,571		\$ 39,880,682		\$ 45,549,330	
Deuda/Capital	25.0%		0.0%		26.3%		40.9%		20.2%	
DIVIDENDOS PAGADOS	\$ 6,000,000		\$ -		\$ 12,000,000		\$ 18,000,000		\$ 29,000,000	

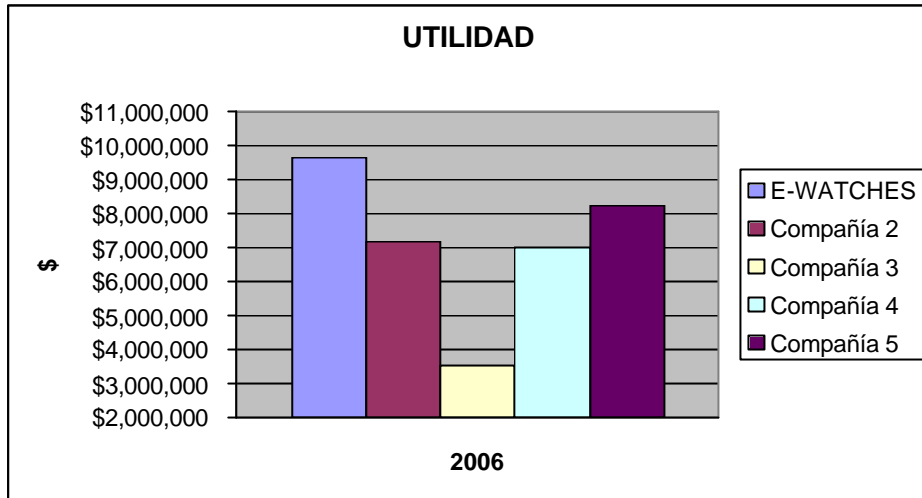
	E-Watches	%	Company 2	%	Company 3	%	Company 4	%	Company 5	%
Total de Ventas	\$ 118,823,470		\$ 114,585,902		\$ 95,045,843		\$ 91,358,003		\$ 104,822,058	
Utilidad Neta	\$ 9,649,947	8%	\$ 7,147,307	6%	\$ 3,534,951	4%	\$ 7,015,062	8%	\$ 8,218,601	6%
ROE Anualizado	25%		17%		15%		30%		29%	

Gráfica 3.10 Ventas Comparadas E-Watches vs. Competencia 2006.



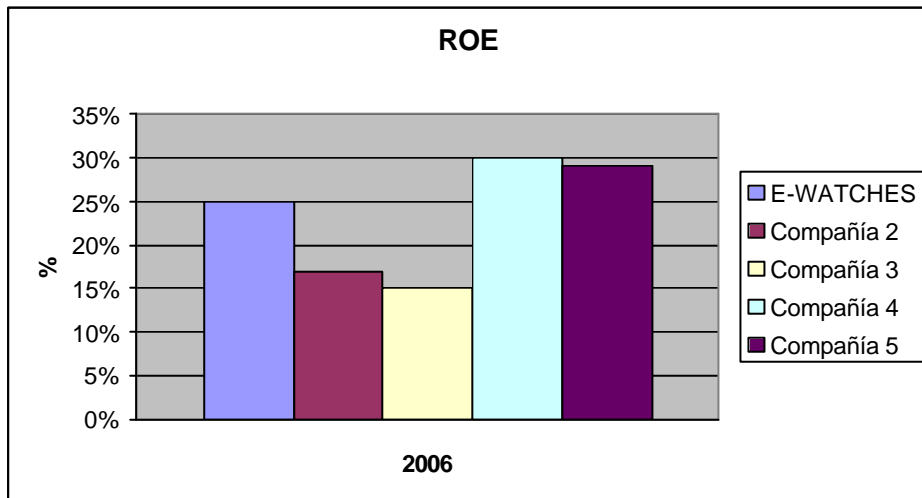
Fuente: Elaboración Propia (2004)

Gráfica 3.11 Utilidad Comparada E-Watches vs. Competencia 2006.



Fuente: Elaboración Propia (2004)

Gráfica 3.12 ROE Comparado E-Watches vs. Competencia 2006.



Fuente: Elaboración Propia (2004)

Al haber concluido la realización de los análisis financieros, se obtuvieron diversas conclusiones las cuales se describirán en el siguiente capítulo.