

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**“DIAGNOSTICO, PLAN ESTRATÉGICO Y OPERATIVO DE LA  
EMPRESA COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUIDORA DE  
HERRAMIENTAS Y BOMBAS DE FUMIGACIÓN”**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCION DEL  
TITULO DE INGENIERÍA EMPRESARIAL**

**SILVIA LUCIA GUAMÁN MOROMENACHO**  
**silvi2614@hotmail.com**

**Director: Ing. EDISON ERNESTO ROMERO MARTINEZ**  
**eromer@gmail.com**

**QUITO, FEBRERO 2011**

## **DECLARACIÓN**

Yo, Silvia Lucia Guamán Moromenacho declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la ley de Propiedad intelectual, por su Reglamento y por la normativa institucional vigente.

---

Silvia Lucia Guamán Moromenacho.

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por la Sra. Silvia Lucia Guamán Moromenacho bajo mi supervisión.

---

**Ing. Edison Romero**

**DIRECTOR DEL PROYECTO**

## **AGRADECIMIENTO**

Este proyecto es un esfuerzo el que se hicieron participes varias personas, las cuales me han acompañado durante todo este proceso.

Quiero así expresar, mis más sinceros agradecimientos, en primer lugar a Dios por permitirme terminar esta etapa de mi vida, por haber sido mi guía y mi fuerza en todo momento y por llenar mi vida de todas aquellas personas que han estado junto a mí a lo largo de la carrera.

A mis padres que con esfuerzo y dedicación me han dado la oportunidad de realizar uno de los sueños más importantes de mi vida, porque me han sabido orientar en este difícil y largo camino, gracias por estar siempre a mi lado y por el constante aliento para lograr mis metas.

Un especial agradecimiento al director y amigo, el Ing. Edison Romero quién fue la guía que permitió que el desarrollo de este proyecto haya culminado con éxito.

A la empresa Hercan en especial al propietario Ing. Franklin Hervas quién me abrió sus puertas y colaboraron en la realización de este proyecto.

Y finalmente a mis amigos y compañeros quienes en este largo camino recorrimos juntos, hicieron de esta etapa una de las experiencias más lindas en las que compartimos alegrías, tristezas, triunfos y fracasos.

Silvia Lucia Guamán.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo al Padre Celestial por sus bendiciones en este camino tan difícil y feliz a la vez, a mis padres, que supieron darme el ejemplo de amor suficiente para seguir adelante, a ti mamita querida señora Juanita, que supiste ser mi amiga y mi soporte cuando quise desmayar y por ti ahora puedo decir que tenías razón cuando me pedías que no deje de luchar.

A mis dos amores: Mi esposo Nicolás y a mi pequeño hijo Mateo, dedico este esfuerzo por apoyarme y brindarme su comprensión, por todo el tiempo que deje de dedicarles.

A mis queridas y locas hermanas que fueron siempre el impulso cuando caía, pues con sus consejos, ánimos y preocupación me levantaban y esperaban de la culminación de esta carrera, a todos ustedes dedico este trabajo.

**Silvia**

## RESUMEN EJECUTIVO

La expansión de la competencia en la comercialización de las herramientas y la disminución de utilidades en los últimos años son factores que conllevan a la reorganización de la compañía, razón por la cual este proyecto plantea modificar la estructura administrativa actual, la cual se debe planear, programar y aplicar una serie de pasos metodológicos para lograr que la administración sea eficiente.

Ecuador es un país eminentemente agrícola y en vías de desarrollo, el cual es un mercado con un alto potencial para la comercialización de las herramientas de mano tanto agrícolas como las de construcción.

Para alcanzar este objetivo, se desarrolla un plan estratégico que parte de un diagnóstico de la organización actual y la recopilación informativa, hasta la elaboración de una propuesta de reorganización a la existente.

Las estadísticas de ventas históricas de la empresa y la investigación de mercado identificó que existe una demanda insatisfecha del 53% para lo cual se establece un plan para incrementar las ventas y establecer un inventario justo a tiempo.

Se realizó un análisis del entorno interno y externo de la empresa tomando en cuenta el tamaño, la estructura organizacional y la estructura financiera de la empresa. El cual muestra los siguientes resultados.

El capital de trabajo necesario para reiniciar las actividades comerciales asciende a \$ 306.943,50 del cual el 89% será financiado por una entidad financiera y el 11% restante por medio de aportaciones de socios.

La inversión se recuperará en un año aproximadamente, los principales indicadores financieros indican que el VAN llega a \$1794.044, 20 mientras que el

TIR es de 71% que supera el 25% de TMAR demostrando que el proyecto es financieramente rentable.

Adicionalmente se presenta conclusiones y recomendaciones que se determinaron en cada etapa del proyecto y se ponen a consideración para alcanzar un optimo desarrollo de las operaciones.

# Índice

Portada .....	1
RESUMEN EJECUTIVO .....	6
Índice .....	8
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>1</b>
1. ASPECTOS GENERALES .....	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1.2 ENCUESTA .....	5
1.3 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	7
1.3.1 Formulación.....	7
1.3.2 Sistematización .....	7
1.4 HIPÓTESIS DE TRABAJO .....	7
1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	8
1.5.1 Objetivo General .....	8
1.5.2 Objetivos Específicos .....	8
1.6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
1.7 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	9
1.7.1 Justificación Práctica.....	9
1.8 MARCO CONCEPTUAL .....	10
<b>CAPITULO II.....</b>	<b>26</b>
2. DIAGNOSTICO .....	26
2.1 RESEÑA HISTORICA.....	26
2.2 DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN.....	27
2.3 ANALISIS SITUACIONAL INTERNO DE LA EMPRESA.....	37
2.3.1 Proceso Financiero.....	37
2.3.2. Proceso Recursos Humanos .....	37
2.3.3. Proceso Comercial.- .....	38
2.3.4. Proceso de logística .....	38
2.4 ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO.....	40
2.4.1 Análisis del Mercado .....	40

2.4.2	Análisis del Microambiente.....	43
<b>CAPITULO III</b>	.....	<b>52</b>
3.	ESTUDIO DE MERCADO .....	52
3.1	OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO.....	52
3.1.1.	Objetivo General.....	52
3.1.2.	Objetivos Específicos .....	52
3.2	ESTRUCTURA DEL MERCADO .....	52
3.2.2	Sector de la construcción. ....	56
3.4	Disponibilidad de los factores. ....	58
3.5	El precio del producto en el mercado.....	58
3.6	ANÁLISIS DE LA DEMANDA.....	58
3.6.1	Sector agrícola. ....	58
3.6.2	Sector de la construcción. ....	59
3.6.3	Proyección de la demanda.....	59
3.7	IMPORTADORES DE LAS HERRAMIENTAS.....	61
3.8	ANÁLISIS DE PRECIOS.....	62
3.9	CANALES DE COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO .....	62
3.9.1.	Descripción de los canales de distribución.....	62
<b>IV CAPITULO</b>	.....	<b>64</b>
4.	DESARROLLO DEL PLAN ESTRATEGICO .....	64
4.1	ETAPAS DEL MARCO ANALÍTICO.....	65
4.1.1	ETAPA DE APORTACIÓN DE INFORMACIÓN.....	65
4.1.2	Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	67
4.1.3	Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	71
4.1.4	Matriz de Perfil Competitivo.....	73
4.2	ETAPA DE AJUSTE .....	74
4.2.1.	MATRIZ DOFA .....	75
4.2.2	Matriz posición estratégica y evaluación acción (PEEA).....	89
4.2.3	Matriz del Boston Consulting Group (BCG).....	93
4.2.4	Matriz de la Gran Estrategia.....	97

4.3	ETAPA DE DECISIÓN.....	100
4.3.2	Matriz de la planeación estratégica.....	100
4.4	DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	100
4.4.2	Formulación de la misión.....	101
4.4.3	Formulación de la visión.....	101
4.5	PRINCIPIOS Y VALORES.....	102
4.5.2	Principios Corporativos.....	102
4.5.2	Valores Corporativos.....	102
4.6	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO.....	103
4.6.1	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	104
4.7	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	108
4.8	FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.....	108
4.8.2	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA.....	109
4.8.3	ESTRATEGIAS FUNCIONALES.....	112
4.9	FORMULACIÓN DE POLÍTICAS.....	113
4.9.1	Políticas de Comercialización.....	114
	<b>CAPITULO V.....</b>	<b>116</b>
5.	PLAN OPERATIVO.....	116
	<b>CAPITULO VI.....</b>	<b>121</b>
6.	PROPUESTA ESTRATEGICA FINANCIERA.....	121
6.1	SITUACIÓN ECONOMICA FINANCIERA DE HERCAN.....	121
6.2	PROPUESTA ESTRATEGICA FINANCIERA.....	124
6.2.1	Objetivo.....	124
6.2.2	Inversión Inicial.....	124
6.2.3	Capital de Trabajo.....	124
6.2.4	Financiamiento.....	125
6.2.5	Proyección de Gastos.....	125
6.2.6	Estado de resultados proyectado.....	125
6.2.7	Flujo de Caja Proyectado.....	126
6.3	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	127
6.3.1	Tasa mínima atractiva de retorno.(TMAR).....	127

6.3.2	Periodo de recuperación del capital. ....	128
6.4	Punto de equilibrio. ....	129
6.5	RAZONES FINANCIERAS.....	130
<b>CAPITULO VII</b>	.....	<b>133</b>
7.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	133
7.1	CONCLUSIONES. ....	133
7.2	RECOMENDACIONES.....	135
<b>Bibliografía</b>	.....	<b>136</b>
<b>ANEXO</b>	.....	<b>138</b>

## Índice de Gráficos

GRAFICO NO 1 DE ZONAS CUBIERTAS POR VENDEDORES .....	2
GRAFICO N <sup>o</sup> 1.1.ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL ACTUAL DE LA EMPRESA.	3
GRAFICO NO 1.2.1. PERCEPCIÓN DE LOS CLIENTES .....	5
GRÁFICO N <sup>o</sup> 1.2.2 DE LA ENCUESTA.....	6
GRAFICO N <sup>o</sup> 1.9.2. MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA DE DAVID FRED .....	18
GRAFICO N <sup>o</sup> 2.3 MARCA DE LAS HERRAMIENTAS HALCON.....	27
GRAFICO N <sup>o</sup> 2.4 LAS SIETE CRISIS DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA .....	28
GRAFICO N <sup>o</sup> 2.5 VENTAS MENSUALES 2009.....	32
GRAFICO N <sup>o</sup> 2.6 VENTAS POR AÑO .....	36
GRAFICO N <sup>o</sup> 2.7 VENTAS AL MENSUALES ENERO - MAYO 2010.....	37
GRÁFICO N <sup>o</sup> 2.8 PROCESO DE LOGÍSTICA.....	39
GRÁFICO N <sup>o</sup> 2.9 MACRO AMBIENTE. ....	40
GRAFICO N 2.10 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	44
GRAFICO N <sup>o</sup> 3.1 ESTRUCTURA DE MERCADO.....	53
GRAFICO N <sup>o</sup> 3.3 CREDITO POR DESTINO 2009 (%).....	55
CUADRO N <sup>o</sup> 3.4 EVOLUCIÓN DE LAS PRINCIPALES IMPORTACIONES DE HERRAMIENTAS Y MAQUINARIA AGRÍCOLA EN ECUADOR.....	57
GRAFICO N <sup>o</sup> 3.5 PROYECCION DE LA DEMANDA SECTOR AGRICOLA .....	59
GRAFICO N <sup>o</sup> 3.8 ESQUEMA DE LA DISTRIBUCIÓN .....	63
GRAFICO No 4. ESQUEMA ANALÍTICO PARA FORMULAR ESTRATEGIAS ...	64
GRAFICO NO 4.5 MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS .....	69
GRAFICO NO 4.12 MATRIZ DE GCB.....	96
GRAFICO NO 4.13. 5 DE PARTICIPACIÓN DE UTILIDADES POR PRODUCTO	96
GRAFICO No 4.13 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA .....	98
GRAFICO No 4.14 ORGANIGRAMA PROPUESTO HERCAN.....	104

## Índice de Tablas

TABLA NO 1.9.1 ETAPAS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	16
TABLA N O 1.10. ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA.....	19
TABLA N° 2.3 SUBCAPITALIZACIÓN .....	29
TABLA N ° 2.5 PLAZAS DE TRABAJO HERCAN 2006 .....	34
TABLA N ° 2.5.1 PLAZAS DE TRABAJO HERCAN 2010 .....	34
TABLA N ° 2.11 CARACTERÍSTICAS DE LA COMPETENCIA .....	47
TABLA N 2.12 ESCALA DE DESCUENTOS A CLIENTES.....	49
TABLA N° 3.2 DISTRIBUCIÓN DE LAS HECTÁREAS POR PROVINCIAS SEGÚN CULTIVOS .....	54
TABLA No 4.4 DE PONDERACIÓN RELACIÓN DE FACTORES .....	68
Tabla N° 4.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTE RNOS EFI.....	72
TABLA No 4.7 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO .....	73
TABLA 4.8. BASE DE DATOS DAFO .....	74
Tabla N° 4.8.1 ESTRATEGIAS FO .....	77
Tabla N° 4.8.2 ESTRATEGIAS FO .....	79
TABLA N° 4.8.3. ESTRATEGIAS DO.....	81
TABLA 4.8.4 ESTRATEGIAS DA .....	84
Tabla NO 4.8.5. MATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA .....	86
TABLA No 4.9. DE PONDERACIÓN MPEEA .....	90
TABLA No 4.10 MATRIZ PEEA.....	91
TABLA No 4.11. % DE PARTICIPACIÓN .....	94
Tabla. No 6.1 Índices de liquidez .....	121
Tabla. No 6.2 Índices de Rendimiento .....	122
Tabla. No 6.3 Índices de Eficiencia. ....	123
Tabla. No 6.4.1 Capital de trabajo.....	125
TABLA No 6.4.2 PUNTO DE EQUILIBRIO PROYECTADO.....	130
TABLA 6.7. RAZONES DE LIQUIDEZ .....	130
TABLA 6.8. RAZONES DE RENDIMIENTO.....	131
TABLA 6.9. RAZONES DE RENDIMIENTO.....	132

## Índice de cuadros

CUADRO NO 1.11 MATRIZ DAFO. ....	23
CUADRO N <sup>o</sup> 2.2 PARTICIPACIÓN DE SOCIOS .....	26
CUADRO N <sup>o</sup> 2.11 TABLA DE LOS PRINCIPALES COMPETIDORES .....	45
CUADRO N <sup>o</sup> 3.4 EVOLUCIÓN DE LAS PRINCIPALES IMPORTACIONES DE HERRAMIENTAS Y MAQUINARIA AGRÍCOLA EN ECUADOR.....	57
CUADRO N <sup>o</sup> 3.7 DEMANDA INSATISFECHA.....	61

# CAPITULO I

## 1. ASPECTOS GENERALES

### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

**HERCAN ACP** (acciones con participación), es una empresa comercializadora y distribuidora a nivel nacional de herramientas y bombas de fumigación, ubicada en el Distrito metropolitano de Quito, fue constituida por dos socios en febrero del 2006. Empezó a operar en mayo del mismo año lanzando al mercado la marca **Halcón**.

Actualmente la empresa cuenta con tres Distribuidores, los mismos que viajan y se transportan en un camión propio de la empresa y oro alquilado, cuando las circunstancias lo ameritan. La mercadería va a consignación y se factura de acuerdo a lo vendido.

Las provincias y ciudades que cubren los distribuidores son las siguientes:

- Distribuidor 1. Cubre la demanda de las provincias de: Nueva Loja que comprende Tena – Puyo, y Francisco de Orellana que comprende Lago Agrio - El Coca, y los Valles de Tumbaco.
- Distribuidor 2. Cubre las provincias de Los Ríos, Guayas, y las ciudades de Ibarra y Riobamba. Y el Valle de Los Chillos.
- Distribuidor 3. Cubre las provincias de Santo Domingo – Esmeraldas y Manabí. Desde las oficinas, se realizan ventas directas vía telefónica, a las ciudades de Guayaquil, Cuenca, Ambato, y norte de Quito, la entrega de mercadería se hace a través de empresas de transporte y encomiendas.

## GRAFICO NO 1 DE ZONAS CUBIERTAS POR VENDEDORES



*Autor: Silvia Guamán*

A través de una entrevista concedida por el gerente propietario de la empresa, se detectó ciertas variables específicas tales como: la falta de capital de trabajo suficiente para seguir operando, el ciclo de caja, cartera vencida y el período de cobros alto, a criterio personal del gerente estos son los temas que mayor dificultad tiene el funcionamiento de la empresa y que tal vez estarían causando la disminución de rentabilidad en su entidad<sup>1</sup>.

A percepción del propietario, la empresa ha venido tomando decisiones de acuerdo a las circunstancias, es decir en base a experiencias obtenidas a lo largo del primer año de funcionamiento. Hecan aún no emprende un Estudio organizacional, Técnico y Operativo que le permita definir objetivos tanto organizacionales como financieros y tener una visión clara de lo que quiere a futuro con su empresa.

La infraestructura básica de la empresa está en un sector urbano – comercial, posee una construcción de oficinas de 40 m<sup>2</sup> aproximadamente y una bodega de

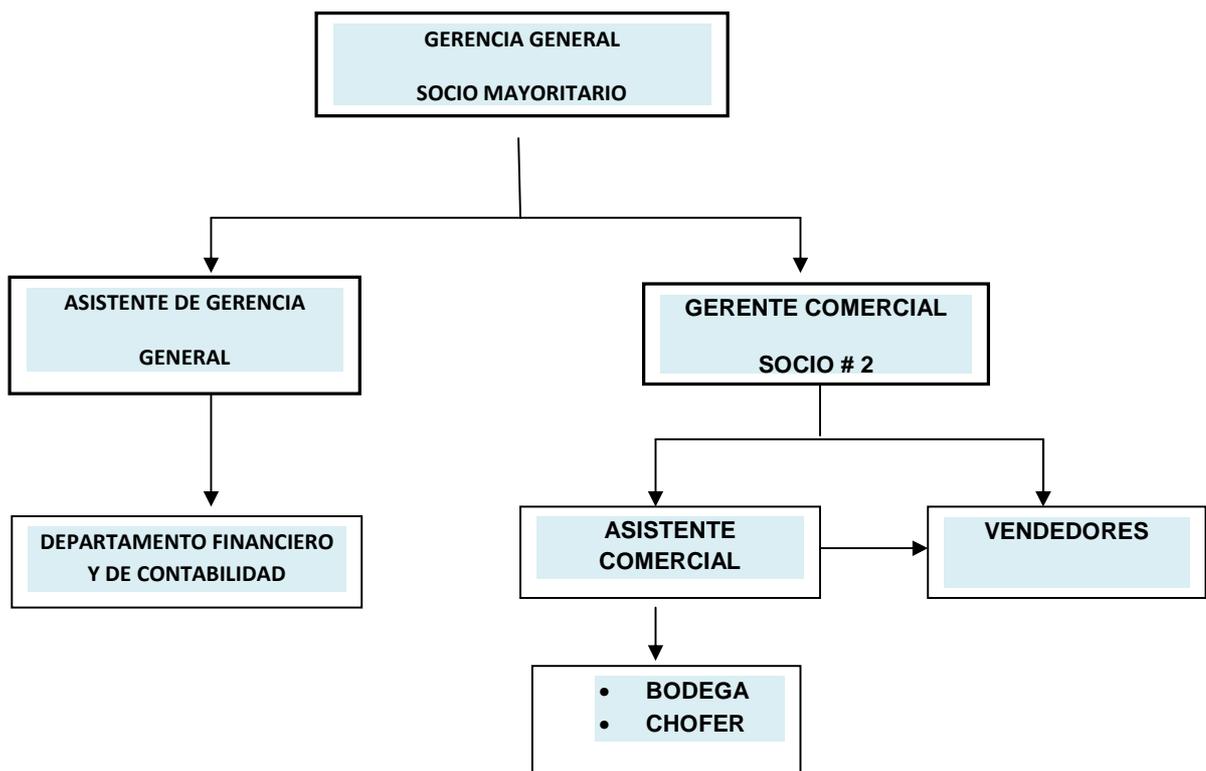
<sup>1</sup> (Ventas anuales promedio de la Empresa Hecan, 2007 - 2008)

113.25 m<sup>2</sup> de construcción de dos niveles. Además el área de terreno es de 572 m<sup>2</sup>, con proyección a ampliar sus bodegas en caso de ser necesario.<sup>2</sup>

Las bodegas y oficinas no son ocupadas en toda su capacidad. La falta de capital de trabajo es una de las causas de no poder utilizar su capacidad instalada al no tener recursos financieros para comprar suficiente mercadería para incrementar sus ventas.

El alto costo de financiamiento al que se ha visto obligada la empresa con entidades financieras privadas, con créditos con altísimos intereses, ha llevado a que la rentabilidad y liquidez de Hércan sea negativa los dos últimos años<sup>3</sup>.

### GRAFICO N° 1.1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL ACTUAL DE LA EMPRESA.



**Autora: Silvia Guamán.**

A través de un sondeo realizado a los clientes de la empresa Hércan se obtuvieron los siguientes datos:

<sup>2</sup> (Informe de Avalúo Inmobiliaria Coruña, 2006)

<sup>3</sup> (Estado de Resultado, 2007 - 2008)

### Datos Generales:

Número de clientes encuestados: 70

Clientes directos.....10

Distribuidor 1.....20

Distribuidor 2.....20

Distribuidor 3.....20

### Análisis de los datos

**Datos Primarios:** estos datos ayudarán a recopilar información directa y específica para conseguir información de mercado. Se utiliza los siguientes mecanismos para recolectar información.

- ✓ **Observaciones.-** Se puede determinar que tanto el sector de la construcción como el agrícola son viables para el proyecto ya que se tiene como antecedentes las ventas de productos destinados a estos sectores. La observación se realizó por un período de tiempo de tres años.<sup>4</sup>
- ✓ **Encuesta.** La encuesta es un cuestionario de seis preguntas de las cuales se obtuvo, el comportamiento de los consumidores, la apreciación de precios y calidad de las Herramientas Halcón. (Ver anexo No 1)
- ✓ Informes Contables de la Empresa, como:
- ✓ Informes anuales de compras
- ✓ Informes anuales de ventas por producto, con % de utilidad bruta

**Datos Secundarios:** Estos datos permiten observar el ambiente externo a través de libros, datos comerciales, estadísticas de consumo, estadísticas de población, estudio sobre el sector, internet, etc.

---

<sup>4</sup> La autora laboró en Hercan por dicho período

También se recolectó información de algunas instituciones de Estado que fueron útiles para la investigación, como por ejemplo:

- ✓ Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos.
- ✓ Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca MAGAP
- ✓ Corporación Financiera Nacional.

## 1.2 ENCUESTA

### Objetivo.

Conocer el grado de aceptación que tiene las herramientas Halcón y las bombas de fumigación dentro de su nicho de mercado. El incremento de la oferta y la posibilidad de ampliar el portafolio de productos.

### Hallazgos importantes:

En la encuesta se pudo destacar ciertos aspectos acerca del grado de aceptación que tiene las herramientas Halcón en el mercado.

#### GRAFICO NO 1.2.1. PERCEPCIÓN DE LOS CLIENTES

La calidad y garantía, es muy buena	78.72%
El precio de los productos Halcón son muy buenos,	85.80%
No existe variedad en su gama de productos ofertados en el mercado.	47,00%
El tiempo de entrega de sus pedidos es buena,	49.70%.
La información que brinda el vendedor acerca del producto (calidades utilidad, descuentos y promociones) es satisfactoria,	57,00%
Conocieron el producto por medio de publicidad	0,00%.

***Autora: Silvia Guamán.***

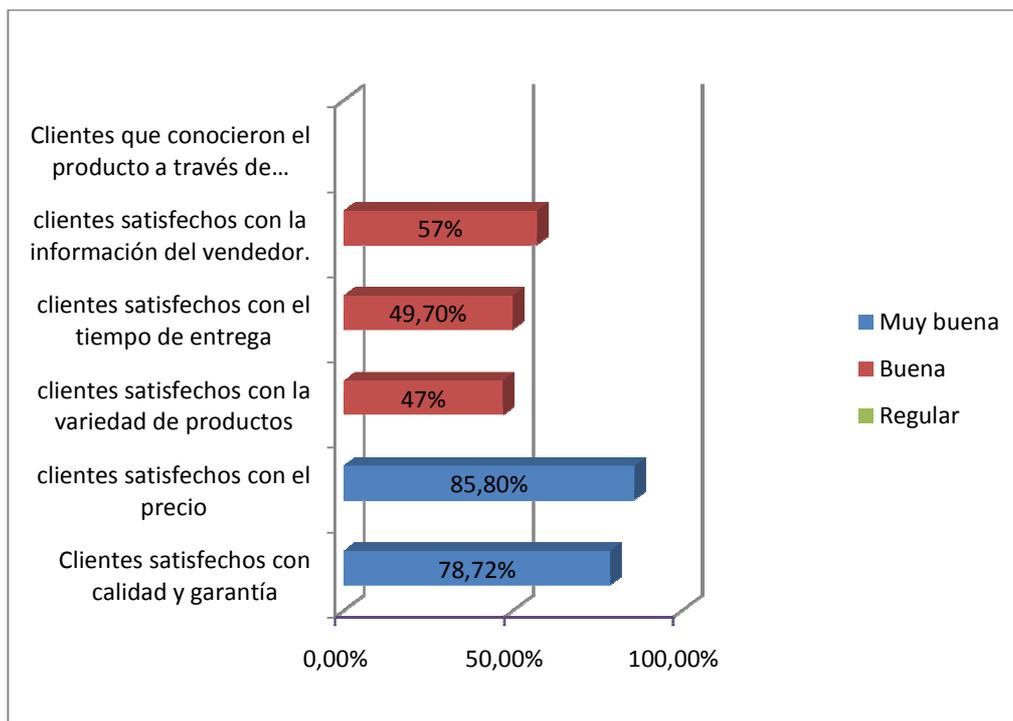
***Fuente: Encuesta a Clientes Hercan.***

(El producto es presentado de manera directa en la visita que realiza el vendedor).

De los datos indicados se puede concluir que el producto es aceptado por la calidad, garantía y precio, lo cual es una fortaleza para seguir compitiendo en el mercado. Sin embargo se puede percibir que existen tres necesidades insatisfechas:

- La variedad del producto Halcón no satisface las necesidades del mercado.
- El perfil de los vendedores no satisface las expectativas de los clientes.
- La empresa no cuenta con publicidad.
- En primera aproximación se puede concluir que falta oferta, publicidad y el perfil del vendedor no es el adecuado.

**GRÁFICO N° 1.2.2 DE LA ENCUESTA**



**Autor: Silvia Guamán**

Se puede observar que las tendencias se encuentran no menos del 45%, a excepción de porcentaje de clientes que conocieron el producto a través de algún medio de publicidad que fue cero.

Con el presente proyecto se pretende diagnosticar y diseñar un plan estratégico y operativo que se adapte a las necesidades de la empresa, que permita mejorar los indicadores organizacionales y el nivel de rentabilidad de la empresa.

### **1.3 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

#### **1.3.1 Formulación**

Es posible que a través del diagnóstico y el diseño de un plan estratégico operativo, se pueda asegurar la supervivencia de la empresa por 10 años, maximizar sus utilidades y lograr un crecimiento continuo y dinámico, que mida su capacidad de ampliar su gama de oportunidades: financieras, comerciales y técnicas.

#### **1.3.2 Sistematización**

- ¿Cuál es la situación actual de la empresa?
- ¿Cuál es la situación actual del mercado de comercialización de herramientas en el Ecuador con respecto a la: oferta demanda, precio, servicio, plaza, y competencia?
- ¿Cuál es la propuesta estratégica que se adapte a los requerimientos de la empresa?
- ¿Cuál es la propuesta operativa ideal para el mejor se adapten a los recursos y necesidades de la empresa?
- ¿Es rentable financieramente la aplicación de este proyecto?

### **1.4 HIPÓTESIS DE TRABAJO**

Al finalizar el presente proyecto se espera que la empresa ponga en marcha el plan estratégico y operativo que la proponente pone a consideración, a los socios y sobre todo que el proyecto sea viable en los aspectos de mercado, comercio, técnico y financiero.

## **1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1 Objetivo General**

Diagnosticar y diseñar un plan estratégico y operativo para la empresa Hercan ACP comercializadora de herramientas y bombas de fumigación, el cual esté encaminado a establecer estrategias futuras que permitan generar una cultura institucional y lograr una mayor eficiencia y competitividad dentro del mercado en que se desenvuelve.

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Estudiar la situación actual de la empresa, con el propósito de obtener una visión más amplia.
- ✓ Determinar mediante un estudio de mercado, la posibilidad de incrementar la oferta y la demanda de las herramientas halcón.
- ✓ Diseñar una propuesta estratégica con la finalidad de constituir una filosofía empresarial que rija en la empresa.
- ✓ Diseñar una propuesta operativa para las diferentes áreas con el propósito de resolver problemas dentro del entorno de la empresa.
- ✓ Realizar la evaluación financiera del plan estratégico y operativo, con el propósito de medir la rentabilidad, para las situaciones: pesimista, esperadas y optimista.

## **1.6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

Para la ejecución de este proyecto se utilizará los siguientes métodos:

Inductivo Deductivo, por que se parte de la recopilación de datos estadísticos válidos, de los cuales pueden interpretarse varias suposiciones, además la información existente que una vez analizada se complementará con la Observación Directa del Medio (Cualitativa), con el fin de diagnosticar la empresa, el mercado y el producto a través de un proceso descriptivo de la

situación real del proyecto; junto con el deductivo ya que se partirá del análisis general a la especificación de la demanda y oferta del producto.

Está seguida por la fase Exploratoria, pues se realizará: sondeos previos a entrevistas y cuestionarios a los sujetos de estudio, tales como Gerente general, comercial, distribuidores y clientes.

Y para concluir, se determinará las conclusiones aplicando el método de síntesis concluyente, que permitirá verificar la hipótesis y el cumplimiento de los objetivos.

## **1.7 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.**

### **1.7.1 Justificación Práctica.**

Principalmente para la proponente sería muy satisfactorio, contribuir con un proyecto que ayude al manejo adecuado del entorno de incertidumbres, ya que por la falta de una filosofía empresarial no posee un Plan estratégico y operativo.

Mediante la constitución de un Plan estratégico y Operativo, permitirá que la empresa potencie sus factores de éxito y así evite acciones improvisadas y de esta manera el diseño de las estrategias conducirá a enfrentar de forma eficiente su entorno.

Además se podría aprovechar de mejor manera los recursos que tiene Hercan y mejoraría la calidad de vida de cada uno de los socios y empleados. Sin contar con las nuevas plazas de trabajo que generara si la empresa llega a ampliarse, pues esta requeriría de vendedores, choferes y empresas de transporte de encomienda y carga.

## 1.8 MARCO CONCEPTUAL

**Plan estratégico:** Conjunto de acciones que tiene la administración para posesionar a la empresa y competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño del negocio<sup>5</sup>.

**Plan operativo.-** El plan operativo es un documento oficial en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental...) o un fragmento de la misma (departamento, sección, delegación, oficina) enumeran los objetivos y las directrices que deben marcar en el corto plazo. Por ello, un plan operativo se establece generalmente con una duración efectiva de un año, lo que hace que también sea conocido como plan operativo anual o POA<sup>6</sup>.

**Estudio de mercado.-** Es el estudio que analiza la oferta, demanda, el precio, el producto, la plaza y la competencia entre otros factores. Se utiliza para conocer un pronóstico de ventas<sup>7</sup>.

**Diagnóstico.** - Según el diccionario de la Real Academia Española, la palabra diagnóstico proviene del griego "Diagnosis", que significa "*Conocimiento*"<sup>8</sup>. En el mundo de las empresas, cuando se habla de diagnóstico se hace referencia a aquellas actividades tendientes a conocer el estado actual de una empresa y los obstáculos que impiden obtener los resultados deseados<sup>9</sup>.

**Sondeo.-** Encuesta, entrevista que se hacen a una muestra de la población para averiguar la opinión de su conjunto sobre un tema en un momento determinado.<sup>10</sup>

---

<sup>5</sup> (SAPAG CHAING, 2000).

<sup>6</sup> (www.buenastareas.com, 2009)

<sup>7</sup> (SAPANG, 2007).

<sup>8</sup> (SAPAG CHAING, 2000)

<sup>9</sup> (www.inta.gov.ar/altavalle/info/biblo)

<sup>10</sup> (ROSENBERG, Diccionario de Marketing y Ventas, 1989 - 2005)

**Rotación de stocks.-** Denominación de la salida más o menos rápida de los productos. Se expresa en meses y se calcula dividiendo los stocks existentes en un momento dado por el volumen de las ventas realizando en el mes anterior.

El resultado expresa el número de meses en los que habrá todavía stock, si se mantiene el mismo flujo de ventas del mes anterior<sup>11</sup>.

**Oferta.-** Es el número de unidades de un determinado bien o servicio que los vendedores están dispuestos a comercializar a determinados precios. La teoría de la oferta es similar a la de la demanda y pretende mostrar los efectos que tendrán los precios exclusivamente sobre la cantidad ofertada<sup>12</sup>.

**Demanda.-** La demanda constituye uno de los aspectos centrales del estudio de proyectos por la incidencia de ella en los resultados del negocio que se implementará con la aceptación del proyecto<sup>13</sup>

**Cliente.-** Eje o centro de atención de la empresa que está orientada bajo una óptica de demanda<sup>14</sup>

**Mercado Real o Actual.-** Es el formado por el conjunto de personas que en la actualidad ya compran un determinado bien o servicio. Está formado por el mercado propio de la empresa, el que dispone en un momento dado y el mercado de la competencia<sup>15</sup>.

**Posicionamiento.-** Imagen que los consumidores tienen de una marca con respecto a las demás marcas del mercado, fundamentadas en unos parámetros relevantes de la tipología del producto en cuestión, es decir a través de las características intrínsecas del mismo o a través de la imagen que la comunicación logra asociar con él, al compararlo con los demás productos existentes en el mercado<sup>16</sup>

---

<sup>11</sup> (ROSENBERG, Diccionario de Marketing y Ventas, 1989 - 2005)

<sup>12</sup> IBIDEM

<sup>13</sup> IBIDEM

<sup>14</sup> IBIDEM

<sup>15</sup> IBIDEM

<sup>16</sup> IBIDEM

**TIR.-** Tasa de rendimiento interno, tasa de interés que de producirse sobre los costes del proyecto igualará los ingresos y gastos del mismo<sup>9</sup>.

**VAN.-** Consiste en encontrar la diferencia entre el valor actualizado de los flujos de beneficios y el valor, también actualizado de las inversiones y otros egresos en efectivo<sup>17</sup>.

**Rentabilidad.-** Conjunto de beneficios obtenidos de la inversión<sup>9</sup>.

**Sociedad.-** Conjunto de personas que se establecen en entidad legal con el fin de ejercer una actividad lucrativa dentro del ámbito marcado por la ley<sup>18</sup>.

**Estrategia.-** Es el arte y la ciencia de utilizar, y combinar y dosificar los medios disponibles para conseguir los objetivos marcados por los directivos. A partir de esta base, se puede hablar también de derivados del término como estrategia de producto, que es el arte y la ciencia de emplear y dosificar los medios disponibles en el campo del producto (diseño, formulación tamaños etc.) para conseguir los objetivos marcados en el terreno del producto<sup>19</sup>.

**Políticas.-** Son directrices generales y de carácter permanente pero no invariable que tienen por objeto apoyar el cumplimiento de objetivos y estrategias definidas. Pueden considerarse también como instrumentos auxiliares para la ejecución del plan estratégico que fijan límites y restricciones a las acciones administrativas, especificando aquello que puede hacerse o lo que no es permitido<sup>20</sup>

**Misión.-** Primer paso para la planeación estratégica de la empresa que define a la organización al hacer esta pregunta “¿En qué negocio estamos?”. Es un compendio de la razón de ser de una empresa, esencial para determinar objetivos y estrategias<sup>21</sup>.

**Visión.-** Es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su empresa esté a largo plazo, debe ser comprometedora, motivante de tal manera que

---

<sup>17</sup> IBIDEM

<sup>18</sup> IBIDEM

<sup>19</sup> IBIDEM

<sup>20</sup> IBIDEM

<sup>21</sup> IBIDEM

estimule y promueva el sentido de pertenencia de todos los miembros de la organización<sup>22</sup>.

**Objetivos.-** Son los resultados a largo plazo de una organización, las cuales se aspira lograr a través de su misión básica, son de vital importancia para el éxito de una organización, pues suministran dirección, crean concordancia, relevan prioridades y son esenciales para las actividades de evaluación.

Los objetivos deben ser medibles, factibles, claros, concisos, coherentes y estimulantes<sup>23</sup>.

## 1.9 MARCO TEORICO

### Filosofía empresarial.

*La filosofía empresarial es hoy un elemento de gran poder y valor en el mundo de los negocios. Filosofía empresarial identifica "la forma de ser" de una empresa, y se habla que la cultura de la compañía tiene que ver con sus principios y valores, todo ello es tanto como concluir que es "la visión compartida de una organización"<sup>24</sup>.*

*Visión compartida, es la serie de valores, herramientas y sinergia grupal tal, que la comunicación de la empresa, siempre será igualmente transmitida, desde la dirección general, hasta la puerta de entrada del establecimiento<sup>25</sup>.*

### Diagnóstico.

“La etapa de diagnóstico incluye un análisis del afuera y del adentro de la organización”.<sup>26</sup>

---

<sup>22</sup> IBIDEM

<sup>23</sup> (ROSENBERG, Diccionario de Administración y Finanzas, 1989 - 2005)

<sup>24</sup> ( www.gestiopolis.com, 2007)

<sup>25</sup> (www.buenastareas.com, 2009)

<sup>26</sup> (CAMIZASA, GUERRERO, & DE DIOS)

“El Diagnóstico es un examen de la situación o realidad en que se desenvuelve la empresa y también una reflexión sobre la misma organización y los principales ajustes que debe producir para alcanzar sus objetivos”<sup>13</sup>.

El Diagnóstico de la empresa Hercan constituirá una herramienta sencilla y de gran utilidad a los fines de conocer la situación actual de la misma y los problemas que impiden su sobrevivencia, crecimiento y Utilidades.

“A través del diagnóstico se pueden detectar las causas principales de los problemas raíces, de manera de poder enfocar el proyecto a presentarse a la búsqueda de medidas más efectivas y evitar el desperdicio de recursos humanos y económicos. Por lo tanto el diagnóstico deberá ser un proceso continuo y dinámico, que debe actualizarse permanentemente”<sup>27</sup>.

## **Proyecto.**

“Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”<sup>28</sup>

*Dentro de un proyecto pueden distinguirse diferentes etapas. En principio surge una **idea** que establece la necesidad u oportunidad a partir de la cual se diseña el proyecto, luego en la etapa del diseño propiamente dicho se realiza una valoración de las opciones y las estrategias a seguir, con el objetivo a ampliar como guía.*

*Finalmente llega el momento de la ejecución y una vez finalizada se realiza la evaluación (cuando el proyecto es revisado y se juzgan sus resultados en relación a los objetivos planteados).*

*Este **proyecto es de inversión privada** ya que es un instrumento de decisión que estará orientado al apoyo del proceso racional de toma de decisiones, que permitirá juzgar cualitativa y cuantitativamente las ventajas y las desventajas en la etapa de asignación de recursos para determinar la rentabilidad socioeconómica y privada del proyecto, en base a la cual, se debe programar la inversión.*

---

<sup>27</sup> (www.inta.gov.ar, 2002)

<sup>28</sup> (www.pmi.org, 2003)

Un **proyecto de inversión privada** se elabora en los siguientes casos:

- ✓ Creación de un nuevo negocio.
- ✓ Ampliación de las instalaciones de una industria.
- ✓ Reemplazo de tecnología.
- ✓ Aprovechamiento de un vacío en el Mercado.
- ✓ Lanzamiento de un nuevo producto.
- ✓ Sustitución de la producción artesanal por la fabril.
- ✓ Provisión de servicios
- ✓ Y otros casos especiales que requieran investigación y análisis para una mejora continua.

*La preparación y evaluación de un proyecto contribuye en la reducción de la incertidumbre inicial, respecto de la conveniencia de llevar a cabo una inversión. La decisión que se tome con más información siempre será mejor.*<sup>29</sup>

En el caso particular de Hercan en primera instancia se podría decir que estos son los aspectos más importantes para emprender el Proyecto<sup>30</sup>.

- ✓ Creación de un nuevo negocio es decir con otro enfoque.
- ✓ Ampliación de las instalaciones.
- ✓ Aprovechamiento de un vacío en el Mercado.
- ✓ Lanzamiento de un nuevo producto.

### **Plan Estratégico.**

*“Competir en un mundo globalizado exige de las empresas el ser efectivas en la definición de estrategias, que les permitan lograr sus objetivos de una manera sostenida y permanente”<sup>31</sup>.*

*“Para indicar lo que es la Planificación Estratégica es importante conocer que la planificación comprende diferentes niveles. Entre estos algunos: Planificación estratégica, Planificación operativa, Programación y Diseño de proyectos.*

---

<sup>29</sup> (www.slideshare.net, 2010)

<sup>30</sup> (SAPAG CHAING, 2000)

<sup>31</sup> (www.corporacion3d.com, 2008)

*Todos toman decisiones acerca de acciones futuras. Lo que diferencia un nivel de planificación de otro es la distancia en el futuro que intenta mirar cada uno”<sup>32</sup>*

Con el diseño de un plan estratégico, Hercañ logrará que el proceso administrativo se desarrolle y mantenga una relación viable entre los objetivos planteados, los recursos de la empresa y las cambiantes oportunidades del mercado. Es decir que la empresa puede tener una visión del futuro y además puede identificar las acciones para resolverlo.

Para ello se debe hacer las siguientes preguntas.

**TABLA NO 1.9.1 ETAPAS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

<b>Preguntas</b>	<b>Etapas de la Planificación Estratégica</b>
¿Cuál es la situación actual?	Diagnóstico de situación organizacional
¿Cuál es la razón de ser de nuestra organización?	Misión y visión de la organización
¿Cómo alcanzar y lograr los objetivos?	Estrategia
¿Qué planes de acción se desarrollarán?	Programas
¿Cómo medir sus resultados?	Evaluación

***Autora: Silvia Guamán.***

***Fuente: Metodología y Planificación estratégica de las organizaciones comunitarias por Elena Camisaza, Miguel Guerrero y Rubén de Dios.***

### **Filosofía de planeación Estratégica.**

*“La visión del futuro de la empresa se puede compartir, con un sentido claro de la dirección, la movilización de energía y la sensación de estar comprometido con algo importante.*

---

<sup>32</sup> (portalecuador.ec, 2007)

*A través de la implantación de la filosofía de planeación estratégica la proponente busca atacar a uno de los problemas que se identifico, como la falta de una filosofía empresarial acompañada de estrategias que busque la interrelación de todos los actores de la empresa y no solo a altos directivos.”<sup>33</sup>. Este fue uno de los problemas que se detecto en la empresa ya que los altos directivos, empleados y vendedores, no tenían una visión común y un sentido de trabajo en equipo donde interactúen de forma grupal. Es decir existían tres grupos de trabajo con rumbos distintos.*

El modelo de planeación estratégica que se propone es el modelo de David Fred, por ser un modelo sencillo, el cual se adapta la situación de la empresa.

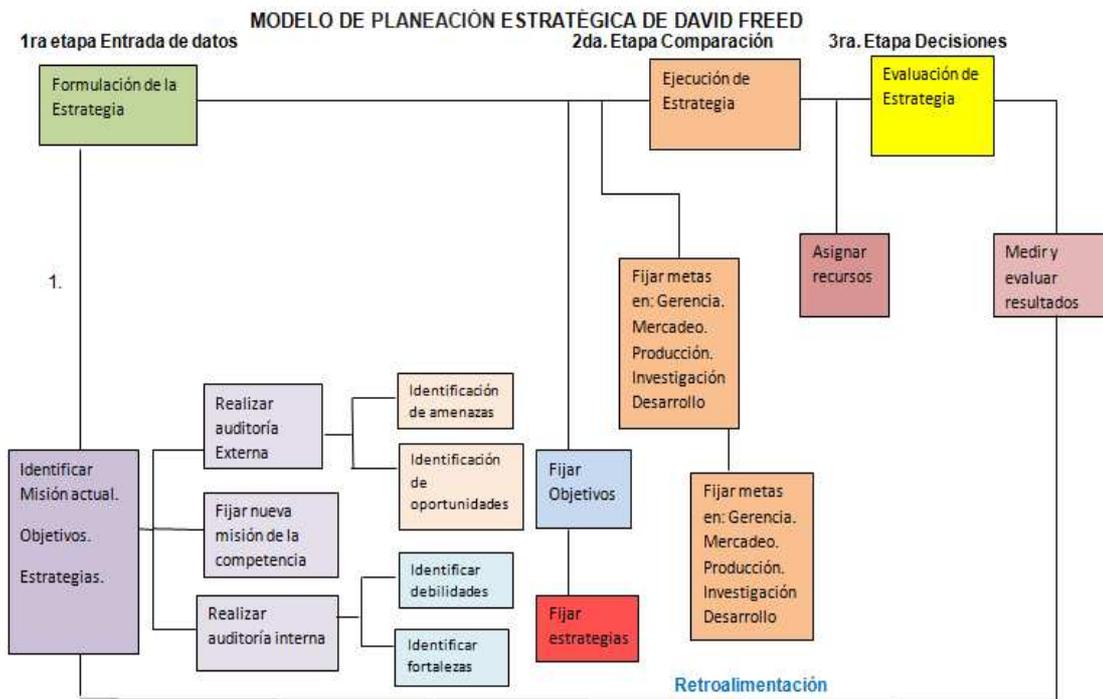
***Modelo de Planeación Estratégico de David Fred.***

*El modelo que David Fred propone se basa en las siguientes etapas: a) formulación de estrategia; b) ejecución de estrategia, y c) evaluación de estrategia, cada una de las cuales ocupa los elementos que se muestran a continuación.*

---

<sup>33</sup> (GARCIA & VALENCIA, 2007)

## GRAFICO N° 1.9.2. MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA DE DAVID FRED



**Autor:** Silvia Guamán

**Fuente:** García, Estela y Valencia María. *Planeación estratégica México 2007*

### **Estrategias.**

“Son cursos alternos de acción, que resuelven el problema de cómo lograr la más eficiente adaptación de los medios a los fines o propósitos de la empresa. Estrategia proviene del griego *estrategas*, que significa el arte del general”.

Para la formulación de las estrategias para el caso de la empresa Hercan se basará primero en el grupo de las estrategias de supervivencia que son aquellas que tienen que ver con los principales factores de existencia de una empresa : Capital, tecnología, mercado, producto, competencia y personal.

**TABLA N O 1.10. ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA**

<b>MODOS ESTRATEGICOS DE SUPERVIVENCIA</b>			
	<b>REFUERZO</b>	<b>REDESPLIEGUE</b>	<b>ACCION POLITICA</b>
<b>PRODUCTO.</b>	Mejora el producto o servicio. Analisis de valor. Publicidad del Producto. Ampliación de la gama. Búsqueda de nuevos canales de distribución.	Diferenciación del producto. Subcontratación. Investigación y desarrollo: nuevos productos, nuevos mercados. Diversificación.	Proteccionismo. Licencias de importación. Cuotas de importación. Normas de seguridad. Monopolio estatal
<b>MERCADO</b>	Segmentación del mercado. Publicidad. Búsqueda de nuevos usos para el producto.	Exportación abastecimiento en el extranjero. Ventas de servicios relacionados con los productos. Ventas de licencias, franquicias, fábricas "llave en mano"	Campañas publicitarias. Ventas subsidiadas. Alívios tributarios. Subsidios por no producción (agricultura). Reglamentación de precios. Proteccionismo.
<b>TECNOLOGIA</b>	Concesión de licencia. Fusión, sociedad en copropiedad "joint- ventures"	Investigación y desarrollo de tecnologías conexas. Fabricación bajo licencias.	Subsidio de investigación. Obligación de contenido local. Licencias obligatorias
<b>COMPETENCIA</b>	Control de Costos. Imitación. Control de los canales de distribución. Publicidad. Adquisición. Inversión en capacidad de	Diferenciación del producto. Segmentación del Mercado. Especialización. Acuerdo de no competencia (si la ley lo permite). Producción en el extranjero.	Cuotas de importación. Diferentes normas para frenar las importaciones. Devaluación. Subsidios diversos. Ley "anti-trust"
<b>CAPITAL</b>	Emisión de acciones. Prestamos. Aplazamientos de Cuentas por pagar. Disminución de los dividendos. Participación de	Fusión. Venta	Prestamos garantizados. Solicitud a organismos de ayuda a las empresas en dificultad.
<b>PERSONAL</b>	conversión colectiva. Formulas de participación. Jubilaciones anticipadas.	Despido colectivo. Enganche temporal. Subcontratación en el extranjero	Subsidios de empleo.

**Autora: Silvia Guamán**

**Fuente: Savellane Jean Paul. Gerencia y planeación estratégica.**

**2.- Estrategias funcionales.** Esta clasificación toma como base el área y la forma en cómo desarrollarán su actividad siendo:

*Estrategias funcionales:*

- a) *Estrategias de crecimiento:*
- b) *Estrategias del producto*
- c) *Estrategias de mercado*
- d) *Estrategias financieras*

**2.a) Estrategias de crecimiento.** Una empresa puede crecer por medio de:

- ✓ *Seleccionar una industria de rápido crecimiento, así como de mercado segmentado.*
- ✓ *Participar en una industria que está en la parte inicial de su crecimiento.*
- ✓ *Expandirse dentro de nuevos mercados) incluyendo los extranjeros.*

- ✓ *Adquirir otras empresas.*

## **2.b) Estrategias del producto:**

- ✓ *Naturaleza de la línea del producto. adecuada mezcla de productos de una línea, de manera que su calidad y precio sean adecuados para optimizar las ventas y ganancias.*
- ✓ *Desarrollo de nuevos productos. La empresa concentra sus esfuerzos de investigación en aquellas líneas de productos que tienen el más alto índice potencial.*
- ✓ *Calidad, funcionamiento y obsolescencia. El principal interés es que sus productos tengan la más alta calidad, seguridad y buen funcionamiento..*
- ✓ *Caída de viejos productos. Son aquellos que se encuentran en la parte final de su ciclo de vida y el empresario tiene que decidir si los saca del mercado o los mantiene.*
- ✓ *Mercado y distribución de producto. La empresa debe buscar los mercados, investigando las necesidades de dichos segmentos y una vez determinados, deberá elegir los canales de distribución.*

**2.c) Estrategias de mercado.-** *incluyen canales de distribución, servicios de mercados, precios, ventas, publicidad, investigación de mercados, selección del mercado, etc. Por ejemplo, algunas estrategias para fijar el precio son:*

- ✓ *Obtener tantas ganancias como sea posible y tan rápido como se pueda.*
- ✓ *Establecer precios que desanimen la entrada del competidor*
- ✓ *Recuperar los costos de desarrollo del producto en un tiempo definido.*
- ✓ *Establecer un precio que produzca una tasa de interés regular.*
- ✓ *Determinar un precio con el que se gane la aceptación rápida del producto.*

- ✓ *Usar el producto para incrementar las ventas de la línea completa más que incrementar las ganancias.*

**2.d) Estrategias financieras.** *La estrategia dará buenos o malos resultados dependiendo del grado en que afecten la posición financiera de una empresa. Estas estrategias pueden incluir áreas como:*

- ✓ *Venta de activos fijos no deseados.*
- ✓ *Extensión de créditos a clientes.*
- ✓ *Obtener fondos con financiamiento externo.*
- ✓ *Obtención y asignación de recursos financieros.*<sup>34</sup>

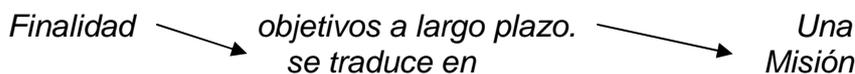
### **Políticas.**

*Son guías para orientar la acción; son criterios o lineamientos generales que deben observarse en la toma de decisiones respecto a problemas que se repiten una y otra vez dentro de la empresa.*

Con las políticas implantadas en la empresa se determinarán las disposiciones, actitudes o comportamientos que deberán seguir o evitar el personal en situaciones específicas.

### **Misión.**

*Es un compendio de la razón de ser de una empresa, esencial para determinar objetivos y estrategias.*



*La Misión es el primer paso para la planeación estratégica de la empresa que define a la organización y para ello se debe hacer las siguientes preguntas*

---

<sup>34</sup> IBEDEM

- ✓ “¿En qué negocio estamos?”.
- ✓ ¿Quiénes somos?
- ✓ ¿A qué nos dedicamos?
- ✓ ¿En qué nos diferenciamos?
- ✓ ¿Por qué y para qué hacemos lo que hacemos?
- ✓ ¿Para quién lo hacemos?
- ✓ ¿Cómo lo hacemos?
- ✓ ¿Qué valores respetamos?

### **Visión.**

*Con la definición de la visión se logrará la visualización de la acción a desarrollar en el presente pero también implica proyección; una imagen proyectada en el futuro de la organización que se desea. Es generalmente algo noble que convoca a los actores internos y externos a luchar y comprometerse por los objetivos y proyectos de la organización.*

Es decir la declaración amplia y suficiente de donde quiere que la empresa Hercan esté a largo plazo, debe ser comprometedora, motivante de tal manera que estimule y promueva el sentido de pertenencia de todos los miembros de la organización.

*“La mejor manera de predecir el futuro es inventarlo” (Alan Kay, pionero de la informática)*

*“Planificar no significa saber qué decisión voy a tomar mañana, sino qué decisión debo tomar hoy para conseguir lo que quiero mañana” (Peter Drucker)*

### **MATRIZ DAFO**

*“Se trata aquí de reflexionar sobre las principales Oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que ofrece el entorno en relación con el desarrollo de la empresa, contemplando y comparando las estrategias viables o, al menos, las más significativas.*

**CUADRO NO 1.11 MATRIZ DAFO.**

	Puntos Fuertes	Puntos Débiles
<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Estrategias O/F</b> * Se usan las fuerzas del listado F para aprovechar las Oportunidades (O)	<b>Estrategias O/D</b> * Se superan las Debilidades (D), aprovechando las Oportunidades (O)
<b>Amenazas (A)</b>	<b>Estrategias A/F</b> * Se evitan las amenazas (A) con las Fuerzas (F)	<b>Estrategias A/D</b> * Se busca reducir las Debilidades y eludir las Amenazas

*Autor: Silvia Guamán*

*Fuente: Material para dictar clases, 2007. Ing. Edison Romero.*

### **Plan Operativo.**

Como se mencionó anteriormente El plan operativo es la culminación del detalle de un plan estratégico es por ello que el plan operativo debe adaptar el objetivo general de la empresa a cada departamento, y traducir la estrategia global de la misma en el día a día de sus trabajadores.

Cabe destacar que el plan operativo por lo general tiene una duración de un año por eso suele ser mencionado como Plan Operativo Anual (POA),

### **Estudio de Mercado.-**

Con el estudio de mercado se pretende determinar la situación de los clientes actuales y potenciales, de forma que se pueda saber cuáles son sus gustos y preferencias, En definitiva, es una potente herramienta, que permitirá a Hercan obtener la información necesaria para establecer las políticas, objetivos, planes y estrategias de acuerdo a sus recursos disponibles y ajustados a la realidad del mercado.

La cuantificación de la oferta y de la demanda puede obtenerse de fuentes de información secundarias en algunos productos, en el caso de Hercan la investigación se tomará de datos de fuentes primarias, (tales como encuestas a clientes, proveedores y también competidores), pues proporcionan información directa, actualizada, mucho más confiable que cualquier otro tipo de fuentes de datos.

#### **a. Demanda.**

La demanda constituye uno de los aspectos centrales del presente proyecto, por la incidencia de ella en los resultados del negocio que se implementará con la aceptación del proyecto.

Se pretende alcanzar con el análisis de la demanda la determinación de los factores que afectan el comportamiento del mercado y las posibilidades reales que tienen las herramientas halcón de seguir compitiendo y expandiéndose en su nicho de mercado.

#### **b. Rotación de stocks.-**

La rotación de stock es una herramienta clave para determinar la demanda de Hercan ya que con ello se podrá cuantificar e identificar la salida más o menos rápida de los productos.

#### **c. Oferta.**

Es el número de unidades de un determinado bien o servicio que los vendedores están dispuestos a comercializar a determinados precios. La teoría de la oferta es similar a la de la demanda y pretende mostrar los efectos que tendrán los precios exclusivamente sobre la cantidad ofertada<sup>35</sup>.

---

<sup>35</sup> (SAPAG CHAING, 2000)

Con el análisis de la oferta se pretende determinar las cantidades y el valor total de la oferta en el sector de la construcción y la agricultura en la estructura de mercado donde se desenvuelve la empresa.

### **Segmentar el mercado total**

En primer lugar se identificará el mercado total que existe para las herramientas agrícolas y de construcción el mismo que se dividirá en diferentes mercados homogéneos (compuestos por consumidores con características similares) con el fin de poder facilitar un mejor análisis.

El mercado total de Hercan es el Ecuador excepto la Región Insular, en primera instancia se lo podría segmentar en tres regiones: las ferreterías y distribuidoras de la Costa Sierra Y Oriente,

### **Mercado objetivo.**

El nuevo enfoque de Hercan a través de este proyecto es seleccionar dos submercados, atractivos para incursionar, basándose en la capacidad, conocimientos y experiencia adquirida a lo largo de 20 años de trabajo en el sector de la comercialización de las herramientas; ellos son agricultores y los constructores que cuenten con suficiente capacidad económica adquisitiva.

## CAPITULO II

### 2. DIAGNOSTICO

#### 2.1 RESEÑA HISTORICA

##### GRAFICO N° 2.1.1. LOGO DE LA EMPRESA



*Autora: Silvia Guamán*

*Fuente: Logo de la empresa*

**HERCAN ACP.** (Acciones con participación) es una empresa comercializadora de Bombas de fumigar y herramientas manuales, de origen familiar ubicada al sur oriente de Quito, Conocoto cerca del Valle de los Chillos, aquí se desarrollan todas las actividades administrativas y de logística.

Fue constituida legalmente en el año 2006 por tres socios con un capital social que se detalla a continuación en porcentaje de participación.

##### CUADRO N° 2.2 PARTICIPACIÓN DE SOCIOS

Participación de socios de Hercan	
Socio	% de Participación
Gerente General	51%
gerente de Ventas	31%
Socio # 3	18%

*Autora: Silvia Guamán.*

##### *Acta de Constitución de Hercan*

Cuando comenzó Hercan no podía competir en el mercado con un producto genérico, tampoco podían ser productores por el alto costo de producir en

nuestro país, es por ello que los socios decidieron crear y patentar una nueva marca.

### GRAFICO N° 2.3 MARCA DE LAS HERRAMIENTAS HALCON



***Autora: Silvia Guamán***

***Fuente: Logo de la marca de herramientas***

Uno de los socios (Gerente de Ventas), se encargó de contactarse con las empresas ubicadas en el país de China, para que ellos sean los que fabriquen los productos, este socio a su vez es el que importa toda la línea halcón convirtiéndose así en el único proveedor de Herculon, ya que la empresa no tenía ninguna relación comercial directa, con las empresas asiáticas. Pero todo el dinero que incurrieran en las importaciones eran pagadas por la empresa, más no por el socio importador.

### **2.2 DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN.**

Para el diagnóstico de la empresa Herculon se ha tomado como guía de diagnóstico las siete crisis de la pequeña y mediana empresa.

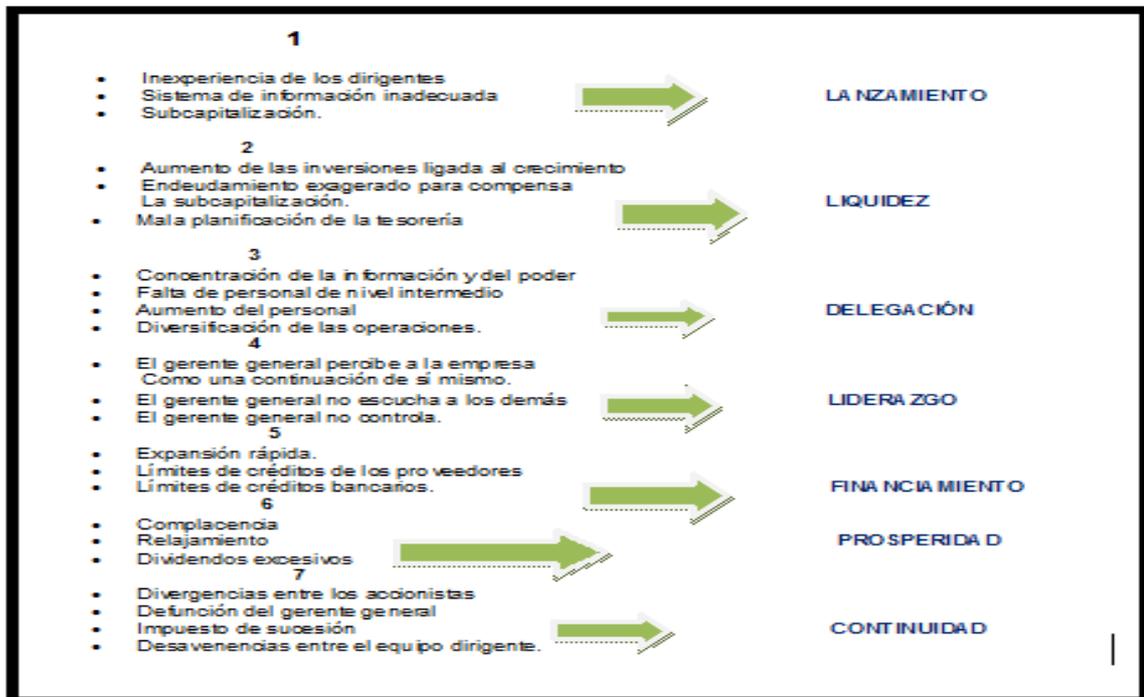
#### **Las siete crisis de la pequeña y mediana empresa.**

*“Jean Robidoux hace resaltar que, la mayoría de las pequeñas y medianas empresas en crecimiento tarde o temprano enfrentan una o varias de las siete crisis que se describen a continuación en la figura 1. Cuando el entorno no las pone en peligro, la pequeña y la mediana empresa se estrellan contra las incoherencias de su ambiente interno: conflictos de personas, estructuras inadecuadas y financiamiento deficiente.”<sup>36</sup>*

---

<sup>36</sup> (SAVELLANE, 2007)

## GRAFICO N° 2.4 LAS SIETE CRISIS DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA



*Autora: Silvia Guamán*

*Fuente: Savellane, Jean Paul. (2007) Gerencia y Planeación Estratégica.*

### 1.- Crisis de lanzamiento.

***Inexperiencia de los dirigentes.***- La empresa cuenta con dirigentes con experiencia de 20 años en la comercialización de herramientas a nivel provincial, con proveedores locales. La aventura comienza cuando se pretende importar y convertirse en distribuidor y comercializador de una marca propia como es Halcón. Hercan tuvo una aceptación favorable y un posicionamiento rápido de su marca dentro del mercado.

***Sistema de información inadecuada.***- la información que iban recopilando los vendedores acerca de clientes, demanda de productos, promociones, competidores etc.; no fueron tomadas en cuenta para implementación de futuras estrategias para procesos y políticas dentro de la empresa, los cuales generaron

que los distintos actores de la empresa no se unieran a una acción empresarial con objetivos y metas definidas.

**Subcapitalización.-** Uno de los problemas claves que se detecto al inicio de funcionamiento la empresa fue el capital de trabajo insuficiente<sup>37</sup>.

El capital social con que inicio la empresa, fue aportaciones de los socios, al no ser suficiente para el giro del negocio, se recurrió a créditos bancarios para lograr una mayor inyección al capital, pero los altos intereses generaron un gran endeudamiento a largo plazo.

**TABLA N° 2.3 SUBCAPITALIZACIÓN**

<b>APORTACIONES SOCIOS</b>	
FHR	\$ 76.490,00
RRCC	\$ 48.140,00
DJ	\$ 27.665,37
<b>CREDITOS BANCARIOS</b>	
Hipoteca x Pagar	\$ 37.500,02
Préstamos bancarios LP	\$ 45.463,51

*Autora: Silvia Guamán.*

*Fuente: Estado de Resultados 2007. Hercan.*

Se podría decir que por esta causa se da origen al siguiente paso. Crisis de liquidez.

## **2.- Crisis de liquidez**

Al no tener al momento la oportunidad de seguir importando por no contar con una inyección de capital suficiente para incrementar su oferta, y no contar con créditos para este tipo de negocios se vio en la necesidad de aplicar nuevas estrategias, como la de ampliar sus líneas de productos y proveedores ya no externos sino locales, para poder cubrir de alguna manera los nichos de mercados que Halcón estaba empezando a dejar por la falta de abastecimiento con productos alternos a la marca, e incurrió en estrategias peligrosas como:

---

<sup>37</sup> (Hervas, 2010)

- **Disminución de calidad.-** en algunos de los productos para abaratar costos, lo cual costó la salida del mercado de uno de los productos estrella de la línea de fumigadoras halcón 2 litros.
- **Reducción de personal:** tal como se puede verificar en el año 2008, tres plazas de trabajo fueron terminadas (secretaria, asistente de contabilidad y mensajero).
- **Congelamiento de sueldo:** Hercan tiene 5 años desde su inicio y los sueldos no han variado hasta la fecha
- **Disminución de incentivos a trabajadores:** los incentivos del personal cada vez fueron disminuyendo o desapareciendo, tales como: agasajos navideños y celebraciones del día del trabajador. La empresa aparentemente estaba reduciendo gastos y optimizando costos, sin darse cuenta que corría el riesgo de la **DESMOTIVACIÓN DEL RECURSO HUMANO**,

**“El Recurso Humano es el capital más importante que posee una empresa”** La disposición de invertir capital humano hacia un rendimiento está centrado en orden de importancia y resultados el compromiso de actitud (deseo de pertenecer), compromiso basado en la lealtad (debo pertenecer) y compromiso programático (me costará sino pertenezco).

*Los negocios deben crear ventajas competitivas sostenibles y una de las ventajas que puede crear y que es difícilmente "copiable" por los competidores, es contar con un talento humano con las competencias requeridas para enfocarse a la satisfacción del cliente y al auto renovación continua.*<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> (Área de Recursos Humanos, 2007)

El capital de trabajo que Hercan tenía, se tornó insuficiente para mantener la comercialización, la empresa necesitaba mantener un stock adecuado y justo a tiempo para satisfacer la demanda del mercado nacional<sup>39</sup>.

El tiempo que demora en llegar una importación en términos normales es de aproximadamente 4 meses, desde que se hace el pedido, se realiza el pago hasta llega la mercadería.

Pero en el caso de Hercan este tiempo se incrementó, por no contar con el capital de trabajo suficiente para importar el total de mercadería que requería el mercado.

A esto se suma el indicador de recuperación de cartera vencida el cual indica que la inversión se demora en el mejor de los casos 60 días para su recuperación. La empresa mantenía un plazo de cobro del 30, 60, 90 y hasta 120 días.

Además los gastos en que incurrió la empresa como aquellos de administración y financieros hizo que Hercan caiga en iliquidez permanente.

La empresa perdió terreno con respecto a la competencia, por el fenómeno del inventario justo a tiempo. Uno de los problemas persistentes en la empresa fue la reposición oportuna de inventario. El margen de utilidad disminuyó y el problema de capital de trabajo se acentuó.

Si las ventas mensuales promedio son de \$ 45,000, el tiempo que demora en llegar otra importación de mercadería es aproximadamente 4 meses y el tiempo que toma en la recuperación de cartera 2 meses en promedio; quiere decir, que el capital de trabajo necesario para seguir importando (Ctn), es el producto de las ventas mensuales (Vm) por, la suma de los meses que demora en llegar la mercadería (Mdm), más los meses que se demora en recuperar la cartera (Mrc).

$$Ctn = Vm*(Mdm + Mrc)$$

---

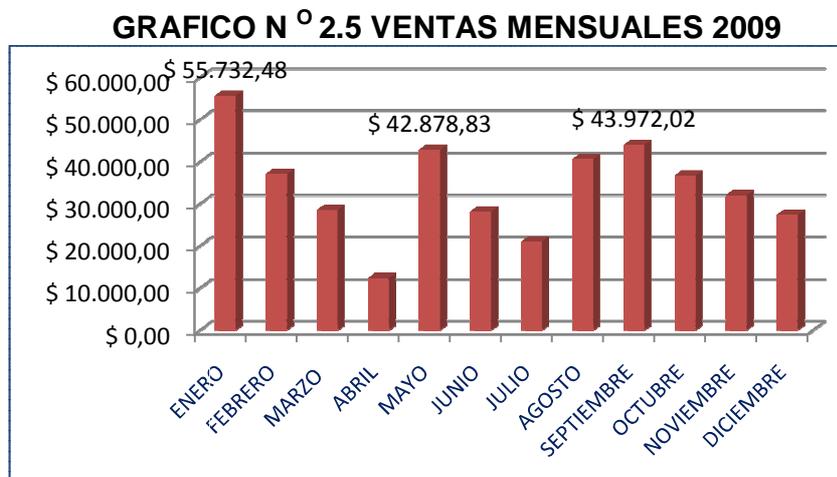
<sup>39</sup> (Ventas mensuales promedio de la Empresa Hercan, 2007)

En el presente caso:

$$\text{Ctn} = \$45,000 \times (4+2) = \$ 270,000$$

Como se puede observar las ventas reflejan la teoría planteada anteriormente.

Se presume en primera instancia que si la empresa contara con el capital de trabajo suficiente y sus ventas se mantienen, la empresa asegura su sobrevivencia.



**Autor:** Silvia Guamán

**Fuente:** Informe de Ventas anual 2009.

El desabastecimiento de mercadería hacia cada vez más difícil cubrir la demanda del mercado, pues las ventas empezaron a decaer como se puede observar en el gráfico 1, confirmando de esta manera la hipótesis de la falta de capital de trabajo como causa de la disminución de las ventas de Hercan.

### **3.- Crisis de delegación.**

**Concentración de la información del poder.-** En el caso de Hercan se produjo la delegación de la administración General en manos del gerente de ventas. El Administrador general originalmente tenía la potestad de negociar directamente con proveedores locales y extranjeros, clientes potenciales,

adjudicación de plazos de pagos y porcentajes de descuentos para la empresa, así como, incluir los costos y gastos de venta para la fijación del precio al cliente.

Por su parte el Gerente de ventas tenía como objetivo vender, produciéndose por ello, una contradicción funcional entre la fijación del precio de venta y la negociación con el cliente en precio y volumen.

Respecto a proveedores extranjeros hubo problemas aun más significativos, ya que por bajar costos y subir precios se corrió con el riesgo de bajar la calidad y disminuir características positivas del producto, lo cual trajo como consecuencia, que el producto pierda demanda dentro del nicho de mercado ya posicionado y la percepción de la calidad del producto que el cliente tenía del mismo.

Los excesivos plazos de crédito y descuentos a pocos clientes, generó discordias entre clientes y vendedores de las zonas.

La adquisición de nuevas mercaderías para la venta, diferente a la línea halcón y que el vendedor desconocía, hizo que no se identifique con el nuevo producto y por tanto, no hiciera esfuerzos por venderlos.

Por estas acciones la empresa se quedo con mercaderías de baja rotación en el inventario, es decir capital invertido improductivo.

**Falta de personal de nivel intermedio.-** La empresa no cuenta con una selección adecuada de personal y mucho menos con un plan de capacitación para llenar el vacío del recurso humano.

**Aumento del personal.-** por el tamaño, presupuesto y condiciones de iniciación de la empresa Hercan, no podía contratarse un número mayor de empleados; sin embargo, la empresa abrió los siguientes puestos de trabajo:

**TABLA N<sup>o</sup> 2.5 PLAZAS DE TRABAJO HERCAN 2006**

<b>TABLA DE PUESTOS DE TRABAJO 2006.</b>			
<b>No</b>	<b>Cargo</b>	<b>Sueldo</b>	<b>Tiempo</b>
1	Gerente General	\$ 2.500,00	Completo
1	Gerente de Ventas	\$ 2.000,00	Completo
1	Asistente de Gerencia General	\$ 800,00	Completo
1	Asistente Comercial	\$ 200,00	Medio tiempo
1	Contador	\$ 100,00	Por horas
1	Asistente de Contabilidad	\$ 185,00	Medio tiempo
1	vendedor 1	Sin sueldo, a comisión	
1	Vendedor 2 con sueldo más comisión	\$ 250,00	Completo
1	Chofer	\$ 300,00	Completo
1	Bodeguero	\$ 340,00	Completo
1	Mensajero.	\$ 185,00	Completo
<b>TOTAL SUELDOS Y SALARIOS</b>		<b>\$ 6.860,00</b>	

*Autora: Silvia Guamán*

*Fuente: Nomina de empleados Hercan 2006*

**TABLA N<sup>o</sup> 2.5.1 PLAZAS DE TRABAJO HERCAN 2010**

<b>TABLA DE PUESTOS DE TRABAJO 2010.</b>			
<b>No</b>	<b>Cargo</b>	<b>Sueldo</b>	<b>Tiempo</b>
1	Gerente General	\$ 2.500,00	Completo
1	Gerente de Ventas	\$ 2.000,00	Completo
1	Asistente de Gerencia General	\$ 800,00	Completo
1	Asistente Comercial	\$ 300,00	Medio tiempo
1	Contador	\$ 170,00	Por horas
1	vendedor 1	Sin sueldo, a comisión	
1	vendedor 2.	Sin sueldo, a comisión	
1	Vendedor 2 con sueldo más comisión	\$ 250,00	Completo
1	Chofer	\$ 300,00	Completo
1	Bodeguero	\$ 340,00	Completo
<b>TOTAL SUELDOS Y SALARIOS</b>		<b>\$ 6.590,00</b>	

*Autora: Silvia Guamán*

*Fuente: Nomina de trabajadores 2010*

#### **4.- Crisis de liderazgo.**

Como se mencionó anteriormente el Gerente General delegó toda la potestad de controlar y dirigir al gerente de ventas y se mantuvo en la gran mayoría del tiempo, al margen de los procesos internos de la empresa. A pesar de que las

inquietudes de los clientes tanto internos como externos llegaban al Gerente General.

#### **5.-Crisis de financiamiento.**

***Expansión rápida.-*** las herramientas Halcón tuvo una aceptación importante en el mercado por lo cual la empresa se vio en la necesidad de incurrir como ya se mencionó en la subcapitalización y sobreendeudamiento.

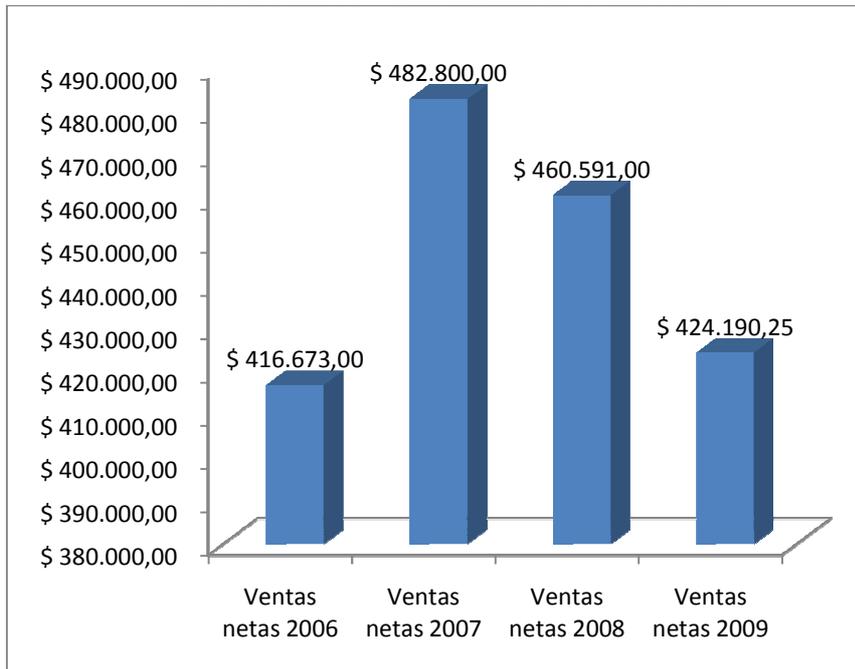
#### **6.- Crisis de prosperidad.**

##### ***Complacencia, Relajamiento y dividendos excesivos.-***

En primera instancia se podría decir que las ventas son el motor de la empresa y que el margen sobre ventas expresa su rendimiento; si estas dejan de funcionar (ver cuadro de ventas anuales), la rentabilidad de la empresa es nula y con ella la rentabilidad económica y financiera. El relajamiento de la fuerza de ventas no incrementó el número de clientes potenciales que permita el sostenimiento y crecimiento empresarial. La falta de control y complacencia de parte de los dirigentes principales hizo que los empleados no hagan suyo el interés organizacional.

En el siguiente gráfico se puede observar la caída de las ventas anualmente.

**GRAFICO N<sup>o</sup> 2.6 VENTAS POR AÑO**



**Autor: Silvia Guamán.**

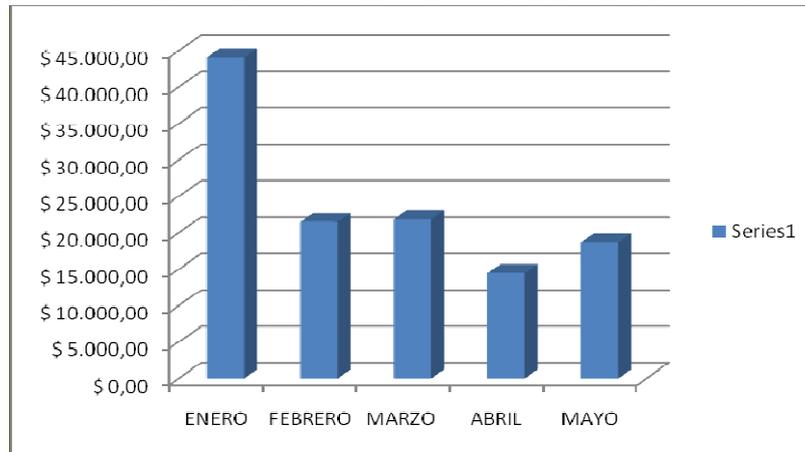
**Fuente: Informe Ventas anuales Hercan.**

## **7.- Crisis de continuidad.**

Los socios al ver que la empresa aparentemente no estaba produciendo dividendos a los accionistas y una rentabilidad que asegure la sobrevivencia de la empresa y el crecimiento de la misma, decidieron disolver la sociedad.

En los cinco primeros meses del año 2010 Hercan prácticamente tenía en stock los productos que no eran de mucha rotación y ya no había reposición del mismo, es por eso que las ventas decayeron en un 50% aproximadamente. Como podemos observar en el grafico.

**GRAFICO N ° 2.7 VENTAS AL MENSUALES ENERO - MAYO 2010.**



*Autora: Silvia Guamán.*

*Fuente: Informe de ventas mensuales 2010 Hercan.*

### **2.3 ANALISIS SITUACIONAL INTERNO DE LA EMPRESA.**

Las áreas claves dentro de la organización son: el área comercial, de ventas, logística y el área financiera.

**Gerente general.-** Es el dueño en gran porcentaje de la empresa y es la cabeza de la organización tomando todas las decisiones dentro de la misma (función prevista).

**2.3.1 Proceso Financiero.-** El programa informático contable Maguss es el que realiza todos los análisis contables, solo con el hecho de introducir la información, para ello la asistente de gerencia es la persona encargada de procesar los asientos contables y generar estados financieros, pagos a proveedores conciliaciones bancarias y recepción de cobranza. El contador es la persona que se encarga de realizar los informes de impuestos y balances.

**2.3.2. Proceso Recursos Humanos.-** No existe, al punto que ni siquiera hay un proceso adecuado de selección del talento humano y el personal no posee un control de asistencia y puntualidad.

**2.3.3. Proceso Comercial.-** Es el Gerente de ventas el que se encarga de las importaciones, compras a proveedores locales y ventas a los grandes distribuidores.

Los distribuidores directos de Hercan, viajan por las zonas que les corresponde, con la mercadería a consignación, realizando la venta de los productos. Hercan factura de acuerdo a lo vendido y eventualmente a los clientes ubicados dentro de la ciudad se les realiza la entrega a domicilio y a los de fuera de la ciudad se les envía por transporte de carga.

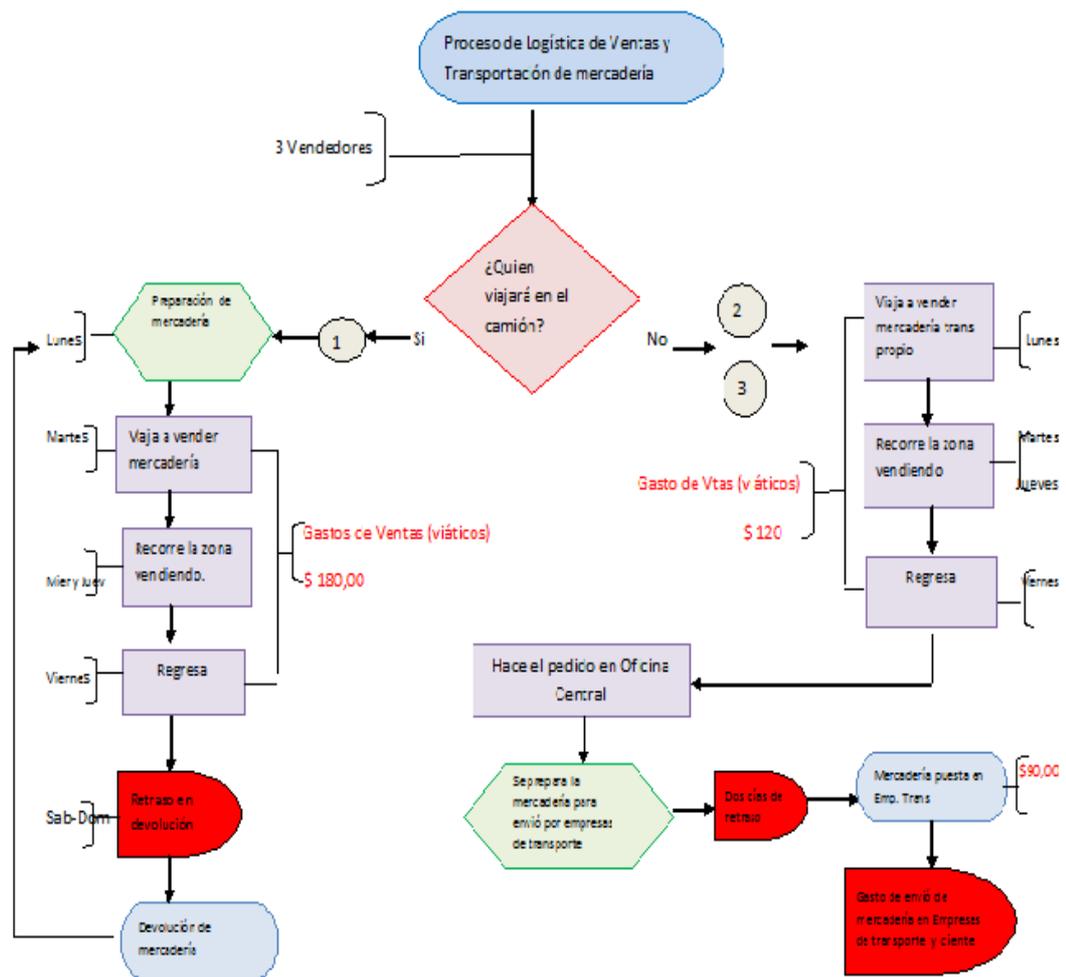
De igual manera, las cobranzas a los clientes de fuera de la ciudad, se realiza por transferencias, depósitos en la cuenta de la empresa o cheques posfechados enviados por correo. Los distribuidores de la empresa realizan la cobranza a sus clientes directamente o de la misma manera descrita anteriormente. La empresa desde sus inicios no implantó políticas de Crédito y cobranza. No exige garantías de pago al momento de entregar mercadería a los clientes.

Existe una persona encargada de llevar registro y control de ventas, facturación, cobranzas, logística, es asistente de contabilidad y secretaria, razón por la cual conoce cada uno de las áreas de la empresa y tiene contacto con los medios internos y externos de la misma.

**2.3.4. Proceso de logística.-** La empresa provee viáticos, combustible y el camión repartidor para que los agentes vendedores entreguen las ventas “al menudeo”. Estos agentes visitan las principales provincias de la Costa, Sierra y Oriente llevando mercadería a consignación, visitando un promedio de 20 ferreterías por viaje, lo cual no representa ni la tercera parte del total de ferreterías que hay en cada provincia. *(Datos entregados por los vendedores)*. Cada lunes se prepara la mercadería que va a viajar, y el día martes en la mañana sale el vendedor hacia la provincia correspondiente; El día viernes en la tarde llegan del viaje y el día lunes se receipta la devolución en bodega para luego proceder a la facturación de las ventas.

Cabe mencionar que es un solo camión repartidor con el que cuenta la empresa por lo que se vuelve una restricción para las ventas. Las entregas a los grandes distribuidores se realizan por medio de transporte de carga y encomienda, lo que implica a pagar fletes desde la oficina central a distintas empresas de transporte interprovincial.

**GRÁFICO N ° 2.8 PROCESO DE LOGÍSTICA**



**Autora: Silvia Guamán**

## 2.4 ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO

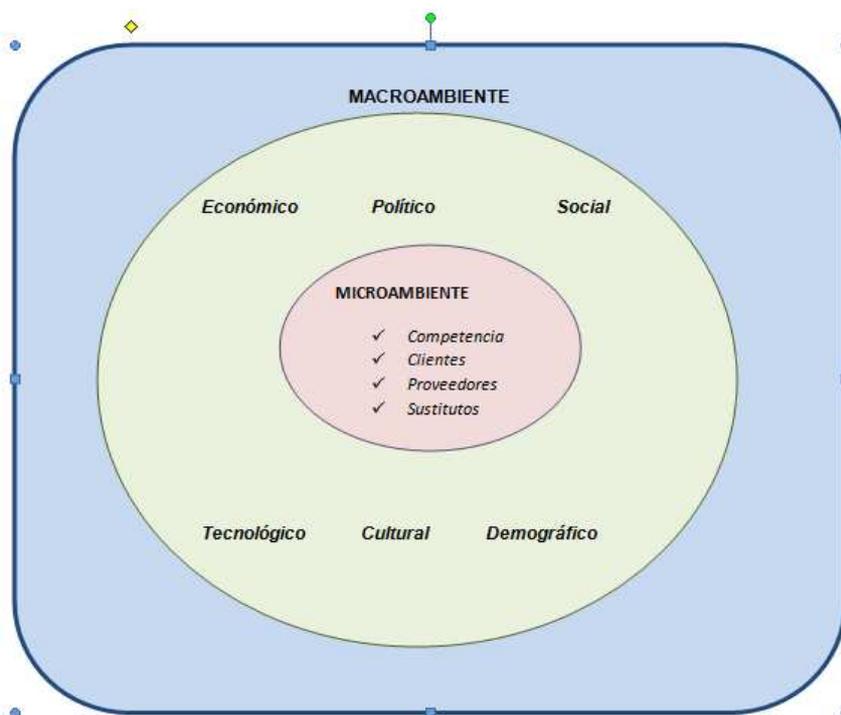
### 2.4.1 Análisis del Mercado

El análisis situacional externo se refiere al nivel competitivo que tiene la empresa dentro de su ámbito externo, por lo que dicho análisis se lo enfoca desde dos perspectivas el macro ambiente y Micro ambiente.

#### 2.4.1.1. Análisis del Macro Ambiente

Se tomará en cuenta los siguientes factores: económico, político, social, demográfico, cultural y tecnológico.

**GRÁFICO N<sup>o</sup> 2.9 MACRO AMBIENTE.**



**Autor: Silvia Guamán**

#### **2.4.1.1.1. Económico**

##### **Sector Agrícola.**

El Ecuador posee condiciones climáticas benignas, abundante agua y buena calidad de suelo para una la explotación agropecuaria, además es un país mega diverso y por lo tanto puede generar una variedad de productos agrícolas y agroindustriales, para el consumo interno y los excedentes exportar a diferentes países del mundo.

El Gobierno ecuatoriano ha emprendido un programa de reactivación del agro apoyando a los pequeños agricultores, con créditos, subsidios e incentivos agrarios, para hacer competitiva a la agricultura.

Según el Eco. Edgar Paredes<sup>40</sup> *“Las exportaciones de banano, cacao, flores y camarón han tenido un crecimiento promedio del 15% con relación al año pasado, manteniendo de esta manera los primeros puestos en los mercados internacionales, principalmente en Estados Unidos y Europa”*

Por tal razón si la agricultura continúa reformándose positivamente, Hecan podría aprovechar el crecimiento del sector, para ofrecer al agricultor herramientas que se adapten a sus necesidades, de buena calidad, bajo costo y de fácil acceso.

##### **Construcción.**

El negocio inmobiliario y de la construcción de viviendas, ha mostrado un comportamiento sostenido de crecimiento en los últimos años. Es de consideración pública la gran inversión en condominios, hoteles, casas, departamentos y locales comerciales en las principales ciudades del país.

Por otro lado el Gobierno ecuatoriano ha impulsado la entrega de créditos bancarios para la clase media, y popular con el proyecto del MIDUVI, para la entrega de casas.

---

<sup>40</sup> Eco. Paredes Edgar, funcionario del SIGAGRO-MAGAP. Noviembre del año 2.007 Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, (SIGAGRO) y Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca,(MAGAP).

Por tal razón Hercan se proyecta a ser uno de los principales proveedores de estos proyectos de construcción, con un significativo número de Herramientas manuales para metálica, carpintería, electricidad y plomería.

#### **2.4.1.1.2. Social.**

El gobierno ecuatoriano invirtió en la reactivación de la construcción y el agro por tal razón se presentó una leve mejora en los indicadores sociales.

El incremento del salario básico ha representado un serio problema en pequeñas y medianas empresas, es el caso de Hercan que no ha podido cubrir los costos que esto representa, tomando medidas extremas como la reducción de personal.

#### **2.4.1.1.3. Demográfico.**

Halcón ha encontrado su nicho de mercado en los pueblos y ciudades de difícil acceso, razón por la cual es más costoso y de mayor riesgo llevar la mercadería. El cliente es una persona que tiene pequeñas inversiones, vive de ventas diarias y sus negocios son vulnerables a problemas con el clima y la economía.

#### **2.4.1.1.4. Político.**

El gobierno ecuatoriano ha impulsado cambios en la estructura política y económica del país, motivo por el cual goza de una positiva aceptación dentro de movimientos sociales, organizaciones gremiales, ecologistas, defensores de derechos humanos, activistas y movimientos indígenas, todos ellos históricamente formados y ejercitados en la lucha contra el poder político y económico.

La prioridad y la magnitud de la inversión social (educación, salud, vivienda, agricultura etc.) se torna en un factor positivo para la empresa Hercan por la activación de sectores como la agricultura y la construcción, siendo estos los más importantes en el nicho de mercado al cual están enfocadas las herramientas Halcón.

Cabe mencionar que el gobierno ecuatoriano con su política de reactivación económica también tomó medidas de proteccionismo a la producción nacional, limitando las importaciones y es por ello que no es oculto a nadie que las instituciones financieras públicas ofrecen créditos para la producción, turismo e industria.

En el caso particular de Hercan, esta medida afectó de gran manera ya que en momentos de crisis la empresa acudió a solicitar créditos a dichas instituciones, las cuales respondieron negativamente afirmando que los créditos que ellos otorgaban eran destinados exclusivamente a la producción y turismo más no a la comercialización.

#### **2.4.1.1.5. Tecnológico.**

Hercan posee un sistema informático que permite el manejo de la pequeña y mediana empresa, llamado Maguss, el cual registra información tanto de clientes como de proveedores, inventarios de mercadería, estados financieros, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, etc. El programa de la empresa no ha sido actualizado hace cinco años lo cual indica una restricción tecnológica.

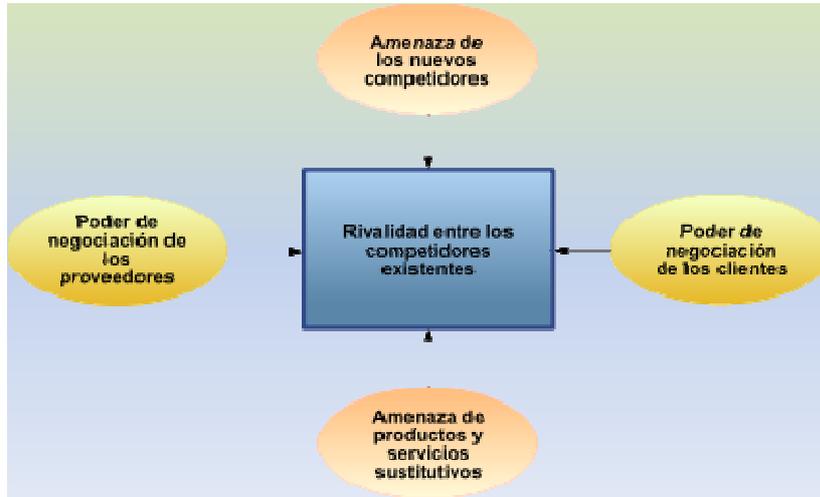
#### **2.4.2 Análisis del Microambiente**

El análisis del microambiente que propone Michael Porter hace referencia al nivel competitivo de la empresa ya que según él autor *“la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro fuerzas que, combinadas, crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores”*.<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/archivo:Modelo\\_Porter.svg](http://es.wikipedia.org/wiki/archivo:Modelo_Porter.svg)

**GRAFICO N 2.10 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER**



***Autora: Silvia Guamán***

***Fuente: Wiki pedía, Modelo de Porter***

Por lo tanto a través de esta herramienta se analiza el caso de la empresa Hercan.

#### **2.4.2.1. Rivalidad entre los competidores.**

*“La lucha por la capacidad de la competencia es la esencia de la estrategia empresarial”<sup>42</sup>*

Para Hercan ha sido más difícil competir en este segmento de mercado donde los competidores están muy bien posicionados, son numerosos y los costos fijos para Hercan son altos, pues constantemente está enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos, sobre todo los productos de procedencia china y colombiana.

---

<sup>42</sup> (SAVELLANE, 2007)

El análisis de los competidores más importantes que tiene Hercan es el objetivo de este punto ya que son ellos los que más conocen del negocio y con quienes existe una competencia fuerte por tener más años en esta actividad.

### CUADRO N<sup>o</sup> 2.11 TABLA DE LOS PRINCIPALES COMPETIDORES

PRINCIPALES COMPETIDORES DE HERCAN			
COMPETIDOR	UBICACIÓN	CAPITAL	PRODUCTOS
<b>HANSA CIA LTDA.</b>		Quito - Ecuador	Herramientas manuales, agrícolas, jardinería e industriales
<b>GERARDO ORTIZ E HIJOS CIA. LTDA.</b>	Av. De las Américas No. 6-118 entre Nicolás de Rocha Sector Sur Edf. Coral Centro	Cuenca - Ecuador	Materiales de construcción, herramientas manuales, agrícolas, eléctricas
<b>HERRAGRO</b>	Los aceitunos y 10 de Agosto	Quito - Ecuador	Herramientas agrícolas
<b>GRUPO EMPRESARIAL SOYODA</b>	Km. 1.5 Vía a Daule	Guayaquil - Ecuador	Materiales de construcción, herramientas manuales, agrícolas, eléctricas, consumo masivo
<b>IMPORBARSA</b>	Km. 5 Vía Daule y Calle 2da. Esq.	Guayaquil - Ecuador	Materiales de construcción, herramientas manuales, agrícolas, eléctricas
<b>ALMACENES BOYACA CIA. LTDA.</b>	Km. 1.5 Vía a Tanca Marengo	Guayaquil - Ecuador	Materiales de construcción, herramientas manuales, agrícolas, eléctricas
<b>FERRISARIATO C.A.</b>	La Atarazana Av. Pedro Menéndez Guilbert y Luis Plaza Dañín (junto a Auto Lasa)	Guayaquil - Ecuador	Materiales de construcción, herramientas manuales, agrícolas, eléctricas
<b>KYWI SUPERCENTRO FERRETERO</b>	Av. 10 de Agosto y Cordero	Quito - Ecuador	Materiales de construcción, herramientas manuales, agrícolas, eléctricas
<b>EL FERRETERO</b>	Avda. De las Américas y Calle Séptima	Guayaquil - Ecuador	Materiales de construcción, herramientas manuales, agrícolas, eléctricas

*Autor: Silvia Guamán*

### DESCRIPCIÓN DE LOS PRINCIPALES COMPETIDORES.

#### ✓ HANSA LTDA.

La empresa ecuatoriana tiene 35 años de experiencia, fabrica diversas líneas de herramientas como: herramientas agrícolas, herramientas para mecánica, electricidad, plomería, mecánica automotriz, construcción, albañilería, herramientas para jardinería, carpintería y pintura.

Su marca está bien posesionada a nivel nacional, la empresa mantiene una similitud, en las líneas de herramientas, las formas de comercialización y logística con Hercan, por tal razón Hansa se ha convertido uno de los principales

competidor de Hercan, optimizando los recursos con el fin de proporcionar satisfacción total a sus clientes.

### ✓ **Grupo Soyoda**

La Compañía Togen, actualmente conocida como GRUPO SOYODA Multinacional con más de 30 años de experiencia posee amplios recursos humanos y tecnológicos, tales como la fuerza de compras directas, desde la casa Matriz en Shanghái y en Tianjin, República Popular China, se realiza operaciones de importación y distribución, con fuerza de venta propia, en las empresas filiales de Chile y Ecuador; focalizada a la comercialización de marcas y de productos para diversos usos.

Fue fundada por el Ingeniero Zhi Liang Yin con más de 20 años de experiencia en la industria del Retail, especializándose en las áreas de Ferretería, Maquinaria y el área de consumo masivo: como hogar y electrodomésticos. Al transcurrir el tiempo se han expandido a otros segmentos o áreas de negocios derivando en Pernería, Galvanizado, Seguridad Industrial y Maquinaria.

El Grupo Soyoda posee las siguientes empresas:

*MASUTTI S.A, VILDANA S.A, INGANI S.A, CAPAROL S.A, NUTRICON NUTRIENTES Y CONCENTRADOS S.A., VICCUSS S.A, COALBRO C.A, REFUMET C.A, MAGNOLFI S.A, CAVICCI S.A, SOYODA S.A, NADUSS S.A, ENDISER S.A, NAURY S.A, SERADEX S.A, RUDINSA S.A, ZACLUX S.A, SUPERIMPORT S.A, NANDESA, SERADEX, ZARCLUX, SUPERIMPORT, NADEU S.A.*<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> [www.gruposoyoda.com](http://www.gruposoyoda.com)

Como se puede observar en el cuadro de principales competidores, que la mayoría de las empresas tienen renombre por su cobertura, infraestructura y la cantidad de materiales que oferta en el mercado a nivel nacional, sin embargo Hércan le hace frente a la competencia con una gran diferencia la marca Halcón que al igual de otras marcas de prestigio, ofrece similares características y a menor costo.

**TABLA N<sup>o</sup> 2.11 CARACTERÍSTICAS DE LA COMPETENCIA**

INFRAESTRUCTURA	PLAZOS DE CRÉDITOS	VARIEDAD
(3) GRANDE	(3) MAYOR IGUAL A 90 DIAS	(3) MUY VARIADA
(2) MEDIANA	(2). 60 DIAS	(2) VARIADO
(1) PEQUEÑA	(1) 30 DIAS	(1) POCO VARIADO

PRINCIPALES COMPETIDORES	OFERTA DE PRODUCTOS	UBICADOS EN LAS PRINCIPALES CIUDADES	MAYOR INFRAESTRUCTURA	ATRATIVOS PLAZOS DE CRÉDITOS	VARIEDAD EN LOS PRODUCTOS OFERTADOS	TOTAL
<b>GRUPO EMPRESARIAL SOYODA</b>	Materiales de construcción, herramientas manuales, agrícolas, eléctricas, consumo masivo	Guayaquil - Ecuador	3	3	3	9
<b>FERRISARIATO C.A.</b>	Materiales de construcción, herramientas manuales, agrícolas, eléctricas	Guayaquil - Ecuador	3	3	3	9
<b>KYWI SUPERCENTRO FERRETERO</b>	Materiales de construcción, herramientas manuales, agrícolas, eléctricas	Principales Ciudades	3	3	3	9
<b>GERARDO ORTIZ E HIJOS CIA. LTDA.</b>	Materiales de construcción, herramientas manuales, agrícolas, eléctricas	Cuenca - Ecuador	2	3	3	8
<b>ALMACENES BOYACA CIA. LTDA.</b>	Materiales de construcción, herramientas manuales, agrícolas, eléctricas	Guayaquil - Ecuador	2	3	3	8
<b>HANSA CIA LTDA.</b>	Herramientas manuales, agrícolas, jardinería e industriales	Quito - Ecuador	3	2	2	7
<b>IMPORBARSA</b>	Materiales de construcción, herramientas manuales, agrícolas, eléctricas	Guayaquil - Ecuador	2	2	3	7
<b>EL FERRETERO</b>	Materiales de construcción, herramientas manuales, agrícolas, eléctricas	Guayaquil - Ecuador	2	2	3	7
<b>HERRAGRO</b>	Herramientas agrícolas	Quito - Ecuador	1	2	1	4

**Autor: Silvia Guamán.**

Como se puede observar en el cuadro, las empresas que más se destacan son las grandes cadenas ferreteras como: grupo Soyoda, Ferrisariato, y Kiwy por su infraestructura, plazos en créditos y por su portafolio de productos.

Por ello se puede concluir que la competencia es fuerte en las principales ciudades del país y que Hercan podría expandirse en las provincias donde ya opera.

#### **2.4.2.2. Amenaza de Productos Sustitutos.**

“La lucha por la capacidad de competencia es la esencia de la estrategia empresarial”<sup>44</sup>

En el mercado de las herramientas manuales y agrícolas los sustitutos posibles son las maquinas y equipos tecnificados, que pueden ser fácilmente sustituidas sus funciones en una economía robusta, en el caso de América latina, este sustito es casi nulo, ya que los altos costos de la tecnificación y los devastadores efectos sociales que esto ocasionarían hacen que este aspecto sea prácticamente no considerado. Sin embargo, no se puede descartar la posibilidad a futuro, ya que el gobierno actual impulsa el mejoramiento continuo en Ciencia y tecnología, y no sería extraño que pueda alcanzar este objetivo, ya que tiene una positiva aceptación popular.

#### **2.4.2.3. Poder de Negociación de los Compradores.**

“Los compradores compiten en un sector comercial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos”<sup>45</sup>

Los vendedores directos de Hercan visitan a los pequeños ferreteros que se encuentran ubicados a las zonas rurales de las provincias del Ecuador, siendo ellos sus mejores clientes, por monto en ventas y cobranzas seguras. La mayoría

---

<sup>44</sup> (SAVELLANE, 2007)

<sup>45</sup> (PORTER)

de los ferreteros no poseen una organización administrativa formal, como tienen las grandes cadenas ferreteras.

Los clientes directos de Hercan manejan una gran organización administrativa, es por ello que la escala de descuento que se aplica a este tipo de clientes va desde 7 o hasta 12 puntos porcentuales por encima de los pequeños ferreteros.

Comparación de aplicación de porcentaje de descuentos para las diferentes categorías de clientes:

**TABLA N 2.12 ESCALA DE DESCUENTOS A CLIENTES**

<b>ESCALA DE DESCUENTOS HERCAN</b>	
<b>CATEGORIAS</b>	<b>DESCUENTOS</b>
FERRETERIAS	8 - 18%
MAYORISTAS	18 - 25%
<b>VENDEDORES</b>	
1	18%
2	20%
3	25%
CONSUMIDOR FINAL	0%

**Autor: Silvia Guamán**

**Fuente: Tabla de descuentos a clientes Hercan.**

El no contar con políticas de precios, ha ocasionado que se origine controversias entre los vendedores directos y los clientes de la empresa, por este motivo los vendedores directos quedan al margen de descuentos preferenciales, como los que tienen otros clientes.

#### **2.4.2.4. Poder de Negociación de los Proveedores.**

Hercan tiene un solo proveedor, el mismo que es socio de la empresa y es quién se encarga de la negociación e importación con los proveedores de China.

Estos gigantes de la industria imponen sus condiciones de precio y tamaño del pedido. Una de las oportunidades que Hercan posee es la imagen positiva de cumplimiento con respecto a plazos y pagos cumplidos.

La negociación con proveedores locales de marcas alternas constituyen aproximadamente un 10% del total de las existencias de la empresa y por ende el rubro de las compras de estos, son complementarias a la venta de las herramientas Halcón. (Ver anexo No 7.2 Compras Hercan).

#### **2.4.2.5. Nivel de Amenaza de Entrantes Potenciales.**

La posibilidad de ingreso de nuevos competidores es muy alta, específicamente por la gran amenaza que implican los países de oriente como, China y Taiwán, quienes pueden introducir sus productos fácilmente en el mercado ecuatoriano por sus bajos precios, Una empresa de esta categoría en nuestro país nos representaría altos costos de operación.

Es así como ingresó uno de los grandes competidores de este segmento de mercado como es Hansa.<sup>46</sup>

#### ***En Ecuador el machete se adaptó a cada zona***

*“El machete, herramienta fundamental en las labores agrícolas en el mundo, fue estudiado minuciosamente por un ecuatoriano para adaptarlo a las necesidades de los productores del país, de acuerdo a los cultivos y características de cada provincia, ya que en esa época, hace 40 años, todos los machetes eran originarios de Estados Unidos, con características muy diferentes a las de la agricultura y productores ecuatorianos. Según Alarcón, el machete es la herramienta número uno en el área andina; su consumo en Ecuador es aproximadamente ocho veces más al uso de otros implementos agrícolas, lo que*

---

<sup>46</sup> (<http://www.eluniverso.com/2009/05/09/1/1416/7D1F79EB8F8D46BC989F83E6FA0E680B.html>)

*lo hace estudiar todos los días y buscar nuevas alternativas para ofrecer a sus clientes economía, calidad y durabilidad.”<sup>47</sup>*

*“Hemos logrado traspasar las fronteras llegando a Perú, Colombia y EE.UU con sello ecuatoriano”.<sup>48</sup>*

Es uno de los ejemplos de lo que pueden hacer los grandes competidores en este nicho de mercado y la gran amenaza en que se convierten para una empresa que comienza con pocos recursos económicos y tecnológicos.

---

<sup>47</sup> (BERNAL, 2009)

<sup>48</sup> ALARCÓN Patricio, Presidente Hansa

## **CAPITULO III**

### **3. ESTUDIO DE MERCADO**

Con el estudio de mercado se pretende conocer la situación de los clientes actuales y potenciales de Hercan, de manera que se pueda identificar sus gustos y preferencias.

#### **3.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO.**

##### **3.1.1. Objetivo General.**

- ✚ Conocer la situación del mercado determinando las necesidades de los clientes potenciales para establecer el mercado a incursionar.
- ✚ Conocer el grado de aceptación que tiene las herramientas halcón para saber si puede seguir compitiendo en el mercado.

##### **3.1.2. Objetivos Específicos.**

- ✚ Conocer el segmento de mercado al que se debe dirigir el producto y los potenciales clientes.
- ✚ Identificar los hábitos de compra del consumidor, para saber por dónde se debe atacar con nuevos productos.
- ✚ Determinar la demanda con el fin de conocer los principales clientes existentes y potenciales.

#### **3.2 ESTRUCTURA DEL MERCADO**

La empresa Hercan ha encontrado como clientes potenciales a todas aquellas pequeñas, medianas y grandes empresas que se dedican al sector de la construcción y de la agricultura. (Ejemplo: ferreterías, constructoras, agricultores, que se encuentra en las provincias de la Costa, Sierra y Oriente del Ecuador, excepto Galápagos.

### GRAFICO N° 3.1 ESTRUCTURA DE MERCADO.

Los puntos rojos indican a las ciudades visitadas por los vendedores



*Autora: Silvia Guamán*

#### 3.2.1 Sector de la agricultura.

Para determinar la estructura del sector agrícola, se toma tres variables para conocer el comportamiento del mercado de la maquinaria agrícola, los cuales son:

- ✓ Tipo de cultivos que se dan en el país.
- ✓ Tamaño de las tierras destinadas para el cultivo.
- ✓ Comportamiento del crédito agropecuario.

**TABLA N° 3.2 DISTRIBUCIÓN DE LAS HECTÁREAS POR PROVINCIAS  
SEGÚN CULTIVOS**

Ámbito	Cultivos								Total
	permanentes	Cultivos transitorios	Descanso	Pastos Cultivados	Pastos naturales	Páramos	Montes	Otros usos	
Total Nacional	1.264.133	1.001.314	235.095	3.703.014	1.242.350	563.285	3.579.243	235.291	11.823.724
<b>REGIÓN SIERRA</b>	<b>268.433</b>	<b>382.687</b>	<b>81.942</b>	<b>1.149.421</b>	<b>941.969</b>	<b>516.511</b>	<b>1.162.736</b>	<b>103.285</b>	<b>4.606.985</b>
AZUAY	5.375	24.500	5.677	87.472	175.657	90.196	169.506	10.800	569.183
BOLÍVAR	34.794	33.352	3.821	125.214	80.844	18.389	65.456	4.823	366.694
CAÑAR	23.736	11.032	3.702	50.373	44.314	31.844	41.389	3.849	210.239
CARCHI	3.621	16.988	3.547	22.080	79.854	22.095	31.679	3.299	183.164
COTOPAXI	36.389	75.133	19.000	136.360	56.289	69.080	70.878	8.931	472.060
CHIMBORAZO	2.551	73.901	14.771	86.928	78.113	108.723	57.340	7.492	429.819
IMBABURA	13.493	27.605	7.425	55.223	44.006	11.568	119.981	12.996	292.298
LOJA	40.093	66.039	11.176	168.650	224.757	15.515	338.244	21.294	885.768
PICHINCHA	101.740	38.689	10.196	371.429	122.122	49.989	49.989	26.278	967.323
TUNGURAHUA	6.640	15.448	2.627	45.692	36.013	99.112	21.381	3.521	230.435
<b>REGIÓN COSTA</b>	<b>889.462</b>	<b>567.675</b>	<b>121.046</b>	<b>1.693.227</b>	<b>248.532</b>	<b>2.156</b>	<b>973.874</b>	<b>105.714</b>	<b>4.601.686</b>
EL ORO	87.649	8.385	4.145	222.887	22.630	2.156	59.705	8.674	416.232
ESMERALDAS	165.566	6.756	7.330	291.768	6.862		268.348	18.367	764.998
GUAYAS	248.109	242.339	41.408	234.127	126.355		261.577	40.329	1.194.244
LOS RIOS	197.156	229.172	34.441	79.965	28.206		50.442	17.102	636.483
MANABÍ	190.982	81.023	33.723	864.480	64.479		333.802	21.240	1.589.729
<b>REGION ORIENTAL</b>	<b>106.237</b>	<b>50.952</b>	<b>32.106</b>	<b>860.366</b>	<b>51.849</b>	<b>44.618</b>	<b>1.442.633</b>	<b>26.292</b>	<b>2.615.053</b>
NORORIENTE	72.334	27.431	26.858	215.680	17.072	44.080	487.894	19.032	910.380
CENTROSURORIENTE	33.903	23.521	5.249	644.686	34.778	538	954.739	7.260	1.704.673

*Marco, Pablo. El mercado de la maquinaria agrícola en Ecuador. Junio 2007  
Fuente: INEC – Encuesta de superficie y producción agropecuaria continua 2008*

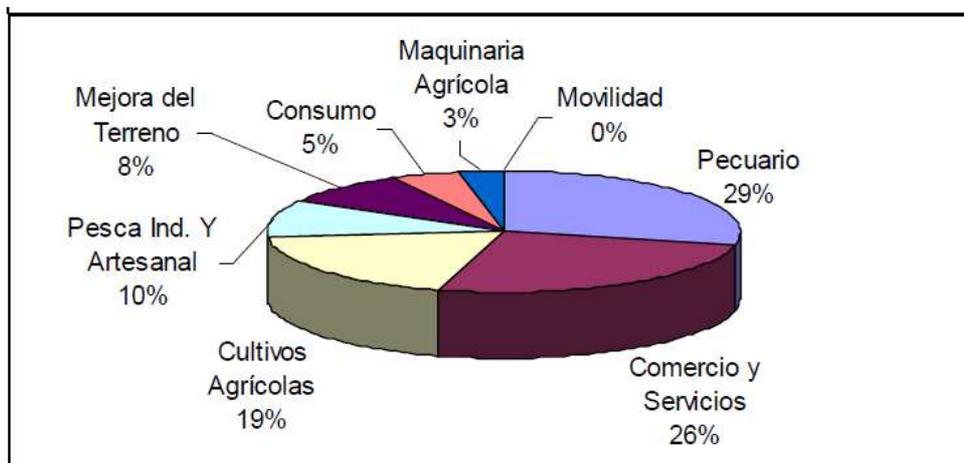
Como se puede observar en el cuadro los cultivos permanentes, ocupan una mayor superficie de hectáreas, distribuidos en: banano, cacao, café, caña de azúcar, palma africana y plátano, principalmente, donde el cacao es el cultivo de mayor área sembrada.

En segundo lugar ocupan los cultivos transitorios, distribuidos en: arroz, maíz, papa y soya, primando la siembra de arroz y maíz. Uno de los cultivos que más beneficios arroja es el de flores.

También se observa que las provincias con mayor superficie productora son las de Guayas, Los Ríos, Manabí y en proceso de crecimiento le sigue de cerca la provincia de Pichincha y Esmeraldas, se le atribuye este beneficio a su orografía.

Se podría decir que la dinámica del mercado de maquinaria y herramientas agrícolas está directamente relacionada con la estructura del sector, sus políticas y perspectivas, lo cual se torna en una oportunidad para Hercan ya que se abre la posibilidades de la venta de maquinaria agrícola en cantidades considerables en el país.

**GRAFICO N° 3.3 CREDITO POR DESTINO 2009 (%)**



Marco, Pablo El mercado de la maquinaria agrícola en Ecuador. Junio 2007  
Fuente: Banco Nacional de Fomento

### **3.2.2 Sector de la construcción.**

Existe un crecimiento de este segmento durante los últimos años, tal como muestra la Superintendencia de compañías, *hace “25 años existían apenas 358 compañías y actualmente sobrepasan las 1600”*.<sup>49</sup>

Si el Gobierno ecuatoriano persevera en su política social y se implementan las operaciones hipotecarias del Instituto Ecuatoriano de la Seguridad Social (IESS), la demanda de vivienda de los estratos de ingresos medios e inferiores podría crecer más. Por lo cual las empresas constructoras se convierten en un cliente potencial para Hercan por los volúmenes de venta que ellas representan.

### **3.3. ANÁLISIS DE LA OFERTA.**

#### **3.3.1. Análisis de la Oferta.**

Históricamente los principales proveedores de Ecuador han sido Estados Unidos, Alemania, Brasil, Reino Unido, Canadá, China y Japón, la distribución de las herramientas y maquinarias en el mercado ecuatoriano suele ser a través de un importador / distribuidor.

#### **3.3.2. Determinantes de la oferta**

En una economía pequeña y abierta como la ecuatoriana, muchos de los insumos requeridos deben ser importados por ello la ausencia de una industria manufacturera de maquinaria y herramientas.

##### **3.3.2.1. Número de empresas competidoras**

La producción ecuatoriana como ya se comentó en el apartado anterior es prácticamente inexistente. Es por ello, que para analizar el mercado ecuatoriano se procederá únicamente a analizar las importaciones.

---

<sup>49</sup> (MORENO, El mercado de la maquinaria agrícola en Ecuador, 2007).

### 3.3.2.2 Cantidad de bienes importados.

#### CUADRO N<sup>o</sup> 3.4 EVOLUCIÓN DE LAS PRINCIPALES IMPORTACIONES DE HERRAMIENTAS Y MAQUINARIA AGRÍCOLA EN ECUADOR

Valor miles de USD (Valor CIF)

PARTIDA ARANCELARIA	2007	2008	2009
MAQUINARIA PARA LA AGRICULTURA, HORTICULTURA, AVICULTURA O APICULTURA. PARA LA PREPARACIÓN DE LA TIERRA	9.263,75	19.197,96	15.032,42
HERRAMIENTAS MECÁNICAS (INCLUSO MANUALES) Y FUMIGADORAS	14.699,97	14.902,83	12.329,18
AVICULTURA O APICULTURA, INCLUIDO LOS GERMINADORES CON DISPOSITIVOS	6.389,21	9.884,92	7.789,59
MECÁNICOS O TÉRMINOS INCORPORADOS Y LAS INCUBADORAS Y CRIADORAS AVÍCOLAS			

Marco, Pablo *El mercado de la maquinaria agrícola en Ecuador. Junio 2010*  
Fuente: Banco Central de Ecuador

Las importaciones que más crecieron en el año 2009 respecto al 2008, fueron las herramientas relacionadas para la preparación del terreno, y el siguiente producto en volumen son las mochilas para pulverizar y fumigar, que ocupan el “5,31% de las importaciones totales; su importación proviene de China con un 31,74% del total, le sigue Brasil con el 23,10% e Italia con el 18,38%, a más distancia le siguen Corea del Sur, Colombia y Bélgica”.

“En el año 2009 la importación de maquinarias y herramientas alcanzó un crecimiento del 6,19% respecto a las cifras del 2008”<sup>50</sup>

Esta tendencia de crecimiento de las importaciones de este tipo de productos, hace que se convierte en una amenaza, y conjuntamente con la debilidad del inventario justo a tiempo que posee la empresa, hace que los clientes al no ser

<sup>50</sup> (MORENO, Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito, 2010)

atendidos en sus demandas podrían reemplazar la línea Halcón, fácilmente con otras marcas (Anexo 17).

### **3.4 Disponibilidad de los factores.**

La disponibilidad de los factores es uno de los puntos determinantes para la situación actual de la comercialización y distribución de las herramientas halcón, Hercan posee infraestructura que es propiedad del Gerente general y experiencia, como se mencionó en capítulos anteriores, la falta de capital de trabajo es una de las debilidades que tiene Hercan, la cual ha sido una restricción para la sobrevivencia de la misma.

### **3.5 El precio del producto en el mercado.**

Ecuador se puede considerar como un mercado de precio principalmente, donde los productos provenientes de China o Colombia tienen una gran acogida ofreciendo producto de calidad media a precios muy competitivos, lo que está provocando una huida de consumidores hacia la oferta asiática, sin embargo, también hay un nicho de mercado para los productos de calidad a precios superiores que determinado grupo sí puede pagar, debido a la desigual distribución de la renta.

## **3.6 ANÁLISIS DE LA DEMANDA.**

### **3.6.1 Sector agrícola.**

La demanda de las herramientas agrícolas tiene una tendencia creciente, ya que Ecuador genera todo tipo de alimentos agrícolas para consumo interno y el excedente lo destina a la exportación, por ello la demanda de maquinaria y herramientas está directamente relacionada con la estructura del sector.

### 3.6.2 Sector de la construcción.

Como se mencionó anteriormente durante los últimos 10 años el sector de la construcción aporta cada vez más al PIB ecuatoriano.

### 3.6.3 Proyección de la demanda

Para realizar el análisis de la demanda proyectada se ha considerado como base las importaciones por sectores, para el cual a través del método de Regresión Lineal se ha proyectado la demanda a 10 años, asumiendo que el gobierno actual tenga el mismo respaldo en las próximas elecciones electoral.

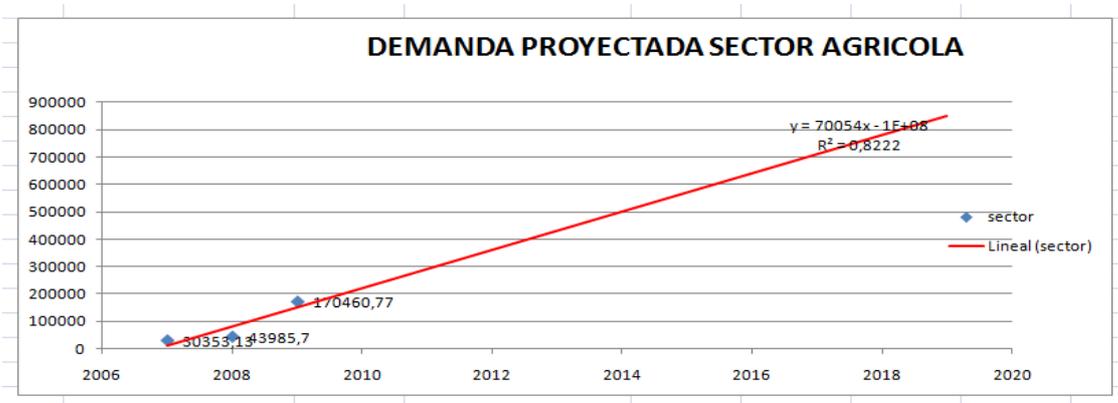
Como se puede observar estos dos sectores económicos están en crecimientos y por ende la demanda de herramientas agrícolas y para la construcción. El cual Hecan podría aprovechar para incrementar sus portafolio de productos.

## GRAFICO N° 3.5 PROYECCION DE LA DEMANDA SECTOR AGRICOLA

Valor miles de USD (Valor CIF)

	2007	2008	2009
<b>Demanda anual.</b>	30353,13	43985,7	170460

Marco, Pablo *El mercado de la maquinaria agrícola en Ecuador. Junio 2010*  
Fuente: Banco Central del Ecuador.



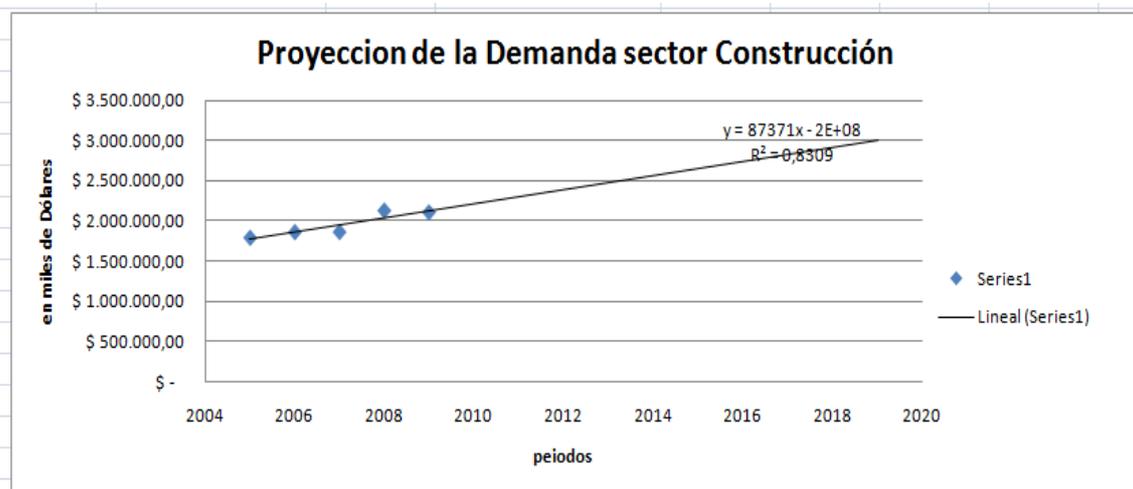
Autor: Silvia Guamán.

### GRAFICO N ° 3.6 PROYECCION DE LA DEMANDA SECTOR CONSTRUCCIÓN

PERIODO	DEMANDA ANUAL
2005	\$ 1.795.966,00
2006	\$ 1.863.590,00
2007	\$ 1.865.553,00
2008	\$ 2.123.902,00
2009	\$ 2.102.663,00

*Andrade, Cesar Esteban. Gestión de Seguridad y salud en la Construcción de edificaciones. Abril 2010*

*Fuente: Banco Central del Ecuador*



*Autora: Silvia Guamán*

#### 3.6.3.1. Demanda Insatisfecha.

Para determinar la demanda insatisfecha de las herramientas agrícolas y para la construcción de la empresa Hercan se toma en cuenta las ventas históricas del 2009 y se multiplica por el porcentaje de la encuesta realizada a los clientes en la pregunta si estaban satisfechos con los productos ofertados por la empresa<sup>51</sup>.

<sup>51</sup> El porcentaje al que hace referencia es obtenido de los clientes este es: directos 10 y 3 intermediarios con 20 clientes cada uno en consecuencia la demanda es la real.

### CUADRO N<sup>o</sup> 3.7 DEMANDA INSATISFECHA.

Porcentaje de clientes NO satisfechos con los productos ofertados por Hercan	OFERTA (VENTAS HERCAN 2009)	DEMANDA (VTAS+(VTAS*% ))	DEMANDA INSATISFECHA ANUAL
53%	\$ 424.190,25	649.011,08	\$ 224.820,83

#### CALCULO

**DEMANDA  
INSATISFECHA ANUAL**  
 = Ventas Hercan 2009  
 \* Porcentaje de  
 población Insatisfecha  
 424190,25 \* 53%

**\$ 649.011,08**

#### **VENTA MENSUAL ESTIMADA PARA CUBRIR LA DEMANDA HERCAN**

CALCULO: DEMANDA ESTIMADA ANUAL / 12

649011,08/12

**\$ 54.084,26**

### 3.7 IMPORTADORES DE LAS HERRAMIENTAS.

En muchas ocasiones coincide que el importador es el mayorista, en este caso, el mayorista es el que compra el producto y lo vende, asumiendo el riesgo sobre el producto y los stocks que pudiera tener, es así como su red comercial se expande en diversas sucursales por el país, así como también este tipo de empresas tienen por objetivo el acercar el producto al pequeño agricultor a través de la distribución directa.

### **3.8 ANÁLISIS DE PRECIOS**

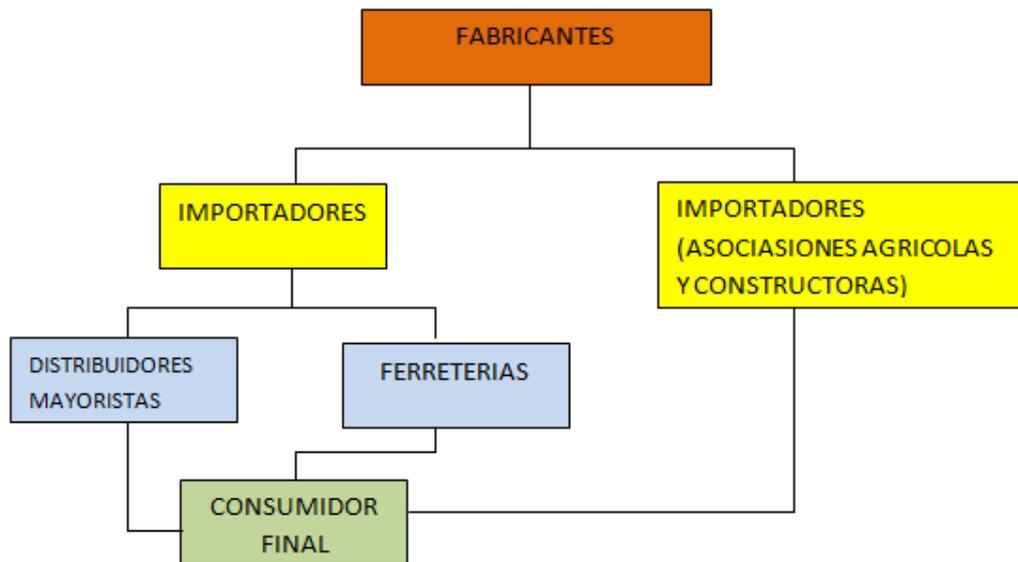
Como se pudo observar en el Grafico No 1.2 de la encuesta realizada a los clientes de Hercan, acerca de los precio de sus productos Halcón, la percepción de la población encuestadas fue, el (85,80%) respondieron que están satisfechos con los precios que se maneja la línea Halcón. El cual indica que es una fortaleza para la empresa y puede seguir compitiendo.

### **3.9 CANALES DE COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO**

#### **3.9.1. Descripción de los canales de distribución**

La estructura del canal de distribución en el sector de las herramientas tanto agrícola como para la construcción es bastante sencilla, compuesto por los importadores directos que actúan como comercializadores - mayoristas y ellos a su vez hacen llegar a las pequeñas ferreterías y por último al consumidor final.

**GRAFICO N ° 3.8 ESQUEMA DE LA DISTRIBUCIÓN**



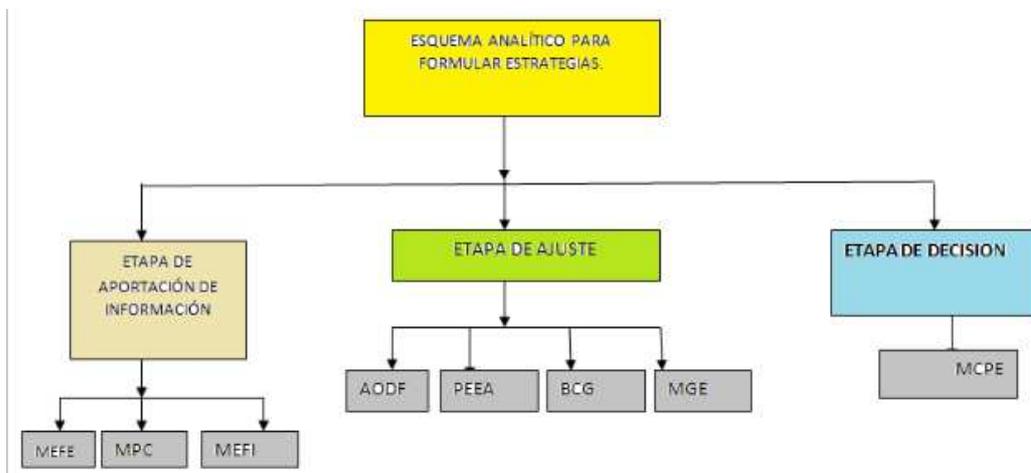
*Autor: Silvia Guamán*

## IV CAPITULO

### 4. DESARROLLO DEL PLAN ESTRATEGICO

Según David Fred citado en el libro Planificación Estratégica pagina 46,47,48 señala que, para poder formular las estrategias se requiere identificar la misión que tiene la empresa, sus objetivos y tácticas que utiliza, todo esto antes de realizar el proceso de planeación estratégica, pero en el caso de Hercan no tiene establecida su Filosofía empresarial, por el cual para objeto de este estudio, se inicia con la identificación de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas; con esta información, se fijará la misión de la empresa.

**GRAFICO No 4. ESQUEMA ANALÍTICO PARA FORMULAR ESTRATEGIAS.**



**Autor: Silvia Guaman**

**Esquema analítico para formular estrategias.**

**En la primera etapa** del marco analítico que se llama entrada de datos, se identifican las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa y

de su entorno, con ello se obtienen los datos para elaborar las Matrices de Evaluación como: de Factor Externo (MEFE), de Factor Interno (MEFI), además de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC).

**La segunda etapa**, para la formulación de las estrategias, también llamada comparativa, está enfocada en la elaboración de tácticas factibles, las técnicas que propone David Fred son la Matriz de Debilidades y Oportunidades, Fortalezas y Amenaza <sup>52</sup>(DOFA), la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción. (PEEA) y la Matriz del Grupo Consultor de Boston (MGCB), apoyándose en la MEFE y la MEFI.

**La tercera etapa** es llamada de las decisiones, formada por una sola técnica que es la Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE). En esta matriz se utiliza información de la etapa 1 para evaluar las estrategias que se obtienen en la etapa 2 y afinarlas con la Matriz del Perfil Comparativo (MPC), y con la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA), además con la Matriz Interna y Externa (MIE) para llegar finalmente a la Matriz de la Gran Estrategia.

## **4.1 ETAPAS DEL MARCO ANALÍTICO**

### **4.1.1 ETAPA DE APORTACIÓN DE INFORMACIÓN**

#### *AMBIENTE EXTERNO – Amenazas y Oportunidades*

“El entorno es todo aquello que de alguna manera afecta al funcionamiento de la empresa, directa e indirectamente, que muchas veces esta fuera de su alcance”<sup>53</sup>. Por esto se tiene en cuenta también el grado de importancia o influencia que tiene relación con la empresa, con el fin de poder identificar su ponderación.

Para definir las amenazas y oportunidades se considera los siguientes aspectos:

---

<sup>52</sup> Parafraseado del libro, Planeación Estratégica. García Estela. México 2007

<sup>53</sup> (www.aulafacil.com, 2009)

1. **Competidores:** Estrategias de la competencia, productos competidores.
2. **Proveedores:** Poder de negociación, calificación y selección de proveedores
3. **Mercado:** Análisis del mercado, segmentación, crecimiento, canal de distribución y precios.
4. **Aspectos Políticos:** Acciones gubernamentales

#### ❖ Las Amenazas

Se refieren a las tendencias y sucesos relacionados con el país o fuerzas externas que pudieran dañar en forma significativa a la empresa en el presente o futuro, siendo estas no controladas por la empresa, lo que implica estar preparado para ciertas circunstancias o acontecimientos. Por este motivo, la identificación, la vigilancia y la evaluación de las oportunidades y amenazas externas es esencial para lograr el éxito. A continuación las amenazas relacionadas con la empresa son:

- A1.** Ingreso de nuevas empresas distribuidoras de herramientas.
- A2.** Variación en los precios de los materiales y herramientas a causa de la inflación, principalmente del hierro.
- A3.** Incremento de las tasas a las importaciones.
- A4.** Alto nivel de competencia en el mercado.
- A5.** Incremento de productos chinos en el mercado a menos precio.
- A6.** Mayor capital financiero por parte de la competencia.
- A7.** Economía restringida en las pequeñas empresas distribuidoras.
- A8.** Grandes negocios franquiciados con la misma razón económica eliminan a las pequeñas y medianas empresas.
- A9.** No existe apoyo gubernamental en otorgar créditos para las actividades de Importación

## ❖ Las Oportunidades

Las oportunidades, al igual que las amenazas, se generan en un ambiente externo, son contrarias a las amenazas, es decir, son eventos que por su relación directa e indirecta pueden afectar de manera positiva el desempeño de administrativo.

Es de trascendencia evaluar las oportunidades ya que se tendrá una ventana clara de lo que el exterior puede proporcionar con una adecuada selección de estrategias para su aprovechamiento, las mismas que son:

- 01.** Contactos de clientes en sectores claves: agrícola y construcción.
- 02.** Vender través de programas de Internet.
- 03.** Aumento de la demanda de herramientas en el sector agrícola y de la construcción.
- 04.** Crecimiento del sector de la construcción y agrícola
- 05.** Clientes insatisfechos con la competencia
- 06.** Competidores manejan altos precios, no acordes a las condiciones de nichos de mercado.
- 07.** Contacto directo y personalizado con las empresas extranjeras (productoras de las herramientas)
- 08.** Proveedores locales otorgan crédito a empresas que cumple con sus compromisos.

### **4.1.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

Para construir la MEFE es necesario identificar factores externos que afectan a la empresa. Se enlista primero las oportunidades y luego las amenazas y se asigna a cada factor un valor que varía de 0,0 (Sin importancia) a 1,0 (mayor importancia). Las oportunidades reciben valores más altos que las amenazas, la suma de todos

los valores deben ser igual a 1,0<sup>54</sup>

Para determinar cuál es el valor ponderado de cada factor se multiplica el valor por la calificación y la suma de los valores ponderados, esto indica como las estrategias actuales responden a las oportunidades y amenazas presentes en el sector, el valor total varía de 1,0 a 4,0, siendo el promedio 2,5. Los puntajes por debajo del promedio caracterizan a las empresas cuyas estrategias no aprovechan las oportunidades ni visualizan las amenazas.

En la evaluación de las matrices siguientes se tomó en cuenta la siguiente calificación:

**TABLA No 4.4 DE PONDERACIÓN RELACIÓN DE FACTORES**

Relación de Factores	Calificación
Amenaza/ Debilidad importante	1
Amenaza/ Debilidad menor	2
Oportunidad/ Fortaleza importante	3
Oportunidad/ Fortaleza menor	4

*Autora: Silvia Guamán*

Para el valor:

Se toma en cuenta las Amenazas y Debilidades importantes que se las califica con 1, mientras las menos importantes van a tener una calificación de 2. Para las Oportunidades y Fortalezas importantes les corresponde el número 3; ahora las de menor les corresponden el valor 4.

---

<sup>54</sup> Parafraseado del libro, Planeación Estratégica. García Estela. México 2007

### GRAFICO NO 4.5 MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS

Evaluación de Factores Externos (EFE)				
N° F.I.	Factores Externos	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
<b>Amenazas Externas</b>				
A1	Ingreso de nuevas empresas distribuidoras de herramientas.	0,085	1	0,085
A2	Variación en los precios de las herramientas a causa de la inflación	0,05	2	0,1
A3	Incremento de las tasas a las importaciones.	0,055	2	0,11
A4	Alto nivel de competencia en el mercado.	0,07	2	0,14
A5	Incremento de nuevos productos chinos en el mercado a menos precio.	0,075	1	0,075
A6	Mayor capital financiero por parte de la competencia.	0,085	2	0,17
A8.	Grandes negocios franquiciados con la misma razón económica eliminan a las pequeñas y medianas empresas.	0,075	2	0,15
A9.	No existe apoyo gubernamental en otorgar créditos para las actividades de importación.	0,075	1	0,075
<b>Oportunidades Externas</b>				
O1	Contactos de clientes en sectores claves: agrícola y construcción	0,075	4	0,3
O2	Vender a través de programas de Internet.	0,07	3	0,21
O3	Aumento de la demanda de herramientas en el sector agrícola y de para la construcción.	0,085	3	0,255
O4	Crecimiento del sector de la construcción y agrícola	0,086	4	0,344
O5	Clientes insatisfechos con la competencia	0,065	3	0,195
O6	Competidores manejan altos precios, no acordes a las condiciones de nichos de mercado.	0,049	3	0,147
<b>TOTAL =</b>		<b>1</b>		<b>2,356</b>

**Autor: Silvia Guamán**

Después de realizar la evaluación correspondiente, el resultado de la ponderación es de 2,36 valor que está por debajo del promedio, donde se establece que Hecan no responde en forma eficiente a los factores externos pues en sus esfuerzos por aplicar “estrategias” no ha aprovechado las oportunidades.

Además, según el análisis, algunas oportunidades se deben aprovechar en forma inmediata para generar una ventaja con respecto a sus competidores.

## *AMBIENTE INTERNO – Fortalezas y Debilidades*

El ambiente tiene algunos componentes, el objetivo es analizar cada uno de ellos para llegar a determinar cuáles son los más importantes o que mayor impacto tienen; tomando en cuenta que las demandas del medio ambiente interno sobre la compañía, deben ser cubiertas con los recursos de la organización.

A continuación los aspectos que se consideran:

1. **Personal:** Reclutamiento y selección, desempeño, remuneraciones, capacitación, marco legal.
2. **Producto:** Marca, garantía.
3. **Organización:** Liderazgo clima organizacional
4. **Finanzas:** Rentabilidad, Inversión, liquidez.
5. **Procesos:** Logística y aprovisionamiento.
6. **Comercialización:** Investigación de mercado, promoción, precios, estructura de costos

### ❖ **Las Fortalezas**

Estas se definen como lo positivo de la compañía de carácter interno, es decir, los que se tiene control en realizar y que reflejan una ventaja ante la competencia. Además, se identifican básicamente a través de la evaluación de los resultados, por lo que resulta trascendente el tener sistemas de evaluación y de diagnóstico que permita evaluar los avances del plan; las mismas que son:

- F1.** Talento Humano Comprometido
- F2.** Clima organizacional adecuado
- F3.** Cartera de clientes permanente
- F4.** Calidad de nuestros productos es óptima
- F5.** Conocimiento del segmento del mercado por más de 20 años
- F6.** Presencia en los dos segmentos de mercado: Agrícola y construcción
- F8.** Buena relación, servicio y atención al cliente
- F9.** Mayor flexibilidad por ser una empresa pequeña responde más

rápidamente a las necesidades del cliente.

**F10.** Precios razonables y competitivos

**F11.** Reconocimiento de la marca en el mercado

#### ❖ **Las Debilidades**

Estas son el caso contrario de las fortalezas, porque la principal característica de las debilidades es el afectar en forma negativa y directa el desempeño de la compañía, derivándose en malos productos o servicios. Una debilidad puede ser disminuida mediante acciones correctivas. Así, las debilidades se podrían atacar con acciones de corto plazo a efecto de eliminarlas y transformarlas es fortalezas.

Estas debilidades son:

**D1.** Limitado de recursos económicos

**D2.** Falta de recursos para la promoción y comercialización masiva de las herramientas.

**D3.** No existen políticas de ventas.

**D4.** Ausencia de un estudio de mercado para abarcar o eliminar productos.

**D5.** Falta de un plan estratégico que permita el crecimiento de la empresa.

**D6.** Complacientes con el compromiso de metas y compromisos.

**D7.** Demasiada flexibilidad en cobranzas.

**D8.** Reducida cartera de proveedores.

**D9.** Insuficiente capacidad de distribución

**D10.** Falta de motivación y capacitación al personal de ventas

**D11.** Nula retroalimentación entre los departamentos de compras y ventas.

**D12.** No se opera un Inventario Justo a Tiempo

#### **4.1.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

Para la evaluación se toma en cuenta las fortalezas y debilidades principales y se las califica de acuerdo a la Tabla N°4.6 según su importancia.

**Tabla N°4.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS EFI**

<b>Evaluación de Factores Internos (EFI)</b>				
N°	Factores Internos	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
<b>Fortalezas Internas</b>				
F3.	Cartera de clientes permanente	0,055	3	0,165
F4.	Calidad de nuestros productos es óptima	0,075	4	0,3
F5.	Conocimiento del segmento del mercado por más de 20 años	0,078	3	0,234
F6.	Excelente relación, servicio y atención al cliente	0,055	4	0,22
F7.	Mayor flexibilidad por ser una empresa pequeña responde más rápidamente a las necesidades del cliente	0,055	3	0,165
F8.	Precios razonables y competitivos	0,08	4	0,32
F.	Reconocimiento de la marca en el mercado	0,075	4	0,3
<b>Debilidades Internas</b>				
D1.	Limitado de recursos económicos.	0,055	1	0,055
D2.	Falta de recursos para la promoción y comercialización masiva de las herramientas.	0,07	2	0,14
D5.	Falta de un plan estratégico que permita el crecimiento de la empresa	0,065	2	0,13
D7.	Demasiada flexibilidad en cobranzas.	0,08	2	0,16
D8.	Reducida cartera de proveedores.	0,075	2	0,15
D9.	Insuficiente capacidad de distribución	0,055	1	0,055
D10.	Falta de motivación y capacitación al personal de ventas	0,065	2	0,13
D11.	Nula retroalimentación entre los departamentos de compras y ventas.	0,062	1	0,062
<b>TOTAL =</b>		<b>1</b>		<b>2,586</b>

**Autora: Silvia Guamán**

Al valorar los factores internos da como resultado una ponderación de 2,59 que muestra que la empresa se encuentra un poco más arriba del promedio, por lo tanto, se tiene un alto nivel de estabilidad o consistencia internamente y puede contrarrestar sus debilidades con sus fortalezas; transformándolas en puntos débiles a puntos fuertes para lograr permanecer en el mercado de las herramientas de trabajo en las áreas agrícolas y de construcción

#### 4.1.4 Matriz de Perfil Competitivo.

Esta herramienta permite a la empresa tener bien identificados a los competidores más cercanos. Aquí es muy importante tener cuidado en elegir los factores clave con que nos vamos a comparar, así como a la asignación de ponderaciones, ya que es de una forma subjetiva, y por tanto, es primordial un conocimiento de la empresa.

Después de analizar los factores de supervivencia de la empresa, los cuales son: Producto, mercado, tecnología, competencia, capital y personal, se ha tomado como factores importantes para el éxito de la misma el siguiente listado como se muestra a continuación en la tabla No 4.7

#### Ponderación

- Debilidad importante: 1
- Debilidad menor: 2
- Fortaleza menor: 3
- Fortaleza importante: 4

**TABLA No 4.7 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO**

FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO	VALOR	HERCAN		HANSA		GRUPO SOYODA	
		CLASIFICACIÓN	PUNTAJE	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE
Calidad de Productos	0,15	4	0,60	4	0,6	1	0,15
Lealtad de los clientes	0,05	3	0,15	2	0,1	2	0,10
Participación en el mercado	0,05	2	0,10	4	0,2	3	0,15
Posición Financiera	0,15	1	0,15	3	0,45	4	0,60
Amplitud en el portafolio de productos	0,15	3	0,45	3	0,45	4	0,60
Capacidad de importación	0,15	1	0,15	3	0,45	4	0,60
Ventaja de Marca	0,15	4	0,60	4	0,6	3	0,45
Competitividad de Precios	0,15	4	0,60	4	0,6	4	0,60
	<b>1,00</b>		<b>2,80</b>		<b>3,45</b>		<b>3,25</b>

**Autor: Silvia Guamán**

Esta Matriz muestra como resultado el análisis comparativo que Hercan caso de

estudio, tiene el valor más bajo en relación con los competidores por lo que debe diseñar estrategias que le permitan ser más competitivos en el mercado

## 4.2 ETAPA DE AJUSTE

En esta etapa se desarrollan la Matriz DOFA, la matriz PEEA, y la matriz BCG que ajustan los factores críticos de éxito tanto externos como internos para crear alternativas de estrategias posibles de modo eficaz.

**TABLA 4.8. BASE DE DATOS DAFO**

BASE DE DATOS – DAFO			
AMBIENTE INTERNO		AMBIENTE EXTERNO	
DEBILIDADES	D	A	AMENAZAS
Limitado de recursos económicos.	D1.	A1.	Ingreso de nuevas empresas distribuidoras de herramientas.
Falta de recursos para la promoción y comercialización masiva de las herramientas.	D2.	A2.	Variación en los precios las herramientas a causa de la inflación
Falta de un plan estratégico que permita el crecimiento de la empresa	D5.	A3.	Incremento de las tasas a las importaciones.
Demasiada flexibilidad en cobranzas.	D7.	A4.	Alto nivel de competencia en el mercado.
Reducida cartera de proveedores.	D8.	A5.	Incremento de nuevos productos chinos en el mercado a menos precio.
Insuficiente capacidad de distribución	D9.	A6.	Mayor capital financiero por parte de la competencia.
Falta de motivación y capacitación al personal de ventas	D10.	A8.	Grandes negocios franquiciados con la misma razón económica eliminan a las pequeñas y medianas empresas.

Nula retroalimentación entre los departamentos de compras y ventas.	D11.	A9.	No existe apoyo gubernamental en otorgar créditos para las actividades de importación.
<b>FORTALEZAS</b>	<b>F</b>	<b>O</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Cartera de clientes permanente	F3.	O1.	Contactos de clientes en sectores claves: agrícola y construcción
Calidad de nuestros productos es óptima	F4.	O2.	Vender las herramientas a través de programas de Internet.
Conocimiento del segmento del mercado por más de 20 años	F6.	O3.	Aumento de la demanda de herramientas en los sectores agrícola y de la construcción
Excelente relación, servicio y atención al cliente	F9.	O5.	Crecimiento del sector de la construcción y agrícola
Mayor flexibilidad por ser una empresa pequeña responde más rápidamente a las necesidades del cliente	F10.	O6.	Clientes insatisfechos con la competencia
Precios razonables y competitivos	F11.	O7.	Competidores manejan altos precios, no acordes a las condiciones de nichos de mercado.
Reconocimiento de la marca en el mercado	F12.		

**Autor: Silvia Guamán**

#### **4.2.1. MATRIZ DOFA.**

Es una herramienta para la formulación de tácticas para desarrollar cuatro tipos, los cuales son: FO, FA, DO y DA, que se obtienen al combinar los siguientes elementos:

F = Fortalezas internas.

O = Oportunidades externas.

D = Debilidades internas.

A = Amenazas externas

Al tener ya determinadas cuales son las FODA en un primer plano, nos permite determinar los principales elementos de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, lo que implica ahora hacer un ejercicio de mayor concentración en dónde se determine, teniendo como referencias a la Misión y la Visión de la empresa, cómo afecta cada uno de los elementos de FODA.

### **Desarrollo de Estrategias.**

Para establecer los diferentes objetivos estratégicos del área es necesario realizar una matriz de relación la misma que será ponderada de la siguiente 1,3,9, en donde: 1 es considerado como débil, el 3 como media y el 9 como fuerte; es decir el 9 es el de mayor impacto o incidencia y el mismo que permitirá la formulación de estrategias.

Con las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades priorizadas en la matriz de ponderación, este análisis consiste en vincular las variables, generando los enlaces que forman las estrategias FO (ofensiva), FA (defensiva), DO (adaptiva) y DA (supervivencia), dando a conocer cuáles son las estrategias que mayor incidencia tienen para el cumplimiento de la visión de la empresa.

#### **4.2.1.1. Formulación de la Matriz FODA**

A partir de diversos análisis, se pretende generar estrategias que velen por el desarrollo continuo de la empresa para alcanzar su visión, y por tanto un exitoso desempeño

##### **4.2.1.1.1 Estrategias Ofensiva FO (Maxi-Maxi):**

En base a la Matriz de relación enfocada en la ponderación de impacto que conservan las fortalezas y oportunidades, se definen las estrategias que busca consolidar a la empresa en el mercado y se logre el fin del plan estratégico; estas son:

Tabla N°4.8.1 ESTRATEGIAS FO

FO	OPORTUNIDADES							TOTALES
	01	02	03	05	06	07		
<b>FORTALEZAS</b>								
Cartera de clientes permanente	F3.	1	3	3	3	3	3	16
Calidad de nuestros productos es óptima	F4.	3	3	9	3	3	1	28
Conocimiento del segmento del mercado por más de 20 años	F6.	3	3	3	9	3	3	30
Excelente relación, servicio y atención al cliente	F9.	1	3	1	3	3	3	14
Mayor flexibilidad por ser una empresa pequeña responde más rápidamente a las necesidades del cliente	F10.	3	1	3	3	9	3	22
Precios razonables y competitivos	F11.	3	3	3	3	1	9	22
Reconocimiento de la marca en el mercado	F12.	3	3	1	3	3	1	14
<b>TOTALES</b>		<b>17</b>	<b>19</b>	<b>23</b>	<b>27</b>	<b>25</b>	<b>24</b>	<b>146</b>

Autor: Silvia Guamán.

En donde las estrategias resultantes son las siguientes:

**F4.** Calidad de nuestros productos es óptima

**O3.** Aumento de la demanda de herramientas en los sectores agrícolas y de la construcción.

**FO1:** Establecer programas permanentes de demostración sobre los beneficios y garantías del producto con el fin de consolidar la oferta de herramientas para incrementar la cartera de clientes realizando un seguimiento de ellos.

**F6.** Conocimiento del segmento del mercado por más de 20 años.

**O5.** Crecimiento del sector de la construcción y agrícola

**FO2:** *Aumentar el portafolio de productos que generen mayor valor agregado facilitando el trabajo de acuerdo a su cultura y economía, a precios competitivos.*

**F10.** Mayor flexibilidad por ser una empresa pequeña responde más rápidamente a las necesidades del cliente

**O6.** Clientes insatisfechos con la competencia.

**FO3:** *Ingresar a nuevos mercados y consolidar la cartera de clientes, así como integrar nuevos procesos de ventas directas que impulsen la excelencia y la calidad de las herramientas en efecto de ocupar un lugar destacado en el mercado.*

**F11.** Precios razonables y competitivos.

**O7.** Competidores manejan altos precios, no acordes a las condiciones de nichos de mercado

**FO4:** *Promover un programa de mercadeo, promoción y comercialización con el fin de ser conocedores más sobre la realidad de los cliente y cumplir con todas sus expectativas al igual que la empresa sea susceptible de ser comparada con la competencia.*

#### **4.2.1.1.2. Estrategias Defensiva FA (Maxi-Mini):**

Estas estrategias permiten predecir las dificultades e impedir los problemas que pueden afectar a la empresa, y estén encaminadas hacia mejorar la productividad mediante costos, tiempos de entrega del producto, etc. A continuación se muestra

la combinación necesaria para la definición de las estrategias FA, las mismas que son:

**Tabla N° 4.8.2 ESTRATEGIAS FO**

FA	AMENAZAS									TOTALES
		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A8	A9	
<b>FORTALEZAS</b>										
Cartera de clientes permanente	F3.	9	3	3	3	3	3	3	3	30
Calidad de nuestros productos es óptima	F4.	3	3	1	3	3	9	3	3	28
Conocimiento del segmento del mercado por más de 20 años	F6.	1	3	3	3	3	3	3	1	20
Excelente relación, servicio y atención al cliente	F9.	3	1	3	3	9	3	3	1	26
Mayor flexibilidad por ser una empresa pequeña responde más rápidamente a las necesidades del cliente	F10.	3	3	1	3	3	3	9	3	28
Precios razonables y competitivos	F11.	3	3	3	3	3	3	1	3	22
Reconocimiento de la marca en el mercado	F12.	3	3	3	9	3	3	1	3	28
<b>TOTALES</b>		<b>25</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>27</b>	<b>27</b>	<b>27</b>	<b>23</b>	<b>17</b>	<b>204</b>

**Autor: Silvia Guamán**

Las estrategias en relación a las fortalezas y amenazas más apreciables son:

**F3.** Cartera de clientes permanente

**A1.** Ingreso de nuevas empresas distribuidoras de herramientas

**FA1:** Optimizar la capacidad de ventas e innovarla, restringiendo los obstáculos de las invenciones de la competencia implementando programas de modernización así como la aplicación del internet y sistemas informáticos.

**F4.** Calidad de nuestros productos es óptima

**A6.** Mayor capital financiero por parte de la competencia

***FA2:** Realizar alianzas estratégicas con los proveedores para obtener la máxima eficiencia y los mejores costos, así adquiriendo una cartera de créditos a través de las economías de escala, beneficiando a la empresa.*

**F9.** Excelente relación, servicio y atención al cliente

**A5.** Incremento de nuevos productos chinos en el mercado a menor precio.

***FA3:** Concientizar a los clientes sobre la calidad del producto, elevando la confianza y calidad por uso de los mismos; así como proponer un reconocimiento sobre la garantía, basándose en los criterios y estándares nacionales con lo que se reduciría considerablemente la piratería.*

**F10.** Mayor flexibilidad por ser una empresa pequeña responde más rápidamente a las necesidades del cliente

**A8.** Grandes negocios franquiciados con la misma razón, eliminan a las pequeñas y medianas empresas.

***FA4:** Mejorar la flexibilidad del proceso compra venta, consolidando, fortaleciendo y reestructurándolo para ofrecer mejores prácticas por parte de la empresa; asegurando que se cumplan los tres criterios: Enfoque, Diferenciación y Promesa de venta clara.*

**F12.** Reconocimiento de la marca en el mercado

**A4.** Alto nivel de competencia en el mercado.

**FA5:** Intensificar la promoción y publicidad para incrementar la participación de las herramientas en el mercado con una mayor oferta en el área agrícola y construcción, unido a esto, construir lazos con los clientes, de socio estratégico; es decir una cooperación mutua.

#### 4.2.1.1.3. Estrategias Adaptiva DO (Mini-Maxi):

La compañía califica sus oportunidades al igual que sus debilidades organizacionales para establecer aquellas estrategias que buscan fortalecer una cultura de compromiso y lealtad de los productos, las mismas que son:

**TABLA N°4.8.3. ESTRATEGIAS DO**

DO	OPORTUNIDAD	DEBILIDADES							TOTALES
	Contados de clientes en sectores claves: agrícola y construcción	Vender a través programas de Internet.	Aumento de la demanda de herramientas en los sectores de construcción y agrícola	Crecimiento del sector de la construcción y agrícola	Cientes insatisfechos con la competencia	Competidores manejan altos precios, no acordes a las condiciones de nichos de mercado.			
		O1.	O2.	O3.	O5.	O6.	O7.		
Limitado de recursos económicos.	D1.	3	1	9	3	3	3		22
Falta de recursos para la promoción y comercialización masiva de las herramientas.	D2.	3	3	1	3	3	3		16
Falta de un plan estratégico que permita el crecimiento de la empresa	D5.	3	3	3	9	3	3		24
Demasiada flexibilidad en cobranzas.	D7.	1	3	3	3	3	3		16
Reducida cartera de proveedores.	D8.	3	3	3	1	3	3		16
Insuficiente capacidad de distribución	D9.	3	3	3	1	9	3		22
Falta de motivación y capacitación al personal de ventas	D10.	9	3	3	3	3	3		24
Nula retroalimentación entre los departamentos de compras y ventas.	D11.	3	9	3	3	3	9		30

**Autora: Silvia Guamán**

**D1.** Limitado de recursos económicos

**O3.** Aumento de la demanda de herramientas en los sectores agrícola y de la construcción.

***DO1:** Realizar alianzas con nuevos socios para incrementar el músculo financiero de la empresa, así ampliar y fortalecer la cartera de productos abriendo nuevos mercados.*

**D5.** Falta de un plan estratégico que permita el crecimiento de la empresa.

**O5.** Crecimiento del sector de la construcción y agrícola

***DO2:** Implementar el plan estratégico para consolidar el negocio, aplicando las medidas y parámetros propuestos para responder al crecimiento del sector agrícola y construcción.*

**D9.** Insuficiente capacidad de distribución.

**O6.** Clientes insatisfechos con la competencia

***DO3:** Desarrollar campañas de comunicación entre las sucursales con el fin de evaluar su desarrollo, compartir experiencias de negocios e identificar y diseñar nuevos productos o programas para nuevos usuarios.*

**D10.** Falta de motivación y capacitación al personal de ventas

**O1.** Contactos de clientes en sectores claves: agrícola y construcción.

***DO4:** Formalizar un cronograma de capacitación al equipo de ventas comprometiéndolo a alcanzar los objetivos alineados con las estrategias y desarrollar programas de incentivos o reconocimientos hacia sus logros*

**D11.** Nula retroalimentación entre los departamentos de compras y ventas

**O 2.** Competidores manejan altos precios, no acordes a las condiciones

de nichos de mercado

**DO5:** *Ejecutar un sistema de retroalimentación de información entre todos los departamentos, impulsando la comunicación ante la implementación del mismo, con el fin de proponer nuevas estrategias ante las condiciones y exigencias del mercado.*

### **Estrategias Supervivencia DA (Mini-Mini):**

Los cambios acelerados del mercado que inciden directamente sobre la organización, obliga a diseñar estrategias que den más rendimiento a la empresa; para que esto ocurra se ve en la necesidad de establecer las siguientes estrategias:

**TABLA 4.8.4 ESTRATEGIAS DA**

DA	AMENAZAS	Ingreso de nuevas empresas distribuidoras de herramientas.	Variación en los precios de las herramientas a causa de la inflación	Incremento de las tasas a las importaciones.	Alto nivel de competencia en el mercado.	Incremento de nuevos productos	chinos en el mercado a menos precio.	Mayor capital financiero por parte d la competencia.	Grandes negocios franquiciados con la misma razón económica eliminan a las pequeñas y medianas empresas.	No existe apoyo gubernamental en otorgar créditos para las actividades de importación.	TOTALES
	DEBILIDADES	A1.	A2.	A3.	A4.	A5.	A6.	A8.	A9.		
Limitado de recursos económicos.	D1.	3	3	9	3	3	3	1	9	34	
Falta de recursos para la promoción y comercialización masiva de las herramientas.	D2.	3	1	3	3	3	3	3	3	22	
Falta de un plan estratégico que permita el crecimiento de la empresa	D5.	3	3	3	1	3	3	3	3	22	
Demasiada flexibilidad en cobranzas.	D7.	3	9	3	3	3	1	3	3	28	
Reducida cartera de proveedores.	D8.	3	3	3	3	1	3	3	1	20	
Insuficiente capacidad de distribución	D9.	3	3	3	3	3	3	3	3	24	
Falta de motivación y capacitación al personal de ventas	D10.	3	3	3	3	3	3	1	3	22	
Nula retroalimentación entre los departamentos de compras y ventas.	D11.	1	3	3	9	3	3		3	25	
<b>TOTALES</b>		<b>22</b>	<b>28</b>	<b>30</b>	<b>28</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>17</b>	<b>28</b>	<b>197</b>	

*Autora: Silvia Guamán*

**D1.** Limitado de recursos económicos.

**A3.** Incremento de las tasas a las importaciones.

**A9.** No existe apoyo gubernamental en otorgar créditos para las actividades de importación

**DA1:** *Elaborar un modelo presupuestario de acuerdo a las características propias de la empresa y a la realidad de sus recursos financieros y del mundo globalizado, que permita contar con planes concretos y provistos de referencias comprensibles para así obtener la optimización de los costos operativos que facilite enfrentar las dificultades financieras.*

**D7.** Demasiada flexibilidad en cobranzas.

**A2.** Variación en los precios de los materiales y herramientas a causa de la inflación.

**DA2:** *Establecer políticas y reglamentos en la cartera de créditos, de acuerdo al historial de cada cliente, estos servirán para precisar el flujo de capital de trabajo de la empresa, y responder ante las factores externos del mercado.*

**D11.** Nula retroalimentación entre los departamentos de compras y ventas.

**A4.** Alto nivel de competencia en el mercado.

**DA3:** *Fortalecer las relaciones entre los departamentos para promover juntos un programa unificado de promoción y comercialización de los productos magnificando los beneficios de los mismos; es decir, beneficio y costo para contrarrestar a la competencia.*

**Tabla NO 4.8.5. MATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA**

	Lista de Fortalezas	Lista de Debilidades
<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>F3.</b> Cartera de clientes permanente	<b>D1.</b> Limitado recursos económicos.
	<b>F4.</b> Calidad de nuestros productos es óptima	<b>D2.</b> Falta de recursos para la promoción y comercialización masiva de las herramientas.
	<b>F6.</b> Conocimiento del segmento del mercado por más de 20 años	<b>D5.</b> Falta de un plan estratégico que permita el crecimiento de la empresa
	<b>F7.</b> Excelente relación, servicio y atención al cliente	<b>D7.</b> Demasiada flexibilidad en cobranzas.
	<b>F10.</b> Mayor flexibilidad por ser una empresa pequeña responde más rápidamente a las necesidades del cliente	<b>D8.</b> Reducida cartera de proveedores.
	<b>F11.</b> Precios razonables y competitivos	<b>D9.</b> Insuficiente capacidad de distribución
	<b>F12.</b> Reconocimiento de la marca en el mercado	<b>D10.</b> Falta de motivación y capacitación al personal de ventas
<b>FACTORES EXTERNOS</b>		<b>D11.</b> Nula retroalimentación entre los departamentos de compras y ventas.
<b>Lista de Oportunidades</b>	<b>FO (Maxi-Maxi)</b>	<b>DO (Mini-Maxi)</b>
<b>O1.</b>  Contactos de clientes en sectores claves: agrícola y construcción	<b>FO1</b>  Establecer programas permanentes de demostración sobre los beneficios y garantías del producto con el fin de consolidar la oferta de herramientas para incrementar la cartera de clientes	<b>DO1</b>  Realizar alianzas con nuevos socios para incrementar el musculo financiero de la empresa, así ampliar y fortalecer la cartera de productos abriendo nuevos mercados.

<p><b>02.</b> Vender las herramientas en programas de Internet.</p>	<p><b>FO2</b> Aumentar el portafolio de productos que generen mayor valor agregado facilitando el trabajo de acuerdo a su cultura y economía, a precios competitivos.</p>	<p><b>DO2</b> Implementar el plan estratégico para consolidar el negocio, aplicando las medidas y parámetros propuestos para responder al crecimiento del sector agrícola y construcción.</p>
<p><b>03.</b> Aumento de la demanda de herramientas en sectores de construcción y agrícola.</p>	<p><b>FO3</b> Ingresar a nuevos mercados y consolidar la cartera de clientes, así como integrar nuevos procesos de ventas directas que impulsen la excelencia y la calidad de las herramientas en efecto de ocupar un lugar destacado en el mercado.</p>	<p><b>DO3</b> Desarrollar campañas de comunicación entre las áreas con el fin de evaluar su desarrollo, compartir experiencias de negocios e identificar y diseñar nuevos productos</p>
<p><b>04.</b> Crecimiento de áreas construcción y agrícolas</p>	<p><b>FO4</b> Promover un programa de mercadeo, promoción y comercialización con el fin de ser conocedores más sobre la realidad del cliente y cumplir con todas sus expectativas al igual que la empresa sea susceptible de ser comparada con la competencia.</p>	<p><b>DO4</b> Formalizar un cronograma de capacitación al equipo de ventas Comprometiéndolo a alcanzar los objetivos alineados con las estrategias y desarrollar programas de incentivos</p>
<p><b>05.</b> Crecimiento del sector de la construcción y agrícola que refleja el aumento de los equipos.</p>		<p><b>DO5</b> Ejecutar un sistema de retroalimentación de información entre todos los departamentos, impulsando la comunicación ante la implementación del mismo, con el fin de proponer nuevas estrategias ante las condiciones y exigencias del mercado</p>
<p><b>06.</b> Clientes insatisfechos con la competencia</p>		

<p>Competidores manejan altos precios, <b>07.</b> no acordes a las condiciones de nichos de mercado.</p> <p>Flexibilidad de cobro por parte de las compañías productoras. <b>09.</b></p>		
<p><b>Lista de Amenazas</b></p>	<p><b>FA (Maxi- Mini)</b></p>	<p><b>DA (Mini-Mini)</b></p>
<p><b>A1.</b> Ingreso de nuevas empresas distribuidoras de herramientas.</p> <p><b>A2.</b> Variación en los precios de los materiales y herramientas a causa de la inflación</p> <p><b>A3.</b> Incremento de las tasas a las importaciones.</p> <p><b>A4.</b> Alto nivel de competencia en el mercado.</p> <p><b>A5.</b> Incremento de nuevos productos chinos en el mercado a menos precio.</p>	<p><b>FA1</b> Optimizar la capacidad de ventas e innovarla, restringiendo los obstáculos de las invenciones de la competencia implementando programas de modernización.</p> <p><b>FA2</b> Realizar alianzas estratégicas con los proveedores para obtener la máxima eficiencia y los mejores costos, así adquiriendo una cartera de créditos a través de las economías de escala, beneficiando a la empresa.</p> <p><b>FA3</b> Concientizar a los clientes la calidad del producto, elevando la confianza y calidad por uso de los mismos; así como proponer un reconocimiento sobre la garantía</p>	<p><b>DA1</b> Elaborar un modelo presupuestario de acuerdo a las características propias de la empresa y a la realidad de sus recursos financieros y del mundo globalizado, que permita contar con planes concretos y provistos de referencias comprensibles</p> <p><b>DA2</b> Establecer políticas y reglamentos en la cartera de créditos, de acuerdo al historial de cada cliente, estos servirán para precisar el flujo de capital de trabajo de la empresa, y responder ante las factores</p>

<p>A6. Mayor capital financiero por parte de la competencia.</p> <p>A8. Grandes negocios franquiciados con la misma razón económica eliminan a las pequeñas y medianas empresas.</p> <p>A9. No existe apoyo gubernamental en otorgar créditos para las actividades de importación.</p>	<p>FA4 Mejorar la flexibilidad del proceso compra venta, consolidando, fortaleciendo y reestructurándolo para ofrecer mejores prácticas por parte de la empresa</p> <p>FA5 Intensificar la promoción y publicidad para incrementar la participación de las herramientas en el mercado con una mayor oferta en el área agrícola y construcción, unido a esto, construir lazos con los clientes, de socio estratégico</p>	<p>externos del mercado.</p> <p>DA3 Fortalecer las relaciones entre los departamentos para promover juntos un programa unificado de promoción y comercialización de los productos magnificando los beneficios de los mismos</p> <p>DA4 Fortalecer las relaciones entre las sucursales para promover juntos un programa unificado de promoción y comercialización</p>
--	---	--

***Autora: Silvia Guamán***

#### **4.2.2 Matriz posición estratégica y evaluación acción (PEEA)**

Esta matriz es una herramienta de cuatro cuadrantes que permite conocer la tendencia que deben llevar las estrategias. Además muestra si la organización

puede diseñar estrategias con tendencia agresiva, conservadora, defensiva o competitiva.

Para construir la matriz PEEA se selecciona variables para definir las fortalezas financieras (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad ambiental (EA) y la fortaleza industrial (FI), a las variables de FF y FI se les asigna valores de 1 a 6, donde 1 es lo peor y 6 lo mejor y a las variables de EA y VC se les asigna valores entre -1 a -6, donde -1 es lo mejor y -6 lo peor. Y en cada una de estas dimensiones se saca un promedio.

Este promedio se registra cada una de las variables en el eje correspondiente de la matriz PEEA, la suma de los Puntajes del eje (X) se registra en el cuadrante correspondiente al igual que los dos puntajes del eje (Y).

Se dibuja un vector con una intersección del nuevo punto (XY). Este vector revela el tipo de estrategia es recomendada para la empresa (Participación relativa en el mercado, competitiva, defensiva y conservadora).

**TABLA No 4.9. DE PONDERACIÓN MPEEA<sup>55</sup>**

TABLA DE PONDERACIÓN MPEEA	
VARIABLES	CALIFICACIÓN
FF - FI	De 1 a 6
EA - VC	De -1 a -6
Donde: 1 es lo peor, 6 lo mejor	
Donde: -1 es lo mejor, -6 lo peor	

***Autora: Silvia Guamán***

<sup>55</sup> Parfraseado del libro, Planeación Estratégica. García Estela. México 2007

**TABLA No 4.10 MATRIZ PEEA.**

FUERZA FINANCIERA - FF		FUERZA DE LA INDUSTRIA- FI	
Rendimiento sobre la inversión	1	Potencial de crecimiento	2
Apalancamiento	2	Potencial de utilidad	2
Liquidez	1	estabilidad financiera	3
Capital de Trabajo	1	Conocimientos tecnológicos	1
Flujo de efectivo	1	Aprovechamiento de recursos	2
Facilidad para salir del mercado	2	Intensidad de capital	2
Riesgos implícitos del negocio	2	Facilidad para entrar al mercado	4
		Productividad, aprovechamiento de capacidad.	3
<b>PROMEDIO</b>	<b>1,43</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>2,71</b>
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE - EA		VENTAJA COMPETITIVA - VC	
Cambios tecnológicos	-5	Participación en el mercado	-1
tasa de inflación	-2	Calidad del producto	-1
Variabilidad de la demanda	-2	Ciclo de vida del producto	-1
Escala de precios productos competidores	-4	Lealtad de los clientes	-2
Barreras para entrar en el mercado	-1	Utilización de la capacidad de la competencia	-4
Posición competitiva	-1	Conocimientos tecnológicos	-4
Elasticidad de la demanda	-2	Control sobre los proveedores y distribuidores	-4
<b>PROMEDIO</b>	<b>-2,43</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>-2,43</b>

**Autora: Silvia Guamán**

El promedio de Fuerza Financiera es = 1,43

El promedio de Fuerza de la industria es = 2,71

El promedio de estabilidad del ambiente es = -2,43

El promedio de Ventaja Competitiva es = -2,43

En el eje de las (X) se encuentra FI y VC por lo que se suma los dos valores para encontrar la coordenada en el eje (X).

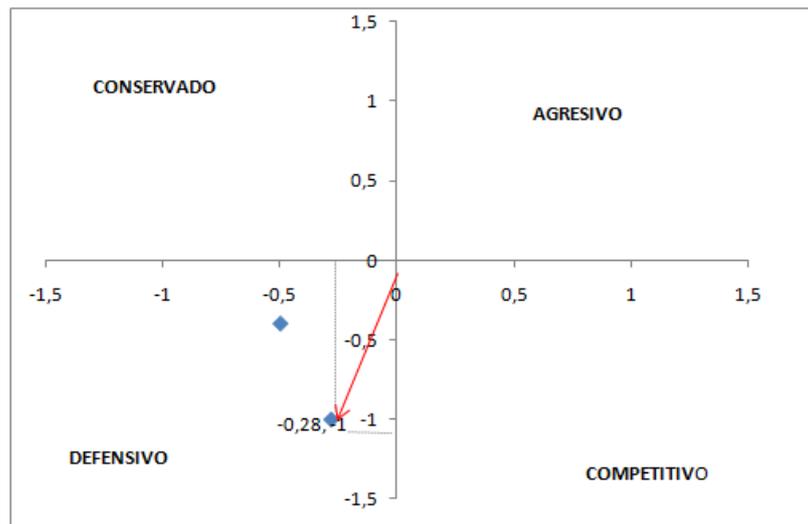
$$X = FI + VC \quad \Longrightarrow \quad X = 2,71 - 2,43 \quad \Longrightarrow \quad X = -0,28$$

En el eje de las (Y) se encuentra FF y EA por lo que se suma ambos valores para encontrar las coordenada en el eje Y.

$$Y = FF + EA \quad \Longrightarrow \quad Y = 1,43 - 2,43 \quad \Longrightarrow \quad Y = -1$$

#### GRAFICO No 4.11 MATRIZ PEEA.

X	Y
-0,28	-1



*Autora: Silvia Guamán.*

El vector direccional ligado a cada uno de los perfiles sugiere el tipo de estrategias que conviene seguir, como el vector direccional está situado en el cuadrante defensivo de la matriz PEEA, significa que Hercan debe centrar en disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

De esta matriz se puede concluir que Hercan no ha podido crecer en el mercado, por lo que debe reorganizar la empresa para poder transformar las debilidades en fortalezas y minimizar las amenazas. Entre las estrategias defensivas están recorte de gastos, suspensión, o la liquidación. Aunque se aplicó el recorte de gastos la empresa no pudo sobrevivir y por ello suspendió su actividad.

### 4.2.3 Matriz del Boston Consulting Group (BCG).

Esta matriz es útil para aquellas empresas que manejan diversos productos, resulta de gran utilidad para la empresa saber cuáles son los productos que generan mayor utilidad, cuáles necesitan acciones (estrategias) que los fortalezcan en el mercado o para cuáles productos es mejor tomar la decisión de eliminarlos del mercado, etcétera. Como es el caso de Hercan ya que la empresa maneja algunas líneas de productos, pero como ya se mencionó las principales son herramientas agrícolas y para la construcción.

Se traza un rectángulo para marcar los ejes de las X y de las Y donde el punto medio que se ubica en el eje de las X se fija en 0.50, que corresponde al producto o productos que participan en la mitad de lo que sería el mercado que abarca la empresa, colocándolos de acuerdo con el porcentaje que tienen en el mercado.

El eje de las Y representa la tasa de crecimiento de la industria; en cuanto a ventas se refiere (desde luego, medida en términos de porcentaje), dichos índices de tasa de crecimiento (en el eje de las Y) pueden oscilar entre -20 y +20%, siendo el punto de partida 0.0.

Cada círculo representa un producto o división separada

**Interrogantes**; en el primer cuadrante, en el segundo cuadrante los productos denominados **estrellas**; en el tercer cuadrante los llamados **vacas lecheras** y en el cuarto cuadrante corresponde a los productos **huesos**; esta matriz permite hacer un análisis de los productos mediante esta representación esquemática que facilita la identificación y el diseño de estrategias alternativas, considerando las siguientes explicaciones:

**En el cuadrante I**, se colocarán los productos que se denominan **Interrogantes**, son aquellos productos que tienen una baja participación en el mercado, sin

embargo, son competitivos aun cuando consumen muchos recursos para sostenerse en dicha competitividad. Aquí la estrategia consistirá en decidir si vale la pena conservarlos, si hay que refaccionarlos con recursos o si será mejor eliminarlos del mercado. También cabe la posibilidad de implantarles una buena campaña de publicidad para que puedan penetrar en el mercado de una forma más agresiva.

**En el II cuadrante**, se colocarán los productos **Estrellas**, que representan una gran oportunidad de crecimiento, que generan utilidades, por lo que la estrategia más indicada es que reciban apoyo de toda índole para fortalecerlas y mantenerlas en esta posición el mayor tiempo posible.

**En el III cuadrante** se colocaran los productos que se denominan **Vacas lecheras**. que son los que tienen buena participación en el mercado, pero pocas oportunidades de crecimiento, no consumen muchos recursos para vivir porque ya tienen su posicionamiento en el mercado; por el contrario, generan suficientes recursos que se utilizan para sostener otros productos de otros cuadrantes, por eso se dice que se les ordeña". Para las *vacas lecheras*, las estrategias recomendables son: la diversificación concéntrica o el desarrollo de productos, pero cuando se debilita esta posición de las vacas lecheras, es mejor emplear una estrategia de reducción y más seguro es que se conviertan en *huesos*.

**En el cuadrante IV** se ubican los productos **Huesos**, son productos cuyo giro es de crecimiento lento o incluso nulo, por tanto, no tienen buena participación en el mercado. Las estrategias más aconsejables para estos productos o divisiones son: reducción en gastos, en costos, en activos, es decir, gastar lo menos posible en estos productos, esto en el sentido de que se recuperen en su rentabilidad; si no se logra, entonces la estrategia aconsejable será la liquidación o eliminación.

#### **TABLA No 4.11. % DE PARTICIPACIÓN**

## Ventas

Código	Nombre	% Total de Participación del Productos en el Total de las Ventas				% de Participación en la Utilidad por Producto				tasa de crecimiento
		2006	2007	2008	2009	2006	2007	2008	2009	
FU01	FUMIGADORA 20 LTS HALCON	15,94	12,71	20,02	14,03	17,78	11,52	19,08	25,10	-1,91
FU05	FUMIGADORA 2 LTS HALCON	8,14	12,77	9,58	9,09	8,15	9,33	8,81	18,37	0,95
FU02	FUMIGADORA 16 LTS HALCON	2,4	6,15	5,60	3,63	7,32	6,16	5,38	6,37	3,63
0651	FLEXOMETRO 5M X 19MM HALCO	6,20	6,9	9,24	7,68	7,71	7,58	12,15	15,17	1,48
0806	PUNTA 10 X 3/4 HALCON	1,61	1,66	1,47	2,05	2,00	2,10	2,11	4,28	0,44
0844	PALA REDONDA HALCON		2,2	1,23	1,87		1,90	1,23	2,91	1,61
	TOTAL	34,29	42,39	47,14	38,35	42,96	38,59	48,76	72,19	

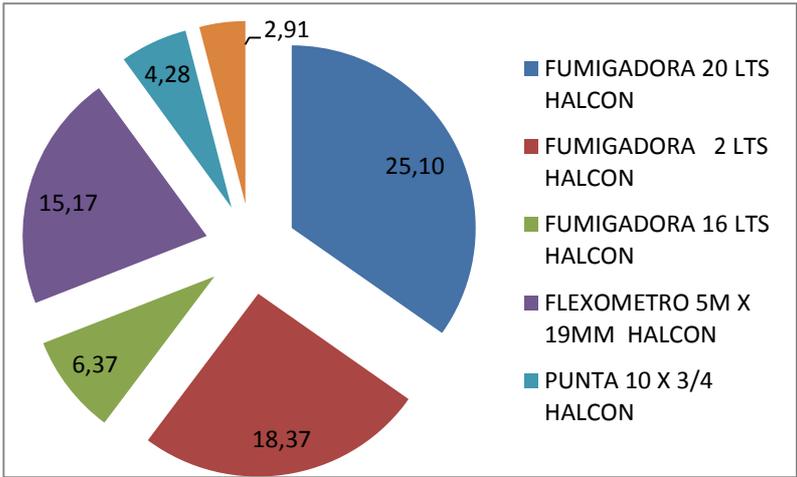
***Autora: Silvia Guamán***

**GRAFICO NO 4.12 MATRIZ DE GCB**



*Autora: Silvia Guamán.*

**GRAFICO NO 4.13. 5 DE PARTICIPACIÓN DE UTILIDADES POR PRODUCTO.**



***Autora: Silvia Guamán.***

De acuerdo a los datos en el cuadro 4.11 se observa los productos que mayor porcentaje de participación y utilidad tiene cada uno dentro de la empresa, los datos no muestran una tendencia clara. (Ver anexo No 7 y 7.1)

Para el análisis de ésta matriz se ha tomado los productos que tienen mayor porcentaje de utilidad dentro del portafolio de productos de la empresa. Es así como se observa que los producto estrella son, las fumigadoras de 20 litros, las cuales tienen un mayor porcentaje de participación, siendo este un producto con mayor demanda y también el que mayor utilidad rinde a la empresa.

Las fumigadoras de 2 litros y 16 litros también tienen un porcentaje significativo las cuales podrían mejorar su participación si se utiliza una estrategia para mejorar sus ventas por ello se las encuentra en el cuadrante de las interrogantes.

Los flexos metros de 5 metros se encuentra en el cuadrante de las vacas lecheras, tienen buena participación en el mercado, no consumen muchos recursos para vivir porque tienen su posicionamiento en el mercado el cual contribuye a la empresa a estar presente en el mercado.

#### **4.2.4 Matriz de la Gran Estrategia.**

“Esta matriz se basa en dos dimensiones evaluativas, posición competitiva y crecimiento del mercado. Las estrategias adecuadas para una organización aparecen en orden de atractivo en cada cuadrante de la matriz poniendo posibles estrategias que deben ser consideradas como adecuadas según su grado de atracción”<sup>56</sup>.

En el primer cuadrante de la matriz se dice que es una posición estratégica excelente, ya que la concentración continua en el mercado y el desarrollo de

---

<sup>56</sup> (BARROS, 2010)

productos se consideran como una estrategia adecuada, además se recomienda no alejarse de las ventajas competitivas establecidas.

Las empresas ubicadas en el cuadrante II, necesitan evaluar su estrategia actual hacia el mercado, pues aunque su industria este en crecimiento, no se puede competir de manera eficaz y se necesita determinar el motivo por el que la estrategia no funciona.

En el III cuadrante las empresas compiten en industrias de crecimiento lento y tienen posiciones competitivas débiles, estas empresas deben efectuar cambios drásticos con rapidez para evitar una mayor declinación y una posible liquidación.

Y por último las empresas ubicadas en el IV cuadrante cuentan con una posición competitiva solida pero se encuentran en una industria de crecimiento lento, estas empresas tienen la posibilidad de iniciar programas de diversificación en áreas de crecimiento más prometedoras.

**GRAFICO No 4.13 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA**



Fuente: <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap83d.htm> (2006) Material de estudios

- **Desarrollo del mercado.**- Introducción de los productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas.

- *Penetración en el mercado.*- Búsqueda del aumento en la participación en el mercado de los productos o servicios actuales a través de esfuerzos de mercadotecnia.
- *Desarrollo de productos.*- Incremento de ventas por medio de mejoramiento de productos o servicios ó desarrollo de nuevos productos.
- *Integración hacia delante.*- Obtención de la propiedad o aumento del control sobre los distribuidores o vendedores minoristas.
- *Integración hacia atrás.*- Búsqueda de la propiedad o del aumento del control sobre los proveedores.
- *Integración horizontal.*- Búsqueda de la propiedad o del aumento del control sobre los competidores.
- *Diversificación concéntrica.*- Adición de productos ó servicios nuevos, pero relacionados.
- *Diversificación horizontal.*- Adición de productos ó servicios nuevos, pero no relacionados para los clientes actuales.
- *Recorte de gastos.*- Reagrupación a través de recorte de costos y activos para revertir disminución de ventas y utilidades.
- *Enajenación.*- Venta de una división o parte de una empresa.
- *Liquidación.*- Venta de activos de una empresa en partes, por su valor tangible.

De la evaluación realizada a la empresa Hercan se definió que se ubica en el cuadrante III, como ya se mencionó este tipo de empresas deben iniciar programas de diversificación en áreas de crecimiento, el cual ya se intentó realizar “este tipo de estrategia” pero esta alternativa falló por lo que la empresa optó por la liquidación.

### **4.3 ETAPA DE DECISIÓN.**

En esta etapa los estrategas y directivos participan del análisis y selección de las estrategias propuestas, calificando cada una de ellas de tal manera de poder enlistar de forma ordenada las estrategias que mejor se adapten a la empresa.

#### **4.3.2 Matriz de la planeación estratégica.**

En esta matriz se determina el grado de atracción de ciertas estrategias con la posibilidad de aprovechar o mejorar los factores de éxito externos e internos.

De la elaboración de la matriz de la planificación estratégica una vez enunciada las posibles estrategias propuestas, se formula las estrategias que se relacionan entre sí. (Ver tabla no 4.13 matriz de la planificación estratégica)

### **4.4 DESARROLLO DE LA PROPUESTA.**

Como se menciona anteriormente Hercan no tiene definido su filosofía empresarial, es así pues como se da direccionamiento estratégico de acuerdo al análisis realizado de la empresa, ya que la fase filosófica, es la parte fundamental de la planeación estratégica, que clarifica a dónde quiere llegar y cómo hacerlo.

Del análisis realizado a Hercan se establece que la empresa requiere el desarrollo de las estrategias que se detallan a continuación y que confirman la necesidad de realizar un Plan Estratégico que contribuya a la consecución de los objetivos propuestos y una mejora en el desempeño.

#### 4.4.2 Formulación de la misión.



### **NUESTRA MISION**

Comercializar herramientas de calidad para la agricultura y construcción, Hercan busca satisfacer las necesidades y expectativas de distribuidores y consumidores finales, con marca propia, ofreciendo respaldo con productos de calidad en la línea Halcón.

Nos esforzamos cada día por brindar la mejor atención, con asesoría personalizada, eficiencia en la entrega de pedidos y calidad probada de los productos que comercializamos.



#### 4.4.3 Formulación de la visión

Ser líder en la comercialización nacional de herramientas para la agricultura y la construcción, a través de la mejora continua de nuestros productos.

Nuestro compromiso es satisfacer las necesidades de nuestros clientes, accionistas, capital humano y sociedad con la audacia y calidad humana de nuestra gente, con una gestión que se anticipe y adapte al cambio, aprenda de la experiencia e innove permanentemente.

Por ser una empresa en continuo desarrollo, es flexible ha adaptarse al cambio del entorno y de las demandas de sus clientes, y por ello busca mejorar la relación entre calidad y precio.

## **4.5 PRINCIPIOS Y VALORES**

### **4.5.2 Principios Corporativos**

#### ➤ *Calidad*

La calidad total de Hercan es importante para captar y mantener el mercado; por ello es compromiso de todos los que integran la organización implantar este principio como la base de las actividades, brindando a los clientes una cultura de calidad

#### ➤ *Mejoramiento Continuo*

Hercan debe renovar y/o actualizar los conocimientos en tecnología y administración, manteniéndose a la vanguardia, desarrollando programas innovadores para su línea de productos Halcón que cumplan plenamente con la función para la cual fueron diseñados, obteniendo la mayor calidad alcanzable al menor precio posible, y en la que la empresa se consolide y fortalezca cada vez más.

#### ➤ *Rentabilidad*

Concientizar a los proveedores y directivos que su trabajo es lo más importante tanto para la empresa como para su bienestar económico personal, y que todos sus esfuerzos se verán reflejados en una tasa de retorno atractivo.

### **4.5.2 Valores Corporativos.**

#### ➤ *Creatividad e innovación*

Ser creativo e innovador proponiendo acciones de ajuste en el diseño de modelos de dirección que deben ser sólidamente respaldados por los niveles superiores posibilitando la intervención de los grupos de trabajo como equipo, marcando siempre el bienestar común.

➤ *Persistencia.*

Esforzarse por lograr y cumplir a cabalidad los objetivos personales, departamentales, de grupo y empresariales, logrando la eficiencia y la eficacia en la ejecución de cada uno de los objetivos trazados en la planificación estratégica.

➤ *Simplicidad y Rapidez.*

Estas son las ventajas competitivas que permiten que las personas sean más efectivas, el tomar decisiones oportunas en el momento adecuado de forma simple y rápida con el objetivo que la organización cumpla a cabalidad su misión

➤ *Trabajo en equipo*

Consiste en formar grupos de personas de una o varias áreas que unan sus esfuerzos, para generar ideas con el fin de lograr nuevas metas y objetivos e ir en busca de la excelencia, la misma que se verá reflejada en todos los procesos de la empresa y en aprovechamiento de cada uno de los miembros de la empresa

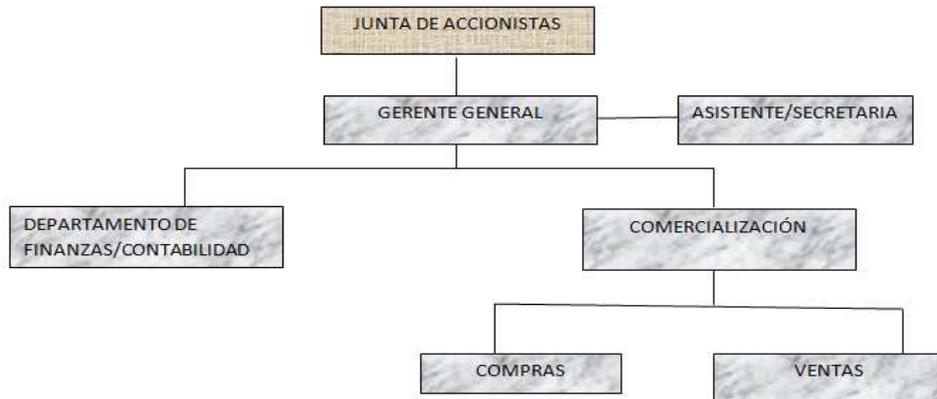
➤ *Comunicación.*

La comunicación es el medio a través del cual se vinculan los integrantes de una organización para lograr un propósito común, ciertamente las actividades de grupo son imposibles sin la misma, por lo que esta es fundamental para la resolución de problemas humanos que ocurren en diferentes procesos, para iniciar, transmitir y recibir información con el objetivo de lograr adoptar una decisión amplia y rápida.

#### **4.6 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO**

Se plantea un tipo de estructura organizacional funcional a través de un mapa organizacional sencillo que deberá ponerse en práctica cuando la empresa llegue a funcionar.

**GRAFICO No 4.14 ORGANIGRAMA PROPUESTO HERCAN.**



*Autora: Silvia Guamán.*

#### **4.6.1 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.**

Si bien no es motivo del presente trabajo a continuación se detallaran a manera de ejemplo las diferentes funciones que deberán cumplir cada uno de los departamentos que integran la empresa, así como el perfil necesario que deben cumplir las personas que se desempeñaran en los mencionados puestos<sup>57</sup>.

##### **1. Junta de Accionistas.**

##### ***Atribuciones y Responsabilidades***

- Redactar el reglamento para el cumplimiento de sus funciones
- Elegir al Gerente General.
- Presentar junto con el Gerente el balance anual y un informe sobre el estado de la empresa junto con posibles proyectos.
- Aprobar o desaprobado las decisiones relativas al funcionamiento de la empresa

---

<sup>57</sup> (BARROS, 2010)

- Organizar y dirimir las contradicciones que de acuerdo al estatuto fuere necesario y pueda presentarse entre ellos.
- Aprobar o desaprobar las reuniones ordinarias o extraordinarias y los proyectos sobre distribución de utilidades, bonos o incentivos para los empleados de la empresa.

## **2. Gerente General.**

La persona encargada de ponerse a cargo de la Gerencia General debe ser alguien que ponga en práctica los conocimientos administrativos y técnicos, que posea experiencia como gerente estratega, con poder de decisión y generador de ideas que hagan más fuerte la empresa.

### ***Atribuciones y Responsabilidades***

- Ser el representante de la empresa
- Llevar a cabo las disposiciones de la Junta de Accionistas.
- Representar legalmente a la empresa y celebrar los contratos y operaciones necesarias para el funcionamiento de la empresa.
- Presentar la planificación de su gestión a la Junta de Accionistas.
- Desarrollar estrategias para alcanzar los objetivos propuestos
- Programar las diferentes actividades de la empresa, con los jefes de cada departamento.
- Coordinar, dirigir y supervisar todas las actividades de la empresa, en el desarrollo de las acciones que se llevan a cabo.
- Identificar alianzas estratégicas o convenios que den apoyo al cumplimiento de objetivos y al correcto funcionamiento de la empresa.
- Realizar y presentar informes de las actividades realizadas durante su gestión a la Junta de accionistas.
- Demás que correspondan a su cargo.

### **3. Departamento de Comercialización**

La persona que se encargará de este departamento tendrá a su cargo todo el proceso de la comercialización, por lo tanto debe tener un perfil muy amplio, tener un nivel alto de inglés para la comunicación con los proveedores.

#### ***Atribuciones y Responsabilidades***

- Coordinar y ejecutar los programas de comercialización de la empresa
- Dirigir y supervisar el procedimiento de importación, confirmando que la mercadería lleguen de acuerdo a los lineamientos de los contratos de compra.
- Supervisar el personal encargado de bodega y canales de distribución.
- Demás que corresponda a su cargo.

### **4. Departamento de Ventas.**

Para ocupar este cargo el aspirante deberá tener gran dominio en presupuestos y proyecciones, puesto que será el encargado de asegurar la disponibilidad inmediata de los productos, además de diseñar estrategias y planes de acción destinados a difundir la marca y al posicionamiento del producto en la mente del consumidor para alcanzar la preferencia de los clientes.

La persona encargada de esta función debe tener conocimientos en comercio exterior y negociación en caso de que la empresa requiera ampliar sus mercados fuera del país.

Los vendedores de la empresa tienen que ser honradas con valores que manejen destrezas de negociación y buen trato con los clientes, así mismo debe tener poder de decisión, manejar técnicas de ventas y conocimiento de estrategias de negocios.

### ***Atribuciones y Responsabilidades***

- Elaborar y controlar la ejecución de un plan de mercadeo y un presupuesto de ventas.
- Coordinar la promoción de los productos que dispone la empresa
- Dirigir y supervisar la distribución de los productos elaborados por la empresa
- Promover campañas constantes que den publicidad a la marca Halcón
- Presentar informes constantes a la gerencia de la situación actual de la empresa a su situación respecto a las ventas.
- Dirigir y controlar a la fuerza de ventas
- Demás que correspondan a su cargo.

### **5. Departamento Financiero/contabilidad.**

El puesto de la persona encargada de este departamento requiere de mucha capacidad, conocimiento y experiencia, ya que deberá encargarse de coordinar, dirigir, ejecutar y controlar las actividades financieras, contables, tributarias, económicas, presupuestarias y administrativas de la empresa.

### ***Atribuciones y Responsabilidades***

- Elaborar los registros contables, presupuestos y estados financieros.
- Encargarse de nomina, sueldos y prestaciones sociales
- Supervisar al personal de administración
- Dar asesoría a la gerencia en toma de decisiones
- Verificar constantemente la existencia de inventarios, cuentas, operaciones, documentos, garantías y demás documentos que sean propios de la empresa.
- Presentar informes de la situación financiera de la empresa ante la Junta de Accionistas y ante la gerencia, así como el informe del ejercicio de sus funciones.
- Demás que correspondan a su cargo.

## **6. Secretaria.**

Se debe considerar una persona que tenga estudios y experiencia en secretariado, tener un nivel de inglés de por lo menos el 80%, manejar paquetes informáticos, contables y administrativos.

### **4.7 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

En el capítulo dos se realizó el diagnóstico de la empresa según las siete crisis de la mediana y pequeña empresa, en el capítulo tres se evaluó los factores internos y externos de Hercan tomando en cuenta los modos estratégicos de supervivencia para evaluar la matriz de la gran estrategia, de todos estos capítulos se toman los objetivos estratégicos que se relacionan con la rentabilidad y sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las áreas.

1. Incrementar la rentabilidad de la línea de las herramientas Halcón en no menos del 30% anual e incrementar anualmente al menos el 5% la cartera de clientes.
2. Incrementar la rentabilidad de la empresa con la reducción de costos y gastos.
3. Incrementar la participación en el mercado
4. Lograr en seis meses manejar un inventario de justo a tiempo.
5. Satisfacer la demanda sobre la base de calidad, precio, plaza y promoción en las herramientas Halcón.
6. Implantar un plan estratégico dentro de la empresa.

### **4.8 FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS**

*“Toda organización económica tiene tres objetivos organizacionales independientes de la voluntad de los dirigentes: supervivencia, crecimiento y utilidad”.*<sup>58</sup>

El esquema global de las estrategias para Hercan se realizará en base a estos tres temas: Supervivencia, crecimiento y utilidad ya que la empresa no pudo pasar este primer tema.

---

<sup>58</sup> (SAVELLANE, 2007)

## **4.8.2 ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA.**

### *4.8.1.1 Estrategia de Producto.*

China es el proveedor de las herramientas los mismos que las fabrican y colocan la marca Halcón perteneciente a la empresa, la calidad del producto depende del costo, es así como en los primeros años se trabajó con una herramienta de calidad logrando un rápido posicionamiento en el mercado.

Cuando la empresa entró en iliquidez, el producto se vio afectado porque se cambio de proveedor y el producto no tenía las mismas características ni la misma calidad. El agente importador asumió que podía reducir costos sin que afecte a la calidad del producto lo cual no fue así y esto repercutió en la imagen que tenía el producto por consiguiente desató la salida de uno de los producto estrella del mercado.

Por ello la principal estrategia en cuanto al producto va enfocada, a la selección de los proveedores que cumplan con los requerimientos establecidos como: precio, calidad y fecha de entrega de las herramientas.

Adicionalmente se propone ampliar el portafolio de productos, ya que Hercan cuenta la experiencia y conocimiento de mercado, posicionamiento de la marca y una cartera de clientes importante. Para saber otros posibles productos que pueda comercializar Hercan se determinará en una investigación de mercado, responsabilidad del nuevo departamento comercial.

Además es necesario implantar un inventario justo a tiempo, y un elemento de respaldo para la empresa es contar con un buen catálogo, que contenga datos técnicos de las herramientas, este puede ser un buen recurso de marketing para entregar a los clientes.

#### *4.8.1.2. Estrategia Mercado.*

Esta estrategia se concentrará en el estudio de los compradores actuales y potenciales de un producto o gama de productos y luego a sus segmentos.

Para realizar la segmentación de cartera actual de Clientes, se analizará el perfil del cliente, el segmento que más compra, el que menos y el tipo de cliente que es más rentable.

La segmentación de mercado permitirá a Hercan acercarse al cliente y centrar su atención en sus necesidades además explotar las oportunidades al descubrir nuevos nichos de mercado del sector agrícola y de la construcción, de esta manera se asegura una mejor asignación de los recursos.

Al concentrarse en estos segmentos de mercado, la empresa utilizará una estrategia combinada entre liderazgo en costos y diferenciación, ya que en un mercado tan competitivo, la empresa no puede concentrarse en una sola estrategia, deberá conocer las necesidades y conductas psicológicas del cliente, estableciendo parámetros de calidad, sin que este afecte al precio y dándole un valor agregado al producto mediante cualidades distintivas para el consumidor.

#### *4.8.1.3. Estrategia de Tecnología.*

Hercan está desactualizado y en general no tiene la tecnología necesaria para desarrollar bien el negocio, al no contar con un software comercial que brinde información más amplia y precisa.

Esta estrategia se basa en la adquisición de sistemas informáticos contables que brinden a la empresa mayor conocimiento y precisión sobre el comportamiento de la comercialización de las herramientas, tales como: clientes, proveedores, ventas, compras, rotación de inventarios, recuperación de cartera, demanda insatisfecha, proyecciones de compras-ventas, balances financieros, servicios tributarios etc.

Otro instrumento para potenciar las ventas es contar con una página Web propia, que idealmente cuente con el catálogo on line y permita concretar la compra por esta vía. Con la explosión de la banda ancha, no sólo cada vez más gente opera por la Web, también está cambiando la forma de comunicarse con los clientes y proveedores.

#### *4.8.1.4. Estrategia de Competencia*

Se propone que esta estrategia este dirigida a través de la investigación y desarrollo principalmente en la mejora de los procedimientos para lograr una reducción de costos, sin dejar de ofrecer a los clientes un producto de calidad con garantía.

Adicionalmente se propone analizar las fuerzas que mueven a la competencia, partiendo desde la aplicación del Benchmarking

#### *4.8.1.5. Estrategia de Capital.*

**Para Hercan el capital de trabajo ha jugado un papel crucial, pues no pudo hacerle frente a** los compromisos financieros en que la empresa incurrió para completar sus procesos comerciales, tales como: créditos de subcapitalización que es financiamiento a largo plazo, la importación, que son cuentas por pagar a proveedores que representan financiamiento a corto plazo, los sobregiros bancarios que son financiamiento inmediato los gastos administrativos, generales y de venta, y por supuesto, los impuestos que se abonan al gobierno.

Cabe recalcar que la recuperación de cartera es una variable que afecto a la iliquidez de la empresa. (Ver anexo No 2,3,4,5,6)

**Por lo tanto se propone aplicar una estrategia de aportación de socios, y un crédito para, el** capital de trabajo inicial que solicita la empresa a largo plazo para iniciar su actividad comercial por \$ 300.000,00 para empezar a importar

directamente y establecer políticas de gastos que incluya a todos los miembros de la organización.

#### *4.8.1.6. Estrategia de Personal*

En la economía globalizada cada día es mayor la importancia que poseen los recursos humanos, en el proceso de creación de valor de cualquier empresa. Por ello se propuso el cambio de estructura organizacional y el perfil de cada responsable de los distintos departamentos dentro de la empresa.

Para ello Hercan deberá implantar programas que desarrollen nuevas capacidades dentro de la empresa mediante la formación o el aprendizaje, con ello se garantizará el compromiso de los empleados con la empresa.

Estos programas deberán definir claramente los papeles y las responsabilidades de cada uno de los miembros de la empresa esto pueden convertirse en un estimulante que permitirá tomarse el trabajo como un reto, no se debe olvidar el asegurar un sistema de retribuciones de acuerdo a la preparación, experiencia, actitudes, habilidades, intereses, objetivos y cualidades

### **4.8.3 ESTRATEGIAS FUNCIONALES.**

#### *4.8.2.1 Estrategia de crecimiento.*

Aumentar el volumen de importación, pues de acuerdo al análisis de la demanda se observó que Hercan no satisface los requerimientos del mercado.

Gestionar la integración de Hercan con los distribuidores directos a nivel nacional para obtener presencia en el mercado de las herramientas.

Participar en ferias nacionales de exposiciones de herramientas agrícolas y de la construcción, con el fin de mostrar la calidad, los beneficios y ventajas que ofrecen la línea Halcón.

Aprovechar las ventajas que ofrece los sectores agrícolas y de la construcción, pues de acuerdo a la investigación de mercado estos sectores se encuentran en crecimiento.

#### *4.8.2.1 Estrategia Financiera*

Es importante destacar el enfoque básico de la estrategia financiera dentro de la empresa, ya que para ello, será la penetración en nuevos productos en mercados, esto quiere decir incremento del mercado actual.

Realizar los documentos que nos permitan llevar a cabo la planificación comercial.  
Marcar y definir los planes de crecimiento local y regional

Buscar nuevas alianzas estratégicas para la comercialización de las herramientas Halcón.

Conformar equipos de trabajo para la ejecución del cambio organizacional por la implantación de la planificación estratégica dentro de la empresa Hercan.

Realizar mensualmente una planificación mensual de la importación para la optimizar la utilización de los recursos de la empresa.

Crear los departamentos necesarios para una mejor organización empresarial y que ejecuten las estrategias para cada sector de la empresa.

### **4.9 FORMULACIÓN DE POLÍTICAS**

El diseño y formulación de las políticas para la empresa Hercan están orientadas a poner en acción las estrategias y los objetivos planteados, pero éstas de nada servirán si no se informa a todo el personal, por lo tanto, es vital que aquellas funciones que intervienen en esa acción conozcan las políticas, sepan dónde y cuándo deben aplicarse.

Las políticas esta aplicadas de acuerdo a los departamentos de la empresa:

#### **4.9.1 Políticas de Comercialización.**

Es necesario partir difundiendo, la política de calidad de las Herramientas Halcón, se manifiesta mediante el firme compromiso con los Clientes, de satisfacer plenamente sus requerimientos y expectativas, para ello se garantiza impulsar una cultura de calidad basada en los principios de honestidad, liderazgo y desarrollo del recurso humano, solidaridad, compromiso de mejora continua y seguridad en el proceso de la comercialización.

##### *4.9.1.1 Política de Ventas*

Para Hercan el cliente es lo más importante, y se parte de esta premisa para ofrecer el mejor servicio y calidad al mejor precio con herramientas que superen las expectativas del consumidor final, Hercan es una empresa que va de la mano del cliente para ofertar la mejor línea de herramientas.

##### *4.9.1.2 Política de Compras*

El volumen y el ritmo de importación estarán de acuerdo al pronóstico de ventas futuras ya que ellas serán u factor determinante, para evitar el riesgo de tener altos inventarios, y tampoco inventarios pequeños que no pueda disponer de las herramientas cuando los clientes los pidan, es decir un Inventario Justo a tiempo.

##### *4.9.1.3 Políticas de Crédito*

La política de créditos a los clientes bien puede ser modificada, acortando los plazos a 60 días, Hercan necesita recuperar más rápido el flujo de caja y generar más rápido la liquidez.

#### *4.9.1.4. Políticas Financieras.*

Es importante que la empresa se alinee al reparto del excedente descontando aquella parte que se destina a la reinversión, para que la empresa se recapitalice con fondos propios y no con endeudamiento.

## **CAPITULO V**

### **5. PLAN OPERATIVO.**

Como su nombre lo indica son planes que tienen que ser desarrollados en las áreas operativas, estos planes son llamados planes de acción y se despliegan para cada una de las áreas de la empresa.

Una vez elaborado el Plan estratégico, se desarrolló un Plan Operativo que permite identificar en forma detallada cada una de las actividades que se desarrollará máximo en un año, para la consecución de los objetivos estratégicos

Para el alcance exitoso del presente Plan Operativo es indispensable, que todos los miembros que forman parte de Hercan se involucren de forma que exista coherencia entre los objetivos, la visión y la misión y para su ejecución se requerirá de una efectiva, coherente y permanente coordinación a todos los niveles el accionar desde las responsabilidades asignadas.

<b>PLAN OPERATIVO HERCAN</b>						
<b>A L C A N C E</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Pertenece a Gerencia</b>	<b>Plazo de Ejecución</b>	<b>Responsable</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Plan operativo.</b>
	1. Incrementar la rentabilidad de la línea de las herramientas Halcón en no menos del 30% anual e incrementar anualmente al menos el 5% la cartera de clientes.	Comercial	01/01/2012	Responsable de actividades Comerciales	Gestionar la integración de Hercan con los distribuidores directos a nivel nacional para obtener presencia en el mercado de las herramientas.	Con la creación del Dpto de comercialización este estará a cargo de la investigación del mercado para el desarrollo de las estrategias de marketing
	2. Realizar alianzas estratégicas con los proveedores de las Herramientas con el fin de asegurar el incremento de la línea y la comercialización de Halcón.	Comercial	01/01/2012	Responsable de actividades Comerciales	seleccionar proveedores que cumplan con los requerimientos establecidos como: precio, calidad y fecha de entrega de las herramientas. Y Aumentar el portafolios de productos	la persona que esta acargo de seleccionar los proveedores, tiene como prioridad analizar el mercado, buscando con que producto se podía ingresar a nuevos nichos de mercado
	3. Optimizar los sistemas administrativos, contables e informáticos para contar con información eficiente a tiempo.	Financiera	01/01/2012	Responsable de área	Adquirir actualizaciones permanentes de sistemas informáticos contables que brinden a la empresa mayor conocimiento y precisión.	Los responsables de cada uno de los departamentos tienen como prioridad el ingreso de la información en los sistemas informáticos para la optimización de los recursos de las empresa.
	4. Convertir el capital humano en valor productivo para la empresa y sus clientes, mejorando la productividad y eficacia de Hercan desde el lado de las personas.	Administrativa	01/01/2012	Responsable de área	Diseñar y ejecutar un plan de capacitación el cual permita el adiestramiento para todos los niveles gerenciales de la empresa	Todos forman un equipo de trabajo así que deben realizar la ejecución de la planificación estratégica y la aceptación del cambio organizacional.
	5. Incrementar la rentabilidad de la empresa con la reducción de costos y gastos.	Financiera	01/01/2012	Responsable de actividades Financieras	Dirigir a través de la investigación y desarrollo principalmente en la mejora de los procedimientos para lograr una reducción de costos, sin dejar de ofrecer a los clientes un producto de calidad con garantía.	El Gerente General es responsable de las relaciones laborales y el por tanto de definir claramente que gastos debe incurrir la empresa, para definir la política de gastos

**Autora: Silvia Guamán.**

	<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Pertenece a Gerencia</b>	<b>Plazo de Ejecución</b>	<b>Responsable</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Plan operativo.</b>
<b>A L C A N C E</b>	1. Incrementar la participación en el mercado	Comercial	01/01/2012	Responsable de actividades Comerciales	Segmentar de cartera actual de Clientes, para analizar el perfil del cliente, el segmento que más compra, el que menos y el tipo de cliente que es más rentable.	Se realizará entregas de garantías a los distribuidores o vendedores directos al momento de las compras, esta estrategia no demanda mucha inversión
	2. Incrementar la cartera de productos con su propia marca Halcón, a partir del segundo año.	Comercial	01/01/2012	Responsable de actividades Comerciales	Penetración en nuevos productos en mercados, esto quiere decir incremento del mercado actual	Las herramientas Halcón por ser un producto ya poseionado en la mayoría de las provincias, tiene muchas probabilidades de ingresar con nuevos productos
	3. Lograr en seis meses manejar un inventario de justo a tiempo.	Comercial	01/01/2012	Responsable de actividades Comerciales	Realizar un estudio de rotación de productos para determinar el volumen de importacion	Realizar una planificación mensual de la importación para la optimizar la utilización de los recursos de la empresa
	4. Satisfacer la demanda sobre la base de calidad, precio, plaza y promoción en las herramientas Halcón.	Comercial	01/01/2012	Responsable de actividades Comerciales	Aumentar el volumen de importación, pues de acuerdo al análisis de la demanda se observó que Hercan no satisface los requerimientos del mercado.	Las importaciones estarán dirigidasdirectamente por la empresa
	5. Establecer parámetros de calidad en tiempos de entrega de las mercaderías.	Comercial	01/01/2012	Responsable de actividades Comerciales	Mantener un stock de justo a tiempo para efectuar las entregas en los plazos establecidos	El responsable de bodega debe realizar reportes mensuales que proporcionaran una información mas exacta de las existencias en bodega

**Autora: Silvia Guamán**

	<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Pertenece a Gerencia</b>	<b>Plazo de Ejecución</b>	<b>Responsable</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Plan operativo.</b>
<b>A L C A N C E</b>	1. Implantar un plan estratégico dentro de la empresa.	Junta de accionistas	01/11/2011	Gerente General	Cambio de estructura organizacional con nuevos perfiles para los puestos a ocupar	El gerente General se encargará de llevar un liderazgo participativo y el compromiso de apoyar los cambios organizacionales
	2. Desarrollar e implementar un esquema de comunicación organizacional	Gerencia General	01/01/2012	Gerente General	Crear los departamentos necesarios para una mejor organización empresarial y que ejecuten las estrategias para cada sector de la empresa.	Para ello Hercan deberá implantar programas que desarrollen nuevas capacidades dentro de la empresa mediante la formación o el aprendizaje, con ello se garantizará el compromiso de los empleados con la empresa.
	3. Formalizar y estandarizar todos los procedimientos y políticas de la empresa.	Junta de accionistas	01/01/2012	Gerente General	Definir claramente los papeles y las responsabilidades de cada uno de los miembros de la empresa esto pueden convertirse en un estimulante que permitirá tomarse el trabajo como un reto,	Controlar que todas las estrategias y políticas se difundan y se cumplan

**Autora: Silvia Guamán**

A L C A N C E	Objetivos Estratégicos	Pertenece a Gerencia	Plazo de Ejecución	Responsable	Estrategia	Plan operativo.
	1. Desarrollar las habilidades estratégicas y las competencias claves de los empleados.	Gerencia General	01/01/2012	Gerente General	Asegurar un sistema de retribuciones de acuerdo a la preparación, experiencia, actitudes, habilidades, intereses, objetivos y cualidades	El responsable de cada departamento a través de una encuesta levantará información de los requerimientos de capacitación del personal para diseñar un plan de capacitación
	2. Alinear las metas personales con las de la empresa a través de la participación del cambio organizacional.	Gerencia General	01/01/2012	Gerente General	Conformar equipos de trabajo para la ejecución del cambio organizacional por la implantación de la planificación estratégica dentro de la empresa Hercan	El Gerente general con cada responsable de área conformarán equipos de trabajo para la ejecución de la Planificación Estratégica
	3. Motivar a las unidades, equipos e individuos a alcanzar los objetivos de la empresa.	Gerencia General	01/01/2012	Gerente General	Implantar programas que desarrollen nuevas capacidades dentro de la empresa mediante la formación o el aprendizaje, con ello se garantizará el compromiso de los empleados con la empresa.	El Gerente general con cada responsable de área conformarán equipos de trabajo para la ejecución de la Planificación Estratégica

***Autora: Silvia Guamán***

## CAPITULO VI

### 6. PROPUESTA ESTRATEGICA FINANCIERA

El análisis de los Estados Financieros de Hercan, a través de razones de liquidez, rentabilidad y endeudamiento factores claves del negocio, permitirá conocer la situación económica y financiera de la empresa, su información será útil para la toma de decisiones y presentar la propuesta financiera.

#### 6.1 SITUACIÓN ECONOMICA FINANCIERA DE HERCAN

##### ✓ Índices de Liquidez <sup>59</sup>

Miden la capacidad de una empresa de convertir sus activos en caja o de obtener caja para satisfacer su pasivo circulante. Es decir, miden la solvencia de una empresa en el corto plazo.

Mientras mayores sean los Índices de Liquidez, mayor será la solvencia de la empresa en el corto plazo

**Tabla. No 6.1 Índices de liquidez**

<b>LIQUIDEZ</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	
RAZON CIRCULANTE o SOLVENCIA	2,62	1,99	2,15	1,31	1.5 - 2.5
LIQUIDEZ INMEDIATA (PRUEBA ACIDA)	0,85	0,75	0,91	0,51	0.5 - 1
INVENTARIO A ACTIVO CORRIENTE	0,68	0,51	0,48	0,49	0.4-0.6
CICLO DE CAJA	169	141	150	170	MAX. 120

**Autora: Silvia Guamán**

**Fuente: Balances anual de Resultados Hercan**

Como se puede observar los índices de liquidez de los tres primeros años responden satisfactoriamente de acuerdo a los parámetros establecidos, a excepción del indicador de ciclo de caja que muestra los días que se demora en

<sup>59</sup><http://www.slideshare.net/bemaguali/analisis-financiero-1804743>

retornar cada inversión en inventarios, es decir que la recuperación de cartera no se estaba cumpliendo, por lo tanto la empresa iba entrando cada vez en iliquidez.

✓ **Índices de Rendimiento.**

Permiten analizar la rentabilidad de la empresa en el contexto de las inversiones que realiza para obtenerlas o del nivel de ventas que posee.

**Tabla. No 6.2 Índices de Rendimiento**

**Autora: Silvia Guamán.**

**Fuente: Balances anuales de Resultados Hercan.**

<b>RENDIMIENTO</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	
MARGEN OPERACIONAL	3,39%	5,09%	7,25%	0,20%	MIN. 15% (UTILIDAD OPERACIONAL/VENTAS)
MARGEN NETO	1,44%	-10,90%	-1,69%	-8,92%	MIN. 10% (UTILIDAD NETA/VENTAS)
ROTACION DE ACTIVOS	1,67	1,38	1,33	1,17	MIN. 1.5 (VENTAS/ACTIVOS)
FACTOR DE APALANCAMIENTO	2,16	4,48	5,00	18,86	MAX. 4 (ACTIVO/PATRIMONIO)
RENTABILIDAD DE LA INVERSION	0,06	0,07	0,10	0,00	MIN. 20%(UTILIDAD OPERACIÓN AL/ACTIVOS)
RENTABILIDAD PATRIMONIAL	5,19%	-97,75%	-16,88%	-31,15%	MIN. 20% (UTILIDAD NETA/PATRIMONIO)
RENTABILIDAD DEL CAPITAL PAGADO	5,47%	-45,46%	-14,44%	-75,68%	MIN. 25% (UTILIDAD NETA/CAPITAL SOCIAL)

El rendimiento en general de la empresa ha ido decayendo año tras año, como muestran los indicadores, las ventas empezaron a disminuir, y por ende el margen operacional, a más de la constante iliquidez que la empresa sufrió, hizo que Hercan utilice recursos ajenos para generar utilidades el cuál por los altos gastos financieros, gastos de operación y gastos de ventas hizo que la rentabilidad del patrimonio y de la inversión inicial de los accionistas disminuya y el peor de los casos que llegue a cifras negativas.

## Índices de Eficiencia.

Miden la eficiencia con que una organización hace uso de sus recursos. Mientras mejores sean estos índices se estará haciendo un uso más eficiente de los recursos utilizados.

**Tabla. No 6.3 Índices de Eficiencia.**

<b><u>EFICIENCIA</u></b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	
<b>PERIODO DE COBROS</b>	<b>63,04</b>	<b>64,83</b>	<b>77,83</b>	<b>78,39</b>	MAX. 60
<b>DURACION DE EXISTENCIAS</b>	<b>150,68</b>	<b>121,08</b>	<b>116,85</b>	<b>136,95</b>	MAX. 120
<b>PLAZO DE PROVEEDORES</b>	<b>45,00</b>	<b>45,00</b>	<b>45,00</b>	<b>45,00</b>	MIN. 30
<b>DEUDA A PASIVO</b>	<b>98%</b>	<b>95%</b>	<b>96%</b>	<b>95%</b>	MAX.80%

**Autora: Silvia Guamán**

**Fuente: Balances anuales de Resultados Hercan.**

Como se puede observar los índices de eficiencia muestran la gestión efectuada dentro de la empresa el mismo que sobrepasan los lineamientos establecidos, hay que hacer una pequeña aclaración en la duración de existencia ya que según estudios realizados en capítulos anteriores se muestra que hay productos que se adquirieron sin un estudio de mercado previo lo cual hizo que la mercadería se convierta en capital improductivo y por ello el índice de duración de existencia supera el máximo.

El índice más representativo es el de Deuda a Pasivo que refleja el alto endeudamiento al cual fue sometida la empresa para seguir operando, y que causó que la empresa tuviera que depender del crédito por no contar con el capital de trabajo para poder incrementar un capital de trabajo propio y generar utilidades.

Después de haber hecho el análisis financiero, se confirma lo descrito en capítulos anteriores, el cual indica que la gestión administrativa al no tener definida su estructura organizacional, filosofía empresarial, objetivos y políticas claras hizo que su dirección no tuviera un horizonte el cual seguir.

Se ha determinado que el capital inicial con que se inició la empresa no era el indicado para la demanda del mercado, ni los gastos de ventas, administrativos, financieros y operacionales no compensaban los ingresos por ventas que se estaban obteniendo. Por lo tanto a continuación se proyecta una nueva estructura financiera para la empresa Hercan.

## **6.2 PROPUESTA ESTRATEGICA FINANCIERA**

La propuesta financiera consiste en determinar la inversión necesaria de capital de trabajo, analizando las fuentes de financiamiento, presupuestos y proyecciones de los estados financieros, que permitan alcanzar un funcionamiento de la empresa a largo plazo. De la misma manera evalúa el proyecto y su rentabilidad a través de indicadores financieros.

### **6.2.1 Objetivo**

Determinar el valor requerido para la inversión inicial del proyecto, así como el tiempo necesario para recuperar la inversión y la tasa que se requerirá para que el proyecto sea rentable.

### **6.2.2 Inversión Inicial.**

La empresa Hercan tiene disponibilidad de los activos fijos, y los activos diferidos, el que le compete determinar es el capital de trabajo por lo tanto se parte desde el datos históricos de inversión inicial mas la demanda insatisfecha, el presupuesto de gastos e imprevistos, como se detalla en el (Ver anexo No 9.1).

### **6.2.3 Capital de Trabajo**

El capital de trabajo representa el dinero necesario para mantener la funcionalidad de las actividades de la empresa a corto plazo.

Los valores indicados en los rubros anteriores se encuentran detallados en el Balance de Resultados Proyectado y en el presupuesto de gastos.

El porcentaje de demanda insatisfecha se tomo del estudio de mercado, y un 5% de estimado para extras

**Tabla. No 6.4.1 Capital de trabajo**

<b>DATOS HISTORICOS</b>	<b>EN MILES DE \$</b>
INVERSIÓN INICIAL	109.000
PRESUPUESTO DE GASTOS	134.155
DEMANDA INSATISFECHA	53%
INVERSIÓN INICIAL + DDA INSATISFECHA	16.6770
SUBTOTAL	
IMPREVISTOS	2%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 306.943,50</b>

*Autora Silvia Guamán*

*Fuente: Balances de Resultado y Presupuesto de Gastos Proyectado Hercan.*

#### **6.2.4 Financiamiento**

Este proyecto se financiará con un préstamo inicial de USD 276.000,00 destinada para el capital de trabajo a cinco años, los mismos que se canalizaran con recursos de una identidad financiera, (Ver Anexo 10) con un interés anual del 10,91%. Cabe mencionar que este es un modelo de financiamiento.

Y los USD 30.000,00 restantes se cubrirá con el aporte de socios que conforman la Junta de Accionistas.

#### **6.2.5 Proyección de Gastos.**

Para determinar la proyección de gastos se considero, el cambio estructural de la empresa, y la optimización de los gastos históricos. (Ver Anexo 8 y 9)

#### **6.2.6 Estado de resultados proyectado**

La finalidad del análisis del Estado de Resultados o de Pérdidas o Ganancias es calcular la utilidad neta de los flujos netos de efectivo del proyecto, que son, en forma general, el beneficio real de la planta, y que se obtienen restando a los ingresos todos los gastos que incurran en la empresa y los impuestos que deba pagar<sup>60</sup>

---

<sup>60</sup> (BACA URBINA, 2000)

Como se puede observar existe utilidad en el ejercicio lo cual indica que la empresa puede sobrevivir durante los diez primeros años, y por sus márgenes positivos se ve que la empresa crece y por lo tanto se pueden pagar los intereses financieros, a los socios y seguir invirtiendo en el negocio o ampliarlo.

A demás se puede mantener una reserva de ahorros en caso de cualquier imprevisto en el funcionamiento de la empresa.

### **6.2.7 Flujo de Caja Proyectado**

Una vez que se han tomado en cuenta todos los ingresos y egresos del proyecto, estos se combinan para obtener el flujo de entrada o salida neto de efectivo para cada año. El flujo de efectivo neto se suma el saldo de efectivo inicial y se calcula la proyección de efectivo año a año.

La proyección del flujo de caja constituye uno de los elementos más importantes del estudio de un proyecto, ya que la evaluación del mismo se efectuará sobre los resultados que en ella se determinen.

El Flujo de Caja se proyectó para 10 años, es así que se elaboró un flujo de caja anual que permite visualizar de forma más exacta los ingresos y egresos en efectivo que requerirá para su desarrollo.

En el anexo No 13 se presenta el flujo de caja proyectado a 10 años, en el cual se muestra los ingresos generados anualmente; es importante indicar que la diferencia entre los ingresos que se presentan en el flujo de caja y los ingresos se debe a la nueva estructuración de la empresa, con nuevas políticas, tanto para ventas como para compras.

La importancia de elaborar un Flujo de Caja Proyectado es que permite, anticiparse a futuros déficit o falta de efectivo y de ese modo, por ejemplo, poder tomar la decisión de buscar financiamiento oportunamente.

Como se puede observar en el cuadro de flujo de caja proyectado las cifras son atractivas ya que Hercan por poseer infraestructura y cartera de clientes es más fácil y rápido empezar que una empresa que recién se constituye.

Por lo tanto el saldo final de caja en todos los años proyectados muestra valores positivos, consecuentemente el proyecto contará con liquidez lo que permitirá cubrir sus obligaciones y volver a invertir para abarcar nuevos mercados.

### **6.3 EVALUACIÓN FINANCIERA**

#### **6.3.1 Tasa mínima atractiva de retorno.(TMAR)**

Se define como la mínima cantidad de dinero que se espera obtener como rendimiento de un capital puesto a trabajar de manera de poder cubrir los compromisos de costos de capital<sup>61</sup>.

La tasa mínima atractiva de rendimiento (T.M.A.R.) también suele expresarse en forma porcentual anual. Este porcentaje expresa el excedente mínimo de los ingresos sobre los costos de cada año en relación con la inversión, necesarios para cubrir los compromisos derivados del uso del capital.

Para el cálculo se toma en cuenta el crecimiento inflacionario y el premio al riesgo así se tiene:

$$TMAR = i + f + (i * f)$$

i = premio al riesgo

f = Inflación

Donde: i = 24%<sup>62</sup>

f = 0,68%

---

<sup>61</sup> (<http://www.unimar.edu.ve/>, 2006 - 2007)

<sup>62</sup> Dato real de la empresa

Para obtener la tasa de inflación se toma como referencia el valor que reporta el Banco Central del Ecuador de la inflación acumulada del último año.

Mientras que para calcular el premio al riesgo se debe tomar en cuenta la siguiente consideración

Para el proyecto, el premio al riesgo que se aplica es el 24%, este es un valor real de la empresa Hercan.

**Aplicando la formula se tiene:**

$$TMAR = 0,68\% + 24\% + (0,68\% * 24\%)$$

$$TMAR = 25 \%$$

La tasa de descuento que se aplica a cada uno de los indicadores para determinar la viabilidad del proyecto es de 25,00%.

### **6.3.2 Periodo de recuperación del capital.**

El flujo neto difiere entre períodos, el cálculo se realiza determinando por suma acumulada el número de períodos que se requiere para recuperar la inversión.<sup>63</sup>

Se obtiene que la inversión inicial se recupere en el primer año de vida del proyecto según el flujo de caja.

#### **6.3.2.1. VALOR ACTUAL NETO. (VAN)**

Es el valor medio en dinero hoy, es decir el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados el valor inicial.<sup>64</sup>

*El VAN debe ser mayor a cero para que el proyecto sea rentable*

$$VAN = \$ 1.794.044,20$$

---

<sup>63</sup> (SAPAG CHAING, 2000)

<sup>64</sup> (MARIN)

En el cuadro anterior se obtiene un valor del VAN de \$ 1.794.044,20 el cual es un valor positivo y cumple con los requerimientos de los socios de la empresa. Se debe tomar en cuenta que mientras más alto es el valor del VAN más rentable es el proyecto, por lo que considera un VAN atractivo en términos financieros.

#### **6.3.2.2. Tasa interna de retorno (TIR).**

Es aquella que obliga al valor presente de los flujos de efectivo esperados de un negocio a igualar a su costo inicial.

$$TIR = 71\%$$

La tasa interna de retorno (TIR) es 71% a la tasa mínima atractiva de retorno (TMAR), lo que significa que el negocio es factible financieramente.

#### **6.3.2.3. Relación beneficio/costo**

La relación Beneficio/Costo indica cuánto dinero recibe la empresa por cada dólar invertido. Es indispensable que el índice sea mayor uno.

Para este proyecto la relación beneficio/costo es de 1,14 como puede ver este valor es mayor a uno, lo cual nos indica que por cada dólar invertido en la empresa, se recibe 1,14 adicional; esto demuestra que es recomendable en el proyecto.

#### **6.4 Punto de equilibrio.**

El punto de equilibrio corresponde al volumen de ventas que se debe lograr como mínimo, de manera que los costos totales en ese punto se correspondan con los ingresos por ventas; es decir, el beneficio de la empresa será nulo en dicho punto (no hay pérdidas ni ganancias). En el punto de equilibrio se recuperan los costos.

$$PE = (\text{Costos Fijos} / 1 - (\text{Costos Variables} / \text{Ingreso Por Ventas}))$$

### **PUNTO DE EQUILIBRIO HERCAN**

**TABLA No 6.4.2 PUNTO DE EQUILIBRIO PROYECTADO**

CALCULO DE PUNTO DE EQUILIBRIO									
DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
COSTOS FIJOS	\$ 50.520,00	\$ 52.790,40	\$ 55.169,21	\$ 57.661,74	\$ 60.273,58	\$ 63.010,59	\$ 65.878,92	\$ 68.885,02	\$ 72.035,67
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 42.000,00	\$ 44.100,00	\$ 46.305,00	\$ 48.620,25	\$ 51.051,26	\$ 53.603,83	\$ 56.284,02	\$ 59.098,22	\$ 62.053,13
GASTOS GENERALES	\$ 8.520,00	\$ 8.690,40	\$ 8.864,21	\$ 9.041,49	\$ 9.222,32	\$ 9.406,77	\$ 9.594,90	\$ 9.786,80	\$ 9.982,54
<b>COSTOS VARIABLES</b>	<b>\$ 415.806,65</b>	<b>\$ 436.596,98</b>	<b>\$ 458.426,83</b>	<b>\$ 481.348,17</b>	<b>\$ 505.415,58</b>	<b>\$ 530.686,36</b>	<b>\$ 557.220,68</b>	<b>\$ 585.081,71</b>	<b>\$ 614.335,80</b>
COSTO DE VENTAS	\$ 389.406,65	\$ 408.876,98	\$ 429.320,83	\$ 450.786,87	\$ 473.326,21	\$ 496.992,53	\$ 521.842,15	\$ 547.934,26	\$ 575.330,97
<b>COSTOS TOTALES</b>	<b>\$ 466.326,65</b>	<b>\$ 489.387,38</b>	<b>\$ 513.596,04</b>	<b>\$ 539.009,91</b>	<b>\$ 565.689,16</b>	<b>\$ 593.696,95</b>	<b>\$ 623.099,60</b>	<b>\$ 653.966,73</b>	<b>\$ 686.371,46</b>
INGRESO POR VENTAS	\$ 649.011,08	\$ 681.461,63	\$ 715.534,72	\$ 751.311,45	\$ 788.877,02	\$ 828.320,88	\$ 869.736,92	\$ 913.223,76	\$ 958.884,95
PUNTO DE EQUILIBRIO (\$)	\$ 50.519,36	\$ 52.789,76	\$ 55.168,57	\$ 57.661,10	\$ 60.272,94	\$ 63.009,95	\$ 65.878,28	\$ 68.884,38	\$ 72.035,03

**Autora: Silvia Guamán**

## 6.5 RAZONES FINANCIERAS

**TABLA 6.7. RAZONES DE LIQUIDEZ**

<b>SEGURIDAD</b>		
<b>SOLIDEZ</b>	<b>32,03%</b>	MIN.10%(PATRIMONIO / ACTIVO)
<b>LIQUIDEZ</b>		
<b>RAZON CIRCULANTE o SOLVENCIA</b>	<b>3,74</b>	1.5 - 2.5 (ACTIVO CORRIENTE/PASIVO CORRIENTE)
<b>LIQUIDEZ INMEDIATA (PRUEBA ACIDA)</b>	<b>2,78</b>	0.5 - 1 ((ACTIVO CORRIENTE- INVENTARIOS)/PASIVO CORRIENTE)
<b>INVENTARIO A ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>0,26</b>	0.4-0.6

**Autora: Silvia Guamán**

➤ Índice de Solvencia.

Como se puede observar la solidez de la empresa sube de gran manera, brindando a los socios tranquilidad, sobre la solidez de la empresa.

➤ Índices de liquidez

No se han logrado mejorar los índices de liquidez esperados ya que los compromisos anteriores de la empresa se arrastran y por ello no llega a los índices ideales, pero se ha logrado cubrir las pérdidas de años anteriores.

**TABLA 6.8. RAZONES DE RENDIMIENTO**

<b><u>RENDIMIENTO</u></b>		
<i>MARGEN OPERACIONAL</i>	<b>18,15%</b>	MIN. 15% (UTILIDAD OPERACIONAL/VENTAS)
<i>MARGEN NETO</i>	<b>12,20%</b>	MIN. 10% (UTILIDAD NETA/VENTAS)
<i>ROTACION DE ACTIVOS</i>	<b>1,01</b>	MIN. 1.5 (VENTAS/ACTIVOS)
<i>FACTOR DE APALANCAMIENTO</i>	<b>3,12</b>	MAX. 4 (ACTIVO/PATRIMONIO)
<i>RENTABILIDAD DE LA INVERSION</i>	<b>18,30%</b>	MIN. 20%(UTILIDAD OPERACIONAL/ACTIVOS)
<i>RENTABILIDAD PATRIMONIAL</i>	<b>38,41%</b>	MIN. 20% (UTILIDAD NETA/PATRIMONIO)
<i>RENTABILIDAD DEL CAPITAL PAGADO</i>	<b>67,02%</b>	MIN. 25% (UTILIDAD NETA/CAPITAL SOCIAL)

***Autora: Silvia Guamán***

El rendimiento en general de la empresa sube varios puntos sobre los mínimos esperados como muestran los indicadores, con el incremento de las ventas, el margen operacional, la liquidez de la empresa empieza a crecer aunque de manera pausada, son alentadoras para el inicio de un nuevo ejercicio económico.

Es importante destacar que el negocio es dependiente de gran manera del apalancamiento financiero, como se observa es del 3,12; cuando el máximo es 4.

Por parte la rentabilidad tanto patrimonial como para los socios crecen, siendo estos índices de rentabilidad atractivos para los socios accionistas.

**TABLA 6.9. RAZONES DE RENDIMIENTO**

<b><u>EFICIENCIA</u></b>		
<i>PERIODO DE COBROS</i>	<b>64,42</b>	MAX. 60
<i>DURACION DE EXISTENCIAS</i>	124,78	MAX. 120
<i>PLAZO DE PROVEEDORES</i>	<b>45,00</b>	MIN. 30
<i>DEUDA A PASIVO</i>	<b>63,09%</b>	MAX.80% (DEUDA CON COSTO FINANCIERO/PASIVO TOTAL)

Las Razones de eficiencia cumplen a satisfacción con los parámetro establecidos por la empresa, por que se concluye que: los cambios organizacionales van de la mano con los objetivos financieros.

## CAPITULO VII

### 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 7.1 CONCLUSIONES.

Posterior al análisis de los estudios anteriores, se puede concluir lo siguiente

- ✚ La investigación de mercado, demuestra que existen dos sectores objetivos que son la Agricultura y la Construcción, sectores que tienen una tendencia de crecimiento, por lo que se encuentran en la necesidad de comprar las herramientas.
- ✚ El tamaño del mercado de las herramientas en el Ecuador ha sido saturado por empresas especialmente chinas y colombianas, pero Hercan a pesar de eso tiene un nicho de mercado posicionado con la marca halcón podría ampliar sus horizontes, ya que la demanda insatisfecha es del 53% de la población encuestada, la misma que afirma que Hercan debería ampliar su portafolio de productos.
- ✚ La calidad y el precio están acordes a la competencia. Los clientes aseguran encontrarse satisfechos con estas variables.
- ✚ A través del diagnóstico de Hercan se llegó a realizar una exploración objetiva, clara y concreta y se detectó anomalías como el mal uso de los recursos, la duplicidad de funciones y la falta de coordinación administrativa, que incidieron directamente en perjuicio de la productividad de la empresa.

- ✚ El crecimiento es un índice de desempeño económico dinámico, el cual no ha podido ser incrementado por la empresa.
- ✚ Las Fumigadoras de 20 litros, posee una alta participación en el mercado lo que confirma que es el producto estrella y contribuirían al crecimiento de la empresa, si se llega a implantar una nueva estructura organizacional.
- ✚ La implantación de un plan estratégico y operativo en la empresa permite llegar con mayor seguridad a los mercados de destino y con propuestas que aseguren afianzar los productos en dichos mercados para alcanzar los objetivos propuestos de ventas.
- ✚ Para que las estrategias propuestas den el resultado esperado es necesario que estén debidamente documentadas y difundidas entre los integrantes de la organización.
- ✚ Finalmente la propuesta financiera plasmada en el presupuesto y en la evaluación financiera permite reconocer la factibilidad financiera, a través de un retorno positivo de la inversión inicial, lo que es atractivo para el inversionista, así como también para los empleados, clientes, proveedores y demás grupos de interés.

Con los análisis realizados y después de haber evaluado el proyecto se concluye que:

**“Es factible, comercial y financieramente, realizar una nueva reestructuración de la empresa bajo los lineamientos propuestos.”**

## 7.2 RECOMENDACIONES

- ✚ El Gerente General consiente de las reacciones en cadena de las dificultades empresariales, tales como la modificación del ambiente empresarial, problemas de estrategia, problema de estructura y problemas humanos, debe resolver rápidamente los problemas comenzando con el primer eslabón de la cadena, lo cual disminuirá el tiempo que debe dedicar al alivio de los síntomas.
- ✚ Una de las herramientas más eficaces para establecer un cambio organizacional es la *Planificación Estratégica* ya que define lineamientos como misión, visión, objetivos y estrategias que aseguren la sobrevivencia, crecimiento y generación de utilidades de Hercan.
- ✚ Previo a la implementación de un modelo de direccionamiento estratégico es necesario establecer estrategias de comunicación y difusión para estimular a que se constituyan en parte activa de la nueva cultura organizacional y que promueva la participación y la integración de todos los miembros de la empresa.
- ✚ Es importante que la empresa realice el seguimiento de los indicadores elaborados en el presente trabajo para realizar ajustes.
- ✚ Analizar el mercado meta, con el objetivo de poder ampliar los alcances de la empresa hacia todas las provincias del Ecuador.

## Bibliografía

- (2007 - 2008). *Estado de Resultado*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Área de Recursos Humanos. (2007). Recuperado el 09 de 09 de 2010, de <http://www.arearh.com/>
- BACA URBINA, G. (2000). *Evaluación de Proyectos*. México.
- BARROS, A. (01 de 2010). Plan Estratégico, caso Tecnoesa. Quito, Pichincha, Ecuador.
- BERNAL, M. (09 de Mayo de 2009). *El Universo, Agropecuarios*.
- CAMIZASA, E., GUERRERO, M., & DE DIOS, R. *Metodología y plan estratégico de las Organizaciones*.
- GARCIA, E., & VALENCIA, M. (2007). *Planeación Estratégica, teoría y Práctica*. México.
- Hervas, F. (15 de Septiembre de 2010). Crisis de Liquidez. (S. Guamán, Entrevistador)  
<http://www.eluniverso.com/2009/05/09/1/1416/7D1F79EB8F8D46BC989F83E6FA0E680B.html>.  
(s.f.). Obtenido de  
<http://www.eluniverso.com/2009/05/09/1/1416/7D1F79EB8F8D46BC989F83E6FA0E680B.html>.
- <http://www.unimar.edu.ve/>. (2006 - 2007). Recuperado el 10 de 08 de 2010, de  
<http://www.unimar.edu.ve/>: <http://www.unimar.edu.ve/>
- Informe de Avalúo Inmobiliaria Coruña. (4 de Julio de 2006). Quito, Pichincha, Ecuador.
- MARIN, J. N. *Inversiones Estratégicas. Un enfoque Multidimensional*. Costa Rica: INCAE.
- MORENO, E. (2007). *El mercado de la maquinaria agrícola en Ecuador*.
- MORENO, E. (2010). *Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito*.
- [portalecuador.ec](http://portalecuador.ec). (2007). Recuperado el 01 de 09 de 2010, de [portalecuador.ec](http://portalecuador.ec):  
<http://portalecuador.ec>
- PORTER, M. *Estrategia Competitiva*. México: Continental.
- ROSENBERG, J. M. (1989 - 2005). *Diccionario de Administración y Finanzas*. Barcelona: Océano.
- ROSENBERG, J. M. (1989 - 2005). *Diccionario de Marketing y Ventas*. Barcelona: Océano.
- SAPAG CHAING, N. y. (2000). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Chile.
- SAPANG, N. (2007). *Proyecto de inversión formulación y evaluación*. México Pearson: Prentice Hall.
- SAVELLANE, J. P. (2007). *Gerencia y Planeación Estratégica*. Colombia.

Ventas anuales promedio de la Empresa Hercan. (2007 - 2008). Quito, Pichincha, Ecuador.

Ventas mensuales promedio de la Empresa Hercan. (2007). Quito, Pichincha, Ecuador.

*www.corporacion3d.com*. (2008). Recuperado el 2010 de 08 de 08, de *www.corporacion3d.com*:  
<http://www.corporacion3d.com>

*www.inta.gov.ar*. (2002). Recuperado el 10 de 08 de 2010, de *www.inta.gov.ar*:  
<http://www.inta.gov.ar>

*www.inta.gov.ar/altavalle/info/biblio*. (s.f.).

*www.pmi.org*. (2003). Recuperado el 10 de 06 de 2010, de *www.pmi.org*: <http://www.pmi.org/>

*www.slideshare.net*. (03 de 08 de 2010). Recuperado el 11 de 11 de 2010, de  
<http://www.slideshare.net/nestorrozas/plan-estrategico-de-marketing-concepto-terico-y-prctico>

# ANEXO

## No. 1. MODELO DE LA ENCUESTA



ESCUELA POLITECNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

INGENIERIA EMPRESARIAL

---

### “ESTUDIO DEL GRADO DE SATISFACCIÓN QUE PERCIVE EL CLIENTE FRENTE A LAS HERRAMIENTAS HALCÓN”.

Por favor marque con una x en el espacio frente a la opción que está acorde a su respuesta.

1. ¿Cómo considera la calidad y garantía de las herramientas Halcón?

Muy buena  Buena  Regular

2. ¿Considera que los precios de las herramientas Halcón son?

Muy buena  Buena  Regular

3. ¿Cómo describiría la variedad de productos ofertados por la empresa Hercan?

Muy buena  Buena  Regular

4. Califique el tiempo de entrega de los pedidos.

Muy buena  Buena  Regular

5. Califique la información que brinda el vendedor acerca de las herramientas Halcón (calidades, utilidad, descuentos y promociones).

Muy buena  Buena  Regular

6. ¿Cómo conoció las Herramientas Halcón?

Publicidad  Venta Directa

**ANEXO No 2 ESTADO DE SITUACION INICIAL ANUAL DE HERCAN**

**ESTADO DE SITUACION INICIAL  
HERCAN**

<b>AÑO 2006</b>		<b>AÑO 2007</b>	
<b>ACTIVO.</b>	\$ 249.859,83	<b>ACTIVO.</b>	\$ 334.682,32
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	\$ 185.494,49	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	\$ 334.682,32
<b>CAJA BANCOS</b>	\$ 1.092,15	<b>CAJA BANCOS</b>	\$ 664,71
Banco MMJ hercan	\$ 20,94	Banco MMJ hercan	\$ 900,55
Bco Pichincha	\$ 559,17	Bco Pichincha	\$ 0,66
Bco Internac. RRCC	\$ 1,73	Bco Internac. RRCC	\$ 1,73
Bco MM Jaramillo 244	\$ 365,26	Caja chica	\$ 110,99
Caja chica	\$ 58,23	Banco Pichincha Hercan	\$ (349,22)
Banco Pichincha Hercan	\$ 86,82	<b>CUENTAS Y DCTOS POR COBRAR</b>	\$ 132.587,70
<b>CUENTAS Y DCTOS POR COBRAR</b>	\$ 58.838,70	Cientes	\$ 61.076,59
Cientes	\$ 11.934,17	Cheques en cartera	\$ 41.884,79
Cheques en cartera	\$ 39.881,14	Anticipo a empleados	\$ 40,08
Anticipo a empleados	\$ 2,00	Anticipos a contratos	\$ 200,00
Anticipos a contratos	\$ 340,00	Anticipos a importador 1	\$ 5.644,32
Anticipos a importador 4	\$ 400,00	Anticipos a Importador 3	\$ 1.028,85
Anticipos a Importador 5	\$ 549,52	Anticipos a Importador 4	\$ 400,00
Impuestos retenidos	\$ 3.646,72	Impuestos retenidos	\$ 9.879,32
Cientes varios x confirmar	\$ (410,16)	Cientes varios x confirmar	\$ (1.618,40)
Impuestos retenidos Iva	\$ 892,42	Anticipos FHR	\$ 2.133,13
Cheques protestados clientes	\$ 3,80	Anticipo de utilidades	\$ 6.680,00
Cheques devueltos	\$ 271,74	Cheques protestados clientes	\$ 948,33
Cuentas x cob otros.	\$ 1.327,35	Cheques devueltos	\$ 602,84
<b>INVENTARIO DE MERCADERÍAS</b>	\$ 125.563,64	Cuentas x cob otros.	\$ 3.687,85
Inventario de mercaderías	\$ 125.563,64	<b>INVENTARIO DE MERCADERÍAS</b>	
		Inventario de mercaderías	\$ 142.859,57

<b>ACTIVO FIJO</b>			<b>ACTIVO FIJO</b>	
<b>ACTIVO DEPRECIABLE</b>	<b>64365,34</b>		<b>ACTIVO DEPRECIABLE</b>	<b>\$ 58.570,34</b>
Edificio	50000		Edificio	\$ 50.000,00
Muebles y encerres	2000		Muebles y encerres	\$ 2.000,00
Equipo de oficina	200		Equipo de oficina	\$ 474,00
Equipo de computación	1200		Equipo de computación	\$ 1.608,00
Vehículos	14000		Vehículos	\$ 14.000,00
Sistema de contabilidad	1700		Sistema de contabilidad	\$ 1.700,00
Depreciación Acumulada Edificio	-2083,3		Depreciación Acumulada Edificio	\$ (4.583,26)
Depreciación Acumulada muebles	-133,36		Depreciación Acumulada muebles	\$ (333,40)
Depreciación Acumulada Equipoo ficina	-13,36		Depreciación Acumulada Equipoo ficina	\$ (33,40)
Depreciación Acumulada Equipo computac	-638		Depreciación Acumulada Equipo computación	\$ (1.595,00)
Depreciación Acumulada de vehículo	-1866,64		Depreciación Acumulada de vehículo	\$ (4.666,60)
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>\$ 249.859,83</b>		<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>\$ 334.682,32</b>
<b>PASIVO</b>	<b>134144,03</b>		<b>PASIVO</b>	<b>\$ 187.556,68</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>134144,03</b>		<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 187.556,68</b>
<b>CTAS Y DOCTOS X COB</b>	<b>67760,44</b>		<b>CTAS Y DOCTOS X COB</b>	<b>\$ 82.728,59</b>
Franklin Herv as	-6190,26		Roberto Canelos	\$ 3.201,36
FHR Mastercar	4138,76		Proveedores varios	1663,95
Roberto Canelos	7512,56		Iva 12%	728,31
Proveedores varios	16144,97		Ctas x pag	\$ 54.340,92
Iva 12%	-8578,19		FHR PPD	\$ 2.681,53
Ctas x Pagar	22908,88		Cheques emitidos	\$ 178,20
FHR PPD	7837,5		Banco MMJ 016	\$ 19.934,32
Cheques protestadfos proveedores	4046,17		<b>PROVISIONES</b>	<b>\$ 6.261,91</b>
Banco MMJ 016	19940,05		Sueldos por Pagar	\$ 123,97
<b>PROVISIONES</b>	<b>2237,46</b>		Comisiones x pagar	\$ 4.000,00
Sueldos por Pagar	550		IESS 9,35%	\$ 667,80
IESS 9,35%	514,22		IESS 12,15%	\$ 903,28
IESS 12,15%	716,04		Décimo tercer sueldo	\$ 123,62
Décimo tercer sueldo	140,8		Décimo cuarto sueldo	\$ 443,24
Décimo cuarto sueldo	316,4			

<b>RETENCIONES</b>	<b>704,47</b>	<b>RETENCIONES</b>	<b>\$ 2.881,56</b>
Retención en la Fuente	592,87	Retención en la Fuente	\$ 2.645,19
Retencion en la fuente 1%	438,47	Retencion en la fuente 1%	\$ 2.431,75
Retencion en la fuente 8%	134,4	Retencion en la fuente 8%	\$ 213,44
Retenciones Iva	111,6	Retenciones Iva	\$ 171,60
Retención Iva 100%	111,6	Retención Iva 100%	\$ 171,60
		prestamos quirografarios	\$ 64,77
<b>DOCTOS A LARGO PLAZO</b>	<b>63441,66</b>	<b>DOCTOS A LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 95.684,62</b>
Prestamos bancarios LP	25441,66	Hipoteca x pag	\$ 37.500,02
DHJ Edificio x Pag	38000	Prestamos bancarios LP	\$ 45.463,51
		DHJ Edificio x Pag	\$ 12.721,09
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>134144,03</b>	<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 187.556,68</b>
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>115710</b>	<b>CAPITAL SOCIAL</b>	
APORTACIONES SOCIOS	115710	APORTACIONES SOCIOS	\$ 151.843,55
FHR	61490	FHR	\$ 76.490,00
RRCC	33140	RRCC	\$ 48.140,00
DJ	21080	DJ	\$ 27.665,37
<b>TOTAL CAPITAL SOCIAL</b>		UTILIDAD/PERDIDA DEL EJERCICIO	\$ (451,82)
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>249854,03</b>		
<b>RESULTADO</b>	<b>\$ 5,80</b>	<b>TOTAL CAPITAL SOCIAL</b>	<b>\$ 151.843,55</b>
		<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 339.400,23</b>
<b>RESULTADO</b>		<b>RESULTADO</b>	<b>\$ (4.717,91)</b>
<b>RESULTADO</b>			

**ESTADO DE SITUACION INICIAL  
HERCAN**

<b>ANO</b>	<b>2008</b>	<b>ANO</b>	<b>2009</b>
<b>ACTIVO.</b>	<b>\$ 323.603,14</b>	<b>ACTIVO.</b>	<b>\$ 245.577,67</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 271.510,80</b>	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 199.760,33</b>
<b>CAJA BANCOS</b>	<b>\$ (1.277,59)</b>	<b>CAJA BANCOS</b>	<b>\$ 840,21</b>
Caja General	\$ (1.134,96)	Caja General	\$ (200,09)
Banco MMJ hercan	\$ 781,68	Banco MMJ hercan	\$ 0,75
Bco Pichincha	\$ 0,66	Bco Pichincha	\$ 0,66
Bco Internac. RRCC	\$ 1,73	Bco Internac. RRCC	\$ 1,73
Banco MMJ 244	\$ 13,40	Banco MMJ 244	\$ (2,06)
Caja chica	\$ 26,00	Caja chica	\$ 38,49
Banco Pichincha Hercan	\$ (966,10)	Banco Pichincha Hercan	\$ 1.000,73
<b>CUENTAS Y DCTOS POR COBRAR</b>	<b>\$ 140.994,70</b>	<b>CUENTAS Y DCTOS POR COBRAR</b>	<b>\$ 98.607,45</b>
Clientes	\$ 75.817,76	Clientes	\$ 34.400,98
Cheques en cartera	\$ 16.306,93	Cheques en cartera	\$ 17.095,67
Anticipo a empleados	\$ 365,00	Anticipo a empleados	\$ 500,00
Anticipos a contratos	\$ 200,00	Anticipos a contratos	\$ 200,00
Anticipos a importador 1	\$ 11.944,32	Anticipos a Carlos Rivera	\$ 10.886,86
Anticipos a Importador 2	\$ 8,10	Anticipos a Importador 2	\$ 8,10
Anticipos a Importador 3	\$ 1.547,64	Anticipo Garantias	\$ 1.028,85
Anticipos a Importador 4	\$ 400,00	Anticipos a Importador 4	\$ 400,00
Impuestos retenidos	\$ 13.483,36	Anticipos a Importador 5	\$ 5,42
Clientes varios x confirmar	\$ (1.452,37)	Impuestos retenidos	\$ 16.228,11
Anticipos FHR	\$ 10.648,64	Clientes varios x confirmar	\$ (82,70)
Impuestos retenidos IVA	\$ (3,72)	Anticipos FHR	\$ 5.214,04
Anticipo de utilidades	\$ 6.680,00	Impuestos retenidos IVA	\$ 1,97
Cheques protestados clientes	\$ (1,75)	Anticipo de utilidades	\$ 6.680,00
Cheques devueltos	\$ 1.152,90	Cheques protestados clientes	\$ 1.748,42
Cuentas x cob otros.	\$ 3.897,89	Cheques devueltos	\$ 603,84
		Cuentas x cob otros.	\$ 3.687,89

<b>INVENTARIO DE MERCADERÍAS</b>		<b>INVENTARIO DE MERCADERÍAS</b>	
Inventario de mercaderías	\$ 131.793,69	Inventario de mercaderías	\$ 100.312,67
<b>ACTIVO FIJO</b>		<b>ACTIVO FIJO</b>	
<b>ACTIVO DEPRECIABLE</b>	<b>\$ 52.092,34</b>	<b>ACTIVO DEPRECIABLE</b>	<b>\$ 45.817,34</b>
Edificio	\$ 50.000,00	Edificio	\$ 50.000,00
Muebles y encerres	\$ 2.000,00	Muebles y encerres	\$ 2.000,00
Equipo de oficina	\$ 474,00	Equipo de oficina	\$ 474,00
Equipo de computación	\$ 1.608,00	Equipo de computación	\$ 1.608,00
Vehículos	\$ 14.000,00	Vehículos	\$ 14.000,00
Sistema de contabilidad	\$ 1.700,00	Sistema de contabilidad	\$ 1.700,00
Depreciación Acumulada Edificio	\$ (7.083,22)	Depreciación Acumulada Edificio	\$ (9.583,18)
Depreciación Acumulada muebles	\$ (533,44)	Depreciación Acumulada muebles	\$ (733,48)
Depreciación Acumulada Equipoo fic	\$ (53,44)	Depreciación Acumulada Equipoo	\$ (73,48)
Depreciación Acumulada Equipo con	\$ (2.553,00)	Depreciación Acumulada Equipo c	\$ (3.308,00)
Depreciación Acumulada de vehícul	\$ (7.466,56)	Depreciación Acumulada de vehíc	\$ (10.266,52)
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>\$ 323.603,14</b>	<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>\$ 245.577,67</b>
<b>PASIVO</b>	<b>\$ 184.252,25</b>	<b>PASIVO</b>	<b>\$ 200.074,04</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		<b>PASIVO CORRIENTE</b>	
<b>CTAS Y DOCTOS X COB</b>	<b>\$ 75.294,78</b>	<b>CTAS Y DOCTOS X XOB</b>	<b>\$ 117.450,34</b>
FHR Mastercard	\$ 53.112,50	RRCC x pag	\$ 27.571,71
Roberto Canelos	6087,46	Roberto Canelos	199,16
Proveedores varios	-7180,8	Proveedores varios	40353,94
Iva 12%	\$ 1.004,53	Iva 12%	\$ 2.763,04
Seguros x papar	\$ 535,92	Seguros x papar	\$ 306,88
Ctas x pag	\$ 1.618,29	Ctas x pag	\$ 13.126,09
Cheques emitidos	\$ 264,64	FHR prestamo Pichin	\$ 8.210,07
Banco MMJ 016	\$ 19.852,24	Cheques emitidos	\$ 4.924,40
		Banco MMJ 016	\$ 19.995,05

<b>PROVISIONES</b>	<b>\$ 6.962,25</b>	<b>PROVISIONES</b>	<b>\$ 8.205,60</b>
Sueldos por Pagar	\$ 1.958,97	Sueldos por Pagar Prov. AA	\$ 367,36
Comisiones x pagar	\$ 2.880,00	Comisiones x pagar	\$ 6.400,00
IESS 9,35%	\$ 490,42	IESS 9,35%	\$ 319,52
IESS 12,15%	\$ 672,79	IESS 12,15%	\$ 415,50
Décimo tercer sueldo	\$ 115,82	Décimo tercer sueldo	\$ 115,80
Décimo cuarto sueldo	\$ 416,78	Décimo cuarto sueldo	\$ 454,00
Fondos de reserva	\$ 427,47	Fondos de reserva	\$ 133,42
<b>RETENCIONES</b>	<b>\$ 725,04</b>	<b>RETENCIONES</b>	<b>\$ 940,93</b>
Retención en la Fuente	\$ 497,48	Retención en la Fuente	\$ 510,92
Retencion en la fuente 1%	\$ 416,12	Retencion en la fuente 1%	\$ 295,71
Retencion en la fuente 8%	\$ 81,36	Retencion en la fuente 8%	\$ 215,21
Retenciones Iva	\$ 122,04	Retenciones Iva	\$ 297,81
Retención Iva 100%	\$ 122,04	Retención Iva 100%	\$ 297,81
prestamos quirografarios	\$ 105,52	prestamos quirografarios	\$ 132,20
<b>DUCTOS A LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 101.270,18</b>	<b>DUCTOS A LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 73.477,17</b>
Hipoteca x pag	\$ 20.833,22	Hipoteca x pag	\$ 4.154,67
Prestamos bancarios LP	\$ 80.436,96	Prestamos bancarios LP	\$ 69.322,50
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 184.252,25</b>	<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 200.074,04</b>
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>\$ 147.125,68</b>	<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>\$ 139.351,89</b>
APORTACIONES SOCIOS		APORTACIONES SOCIOS	
FHR	\$ 76.490,00	FHR	\$ 76.490,00
RRCC	\$ 48.140,00	RRCC	\$ 48.140,00
DJ	\$ 27.665,37	DJ	\$ 27.665,37
UTILIDAD/PERDIDA DEL EJERCICIO	\$ (5.169,69)	UTILIDAD/PERDIDA DEL EJERCICIO	\$ (12.943,48)
<b>TOTAL CAPITAL SOCIAL</b>	<b>\$ 147.125,68</b>	<b>TOTAL CAPITAL SOCIAL</b>	<b>\$ 139.351,89</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 331.377,93</b>	<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 339.425,93</b>
<b>RESULTADO</b>	<b>\$ (7.774,79)</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>\$ (93.848,26)</b>

**ANEXO No 3 ESTADOS DE RESULTADOS ANUAL DE HERCAN**

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>			
<b>HERCAN</b>			
	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<b>INGRESOS</b>	<b>\$ 482.800,59</b>	<b>\$ 460.590,97</b>	<b>\$ 390.805,03</b>
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 482.613,72</b>	<b>\$ 459.499,53</b>	<b>\$ 388.411,82</b>
<b>VENTAS</b>	<b>\$ 482.613,72</b>	<b>\$ 459.499,53</b>	<b>\$ 388.411,82</b>
Venta de mercadería	\$ 484.702,64	\$ 462.749,33	\$ 406.861,62
Devolución en Ventas	\$ (19,14)	\$ (3.249,80)	\$ (18.449,80)
Descuento en ventas	\$ (2.069,78)		
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>			
Otros ingresos	\$ 186,87	<b>\$ 1.091,44</b>	<b>\$ 2.393,21</b>
Intereses ganados Ctas	\$ 14,21	\$ 12,08	\$ 88,09
otros ingresos	\$ 172,66	\$ 1.079,36	\$ 2.305,12
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 482.800,59</b>	<b>\$ 460.590,97</b>	<b>\$ 390.805,03</b>
<b>COSTOS Y GASTOS</b>	<b>\$ 487.518,44</b>	<b>\$ 468.364,74</b>	<b>\$ 425.653,23</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>\$ 343.242,38</b>	<b>\$ 321.103,87</b>	<b>\$ 267.348,12</b>
Costo de ventas.	\$ 343.242,38	\$ 321.103,87	\$ 267.348,12
<b>GASTOS DE VENTA</b>	<b>\$ 55.822,60</b>	<b>\$ 53.607,99</b>	<b>\$ 70.309,62</b>
Viáticos de oficina	\$ 1.019,76	\$ 4.783,57	\$ 6.961,23
Viáticos externos	\$ 3.333,18	\$ 4.076,17	\$ 3.614,65
Gastos de representación	\$ 60,00	\$ -	\$ 371,04
Gastos de gestión	\$ 288,63	\$ 42,74	\$ 25,75
Gastos de publicidad	\$ 2.618,42	\$ 477,86	\$ 295,00
Combustible, Peaje, camión	\$ 934,43	\$ 659,30	\$ 653,12
embalaje	\$ 1.142,80	\$ 1.152,10	\$ 983,40
Transporte Inter. Movil	\$ 39.838,18	\$ 35.618,05	\$ 40.026,04
Repuestos y accesorios Vehículo	\$ 1.519,30	\$ 2.691,56	\$ 4.103,29
Reparaciones y mantenimiento	\$ 1.888,61	\$ 3.101,87	\$ 3.273,80
Gastos Varios	\$ 930,83	\$ 984,61	\$ 2.687,37
Cuentas incobrables	\$ 699,50	\$ 20,16	\$ 97,44
Comisiones	\$ 1.548,96	\$ -	\$ 7.217,49
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>\$ 44.203,10</b>	<b>\$ 45.176,22</b>	<b>\$ 44.812,53</b>
Sueldos y salarios	\$ 23.275,88	\$ 21.141,73	\$ 20.518,32
Servicios ocasionales	\$ 14.385,40	\$ 16.527,35	\$ 16.345,50
Décimo tercero	\$ 1.559,79	\$ 1.448,60	\$ 1.389,84
Decimo cuarto sueldo	\$ 1.366,11	\$ 1.090,21	\$ 1.127,22
Otros ingresos	\$ 776,39	\$ 456,60	\$ 843,00
Fondos de reserva	\$ 8,32	\$ 1.802,78	\$ 2.095,65
Aporte patronal 12,15%	\$ 2.831,21	\$ 2.708,95	\$ 2.493,00
<b>GASTOS GENERALES</b>	<b>\$ 14.760,02</b>	<b>\$ 7.324,31</b>	<b>\$ 7.612,24</b>
Luz	\$ 380,86	\$ 321,12	\$ 202,96
Agua potable	\$ 435,54	\$ 267,31	\$ 113,71
Telefonos	\$ 2.649,29	\$ 1.236,13	\$ 1.515,51
Útiles de oficina	\$ 1.047,27	\$ 1.261,49	\$ 1.022,96
Útiles y materiales de li	\$ 20,88	\$ 29,04	\$ 3,80
Refrigerios	\$ 4.208,42	\$ 1.940,71	\$ 1.927,23
Arriendo Bodega	\$ 2.182,70	\$ 603,00	\$ 346,44
Internet	\$ 376,33	\$ 299,55	\$ 263,40
Seguros de oficina y Alarma	\$ 840,00	\$ 882,94	\$ 1.381,91
Repuestos y accesorios Vehículo	\$ 316,25	\$ 47,32	\$ 503,83
Reparaciones varias	\$ 136,44	\$ 2,22	\$ 321,99
Combustible y movilización	\$ 2.073,72	\$ 423,66	\$ 8,50
Uniformes	\$ 92,32	\$ 9,82	
<b>DEPRECIACIONES</b>	<b>\$ 6.477,00</b>	<b>\$ 6.477,00</b>	<b>\$ 6.276,00</b>
DepreCiación Acumulada Edificio	\$ 200,04	\$ 200,04	\$ 200,04
Depreciación Acumulada muebles	\$ 20,04	\$ 20,04	\$ 20,04
Depreciación Acumulada Equipoo ficina	\$ 957,00	\$ 957,00	\$ 756,00
Depreciación Acumulada Equipo comp	\$ 2.799,96	\$ 2.799,96	\$ 2.799,96
Depreciación Acumulada de vehículo	\$ 2.499,96	\$ 2.499,96	\$ 2.499,96
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>\$ 23.013,34</b>	<b>\$ 34.675,35</b>	<b>\$ 29.294,72</b>
<b>Intereses bancos</b>	<b>\$ 16.141,64</b>	<b>\$ 31.966,25</b>	<b>\$ 27.296,03</b>
Otros débitos bancarios	\$ 4.463,23	\$ 1.239,86	\$ 655,08
Varios	\$ 2.408,47	\$ 1.469,24	\$ 1.343,61
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	<b>\$ 487.518,44</b>	<b>\$ 468.364,74</b>	<b>\$ 425.653,23</b>
<b>RESULTADO</b>	<b>\$ (4.717,85)</b>	<b>\$ (7.773,77)</b>	<b>\$ (34.848,20)</b>

**ANEXO No 4 ESTADOS DE SITUACION INICIAL CONSOLIDADOS ANUAL**

<b>HERCAN ACP</b> <b>BALANCE DE SITUACION INICIAL CONSOLIDADO</b>				
	2006	2007	2008	2009
<b><i>ACTIVO</i></b>				
EFFECTIVO EN CAJA Y BANCOS	\$ 1.092,15	\$ 664,71	\$ (1.277,59)	\$ 840,27
CUENTAS POR COBRAR A CLIENTES	\$ 58.838,70	\$ 68.284,01	\$ 76.690,97	\$ 64.303,73
INVENTARIOS	\$ 125.563,64	\$ 113.859,57	\$ 102.793,69	\$ 100.312,67
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 185.494,49</b>	<b>\$ 182.808,29</b>	<b>\$ 178.207,07</b>	<b>\$ 165.456,67</b>
ACTIVO FIJO BRUTO	\$ 69.099,34	\$ 69.782,00	\$ 69.782,00	\$ 69.782,00
DEPRECIACION ACUMULADA	\$ (4.734,66)	\$ (11.211,66)	\$ (17.688,66)	\$ (23.964,66)
<b>ACTIVO FIJO NETO</b>	<b>\$ 64.364,68</b>	<b>\$ 58.570,34</b>	<b>\$ 52.093,34</b>	<b>\$ 45.817,34</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 249.859,17</b>	<b>\$ 241.378,63</b>	<b>\$ 230.300,41</b>	<b>\$ 211.274,01</b>
<b><i>PASIVO Y PATRIMONIO</i></b>				
PRESTAMOS X PAGAR	\$ 67.760,44	\$ 82.728,59	\$ 75.294,78	\$ 117.450,34
OTROS PASIVOS CORRIENTES	\$ 2.941,93	\$ 9.143,47	\$ 7.687,29	\$ 9.146,53
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 70.702,37</b>	<b>\$ 91.872,06</b>	<b>\$ 82.982,07</b>	<b>\$ 126.596,87</b>
DEUDA A LARGO PLAZO	\$ 63.441,66	\$ 95.684,62	\$ 101.270,18	\$ 73.477,17
<b>PASIVO DE LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 63.441,66</b>	<b>\$ 95.684,62</b>	<b>\$ 101.270,18</b>	<b>\$ 73.477,17</b>
<b>PASIVO TOTAL</b>	<b>\$ 134.144,03</b>	<b>\$ 187.556,68</b>	<b>\$ 184.252,25</b>	<b>\$ 200.074,04</b>
<b>CAPITAL PAGADO</b>				
	\$ 109.710,00	\$ 115.715,65	\$ 53.821,95	\$ 46.048,16
<b>GANANCIAS RETENIDAS</b>				
	\$ 6.005,65	\$ (61.893,70)	\$ (7.773,79)	\$ (34.848,20)
<b>PATRIMONIO</b>				
	\$ 115.715,65	\$ 53.821,95	\$ 46.048,16	\$ 11.199,96
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 249.859,68</b>	<b>\$ 241.378,63</b>	<b>\$ 230.300,41</b>	<b>\$ 211.274,00</b>

**ANEXO No 5 ESTADO DE RESULTADOS ANUAL CONSOLIDADOS****ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO  
HERCAN**

	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<b><u>INGRESOS</u></b>				
VENTAS NETAS	416763,00	482613,72	460591,00	390805,03
COSTO DE VENTAS	304165,00	343242,38	321104,00	267347,82
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>112598,00</b>	<b>139371,34</b>	<b>139487,00</b>	<b>123457,21</b>
<b><u>EGRESOS</u></b>				
GASTOS DE VENTAS	45078,00	55822,60	53608,00	70309,62
GASTOS DE ADMINISTRACION + GENER	53386,66	122615,75	58978,79	58701,07
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>98464,66</b>	<b>178438,35</b>	<b>112586,79</b>	<b>129010,69</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>14133,34</b>	<b>-39067,01</b>	<b>26900,21</b>	<b>-5553,48</b>
INGRESOS NO OPERACIONALES	5499,31	186,67	0,00	0,00
GASTOS FINANCIEROS	13627,00	23013,36	34674,00	29294,72
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION</b>	<b>6005,65</b>	<b>-61893,70</b>	<b>-7773,79</b>	<b>-34848,20</b>
PARTICIPACION 15% EMPLEADOS	0,00	-9284,06	0,00	0,00
IMPUESTO A LA RENTA	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>6005,65</b>	<b>-52609,65</b>	<b>-7773,79</b>	<b>-34848,20</b>

## ANEXO No 6 INDICES FINANCIEROS ANUALES HERCAN

HERCAN ACP					
INDICES FINANCIEROS ANUAL					
	2006	2007	2008	2009	
<b>SEGURIDAD</b>					
SOLIDEZ	46,31%	22,30%	19,99%	5,30%	MIN.10%(PATRIMONIO / ACTIVO)
<b>LIQUIDEZ</b>					
RAZON CIRCULANTE o SOLVENCIA	2,62	1,99	2,15	1,31	1.5 - 2.5 (ACTIVO CORRIENTE/PASIVO CORRIENTE)
LIQUIDEZ INMEDIATA (PRUEBA ACIDA)	0,85	0,75	0,91	0,51	0.5 - 1 ((ACTIVO CORRIENTE- INVENTARIOS)/PASIVO CORRIENTE)
INVENTARIO A ACTIVO CORRIENTE	0,68	0,51	0,48	0,49	0.4-0.6
CICLO DE CAJA	169	141	150	170	MAX. 120 (PERIODO DE COBRO+DURACION DE EXISTENCIA -PLAZO)
<b>RENDIMIENTO</b>					
MARGEN OPERACIONAL	3,39%	5,09%	7,25%	0,20%	MIN. 15% (UTILIDAD OPERACIONAL/VENTAS)
MARGEN NETO	1,44%	-10,90%	-1,69%	-8,92%	MIN. 10% (UTILIDAD NETA/VENTAS)
ROTACION DE ACTIVOS	1,67	1,38	1,33	1,17	MIN. 1.5 (VENTAS/ACTIVOS)
FACTOR DE APALANCAMIENTO	2,16	4,48	5,00	18,86	MAX. 4 (ACTIVO/PATRIMONIO)
RENTABILIDAD DE LA INVERSION	0,06	0,07	0,10	0,00	MIN. 20%(UTILIDAD OPERACIONAL/ACTIVOS)
RENTABILIDAD PATRIMONIAL	5,19%	-97,75%	-16,88%	-311,15%	MIN. 20% (UTILIDAD NETA/PATRIMONIO)
RENTABILIDAD DEL CAPITAL PAGADO	5,47%	-45,46%	-14,44%	-75,68%	MIN. 25% (UTILIDAD NETA/CAPITAL SOCIAL)
<b>EFICIENCIA</b>					
PERIODO DE COBROS	63,04	64,83	77,83	78,39	MAX. 60
DURACION DE EXISTENCIAS	150,68	121,08	116,85	136,95	MAX. 120
PLAZO DE PROVEEDORES	45,00	45,00	45,00	45,00	MIN. 30
DEUDA A PASIVO	0,98	0,95	0,96	0,95	MAX.80% (DEUDA CON COSTO FINANCIERO/PASIVO TOTAL)

**ANEXO No 7 VENTAS POR PRODUCTO CON % DE PARTICIPACIÓN**

<b>VENTAS ANUALES POR PRODUCTO</b>				
<b>2006</b>			<b>2007</b>	
<b>Nombre</b>	<b>% Total</b>		<b>Nombre</b>	<b>% Total</b>
FUMIGADORA 20 LTS HALCON	15,94		FUMIGADORA 2 LTS HALCON	12,77
FUMIGADORA 2 LTS HALCON	8,14		FUMIGADORA 20 LTS HALCON	12,71
FUMIGADORA 16 LTS HALCON	7,04		FLEXOMETRO 5M X 19MM HALCON	6,90
FLEXOMETRO 5M X 19MM HALCON	6,20		FUMIGADORA 16 LTS HALCON	6,15
MACHETE AGUILA C/T	2,84		PALA CUADRADA HALCON	2,25
PUNTA 10 X 3/4 HALCON	1,61		PALA REDONDA HALCON	2,20
BARRA 12 LBS HALCON	1,56		JUEGO LLAVES MIXTAS 12 PCS	1,81
COMBO M/FIBRA 4 LBS HALCON	1,52		ESTILETE HALCON 101 PROFESIONAL	1,73
JUEGO LLAVES MIXTAS 12 PCS	1,48		PUNTA DE 12X3/4 HALCON	1,67
BARRA 14 LBS HALCON	1,39		PUNTA 10 X 3/4 HALCON	1,66
FUMIGADORA 8 LTS HALCON	1,34		COMBO M/FIBRA 4 LBS HALCON	1,64
PUNTA DE 12X3/4 HALCON	1,33		COMBO M/MADERA 4 LBS	1,60
ALICATE CR-V 8" HALCON	1,30		BARRA 14 LBS HALCON	1,48
FUMIGADORA 5 LTS HALCON	1,28		ALICATE CR-V 8" HALCON	1,20
ESTILETE HALCON 101 PROFESIONAL	1,20		FLEXOMETRO 3M X 16MM HALCON	1,19
ARCO SIERRA TUBULAR 10-12 HALCON	1,18		FUMIGADORA 8 LTS HALCON	1,19
MACHETE YEGUA	1,17		CINCEL 10 X 3/4 HALCON	1,16
MARTILLO M/FIBRA 29 MM HALCON	1,14		FLEXOMETRO 8M X 25MM HALCON	1,15
FLEXOMETRO 8M X 25MM HALCON	1,07		BARRA 12 LBS HALCON	1,14
MACHETE HANSA LAMPON 191 24"	1,07		BARRA 16 LBS HALCON	1,08
CINCEL 10 X 3/4 HALCON	1,02		FUMIGADORA 5 LTS HALCON	1,05
JUEGO DE DADOS 32 PCS HALCON	0,95		COMBO M/MADERA 3 LBS	0,99
COMBO M/MADERA 3 LBS	0,82		MARTILLO M/MADERA 29 MM	0,93
COMBO M/MADERA 4 LBS	0,81		COMBO M/FIBRA 3 LBS HALCON	0,89
FLEXOMETRO 3M X 16MM HALCON	0,80		FUMIGADORA 15 LTRS.	0,88
MARTILLO M/FIBRA 27 MM HALCON	0,75		MARTILLO M/FIBRA 29 MM HALCON	0,83
BARRA 16 LBS HALCON	0,74		JUEGO LLAVES HEXAGONAL 9 PZS	0,79
ARCO SIERRA PLEGABLE 10-12	0,72		JUEGO DE DADOS 32 PCS HALCON	0,76
CINCEL 12 X 3/4 HALCON	0,70		COMBO M/MADERA 6 LBS	0,74
ARCO DE TALAR 21" HALCON	0,69		CINCEL 12 X 3/4 HALCON	0,73
MACHETE PEINILLA 66-20	0,66		ESTILETE HALCON 100 STANDAR	0,73
ARCO DE TALAR 24" HALCON	0,64		MARTILLO M/FIBRA 27 MM HALCON	0,69
BARRA 18 LBS	0,63		LLAVE MIXTA CR-V 11" HALCON	0,69
ESTILETE HALCON 100 STANDAR	0,62		COMBO M/FIBRA 8 LBS HALCON	0,68
HACUELA M/FIBRA 600 GR HALCON	0,62		FLEXOMETRO 5.5M X 19MM HALCON	0,66
MACHETE GALLO C/A	0,60		PLAYO 2 POSICIONES CR-V 8" HALCON	0,65
COMBO M/MADERA 6 LBS	0,57		FLEXOMETRO 5 M IMANTADO	0,65
ALICATE CR-V 7" HALCON	0,57		COMBO M/MADERA 2 LBS	0,64
MARTILLO M/FIBRA 25 MM HALCON	0,57		COMBO M/FIBRA 6 LBS HALCON	0,62
PLAYO 2 POSICIONES CR-V 8" HALCON	0,57		MARTILLO M/MADERA 27 MM	0,58
MARTILLO M/MADERA 29 MM	0,56		ARCO DE TALAR 24" HALCON	0,55
PODON	0,55		HACUELA M/FIBRA 800 GR HALCON	0,54
LLAVE FRANCESA 12" HALCON	0,54		HACUELA M/FIBRA 600 GR HALCON	0,54

MARTILLO M/MADERA 27 MM	0,52	ARCO SIERRA PLEGABLE 10-12	0,51
COMBO M/FIBRA 3 LBS HALCON	0,52	PLAYO DE PRESION 10" HALCON	0,49
COMBO M/MADERA 2 LBS	0,51	LLAVE DE TUBO 12" HALCON	0,48
COMBO M/FIBRA 8 LBS HALCON	0,51	DESTORNILLADOR 8MMX150MM IM/PLA	0,46
LLAVE MIXTA CR-V 11" HALCON	0,47	LLAVE FRANCESA 12" HALCON	0,46
PLAYO DE PRESION 10" HALCON	0,46	CINTA METRICA 50MX15mm	0,46
LLAVE FRANCESA 10" HALCON	0,45	ALICATE CR-V 7" HALCON	0,46
CARRO T 142068	0,44	COMBO M/FIBRA 2 LBS HALCON	0,45
LLAVE DE TUBO 12" HALCON	0,41	SET 6 DESTORNILLADORES R Y V	0,45
LLAVE DE TUBO 14" HALCON	0,40	LLAVE DE TUBO 14" HALCON	0,44
PALA REDONDA HALCON	0,40	PUNTA 8 X 3/4 HALCON	0,42
CARRO T 799092	0,39	DESTORNILLADOR 6MMX150MM E/ROJ	0,41
COMBO M/FIBRA 6 LBS HALCON	0,39	CINCEL 8 X 3/4 HALCON	0,40
HACUELA M/FIBRA 800 GR HALCON	0,37	LLAVE DE TUBO 10" HALCON	0,40
FLEXOMETRO 5.5M X 19MM HALCON	0,37	MARTILLO M/MADERA 25 MM	0,38
CORTAFRIO CR-V 8" HALCON	0,36	PUNTA 14 X 3/4 HALCON	0,37
CARRO T142065	0,36	MARTILLO M/FIBRA 25 MM HALCON	0,37
MACHETE RULA HANSA	0,35	DESTORNILLADOR 8MMX150MM IM/EST	0,36
MACHETE GALLO 3 CANALES AMARILLO	0,34	HACUELA M/FIBRA 500 GR HALCON	0,36
PINZA PUNTA LARGA CR-V 8" HALCON	0,34	DESTORNILLADOR 6MMX150MM P/VERI	0,34
LLAVE DE TUBO 10" HALCON	0,33	COMBO M/FIBRA 10 LBRS HALCON	0,33
MACHETE GALLO 21" C/AMARILLO	0,31	PINZA PUNTA LARGA CR-V 6" HALCON	0,31
LLAVE MIXTA CR-V 13" HALCON	0,31	CINTA METRICA 30MX15mm	0,31
MACHETE 191-21" HANSA	0,30	COMBO M/FIBRA 12 LBRS HALCON	0,31
PUNTA 14 X 3/4 HALCON	0,30	CORTAFRIO CR-V 8" HALCON	0,29
LLAVE FRANCESA 8" HALCON	0,30	DESTORNILLADOR 6MMX125MM E/ROJ	0,28
BARRA 14 HANSA	0,29	ARCO DE TALAR 21" HALCON	0,28
MARTILLO M/MADERA 25 MM	0,27	DESTORNILLADOR 6MMX150MM IM/PLA	0,28
COMBO M/FIBRA 2 LBS HALCON	0,27	DESTORNILLADOR 6MMX125MM IM/EST	0,27
LLAVE MIXTA CR-V 10" HALCON	0,27	LLAVE DE TUBO 8" HALCON	0,27
CINCEL 8 X 3/4 HALCON	0,27	MACHETE PEINILLA 66-20	0,27
PALA HANSA T CUADRADA	0,26	LLAVE MIXTA CR-V 14" HALCON	0,26
PUNTA 8 X 3/4 HALCON	0,26	LLAVE FRANCESA 8" HALCON	0,26
JUEGO LLAVES HEXAGONAL 9 PZS	0,25	MARTILLO DE BOLA M/FIBRA 32ONZ HA	0,25
CINTA METRICA 30 M X 10 MM HALCON	0,25	LLAVE FRANCESA 10" HALCON	0,25
LAMPA 2 ACERO NEGRO HANSA	0,25	LLAVE MIXTA CR-V 15" HALCON	0,25
LLAVE MIXTA CR-V 12" HALCON	0,24	PINZA PUNTA LARGA CR-V 8" HALCON	0,24
DESTORNILLADOR 6MMX125MM E/ROJ	0,24	LLAVE MIXTA CR-V 13" HALCON	0,24
DESTORNILLADOR 6MMX125MM IM/EST	0,24	DESTORNILLADOR 6MMX125MM P/VERI	0,24
LLAVE MIXTA CR-V 14" HALCON	0,24	LLAVE MIXTA CR-V 12" HALCON	0,23
PALA CUADRADA AGUILA	0,24	DESTORNILLADOR 6MMX125MM IM/PLA	0,23
DESTORNILLADOR 8MMX150MM IM/EST	0,23	CINCEL 14 X 3/4 HALCON	0,22
PALA AGUILA REDONDA HANSA	0,23	MARTILLO DE BOLA M/FIBRA 24ONZ HA	0,22
DESTORNILLADOR 6MMX125MM IM/PLA	0,23	LLAVE MIXTA CR-V 10" HALCON	0,22
DESTORNILLADOR 6MMX100MM IM/EST	0,23	TRINCHE 4 PUNTAS M/F HALCON	0,22
CARRO T 1402029	0,21	DESTORNILLADOR 5MMX125MM E/ROJ	0,20
CARRO T 142067	0,21	CINTA METRICA 20MX15mm	0,20
HACUELA M/FIBRA 500 GR HALCON	0,20	FUMIGADORA 20 LTS FMT	0,19

LLAVE DE TUBO 8" HALCON	0,20	DESTORNILLADOR 5MMX125MM P/VERD	0,19
LLAVE MIXTA CR-V 15" HALCON	0,20	DESTORNILLADOR 5MMX100MM E/ROJO	0,18
PINZA PUNTA LARGA CR-V 6" HALCON	0,20	LLAVE MIXTA CR-V 17" HALCON	0,17
BARRA 12 LBS HANSA	0,19	DESTORNILLADOR 6MMX100MM IM/EST	0,17
DESTORNILLADOR 6MMX150MM E/ROJO	0,19	DESTORNILLADOR 5MMX150MM E/ROJO	0,17
MACHETE PEINILLA 66-18	0,19	LLAVE MIXTA CR-V 8" HALCON	0,16
DESTORNILLADOR 6MMX150MM P/VERD	0,18	NIVEL HALCON 18	0,16
DESTORNILLADOR 6MMX125MM P/VERD	0,18	PISTOLA METALICA	0,16
ESCAVADORA AGUILA	0,18	DISPERSOR	0,14
DESTORNILLADOR 8MMX150MM IM/PLA	0,17	NIVEL HALCON 16	0,14
LAMPA 2 PULIDA	0,17	DESTORNILLADOR 5MMX100MM P/VERD	0,13
PALA CUADRADA HALCON	0,17	DESTORNILLADOR 6MMX100MM P/VERD	0,13
DESTORNILLADOR 5MMX100MM E/ROJO	0,17	NIVEL HALCON 14	0,12
LLAVE MIXTA CR-V 19" HALCON	0,16	LLAVE MIXTA CR-V 16" HALCON	0,12
LLAVE MIXTA CR-V 17" HALCON	0,16	PLAYO 2 POSICIONES CR-V 10	0,12
COMBO 12 LBS C/C	0,15	LLAVE MIXTA CR-V 24" HALCON	0,12
LAMPA 1 NEGRA HANSA	0,15	DESTORNILLADOR 6MMX100MM IM/PLA	0,12
MACHETE ARROCERO 13.5	0,15	MACHETE PEINILLA 66-18	0,11
SET 6 DESTORNILLADORES R Y V	0,14	CINTA METRICA 30 M X 10 MM HALCON	0,11
DESTORNILLADOR 6MMX100MM IM/PLA	0,14	LLAVE MIXTA CR-V 18" HALCON	0,11
LLAVE MIXTA CR-V 24" HALCON	0,13	LLAVE MIXTA CR-V 19" HALCON	0,11
TRINCHE 4 PUNTAS M/F HALCON	0,13	NIVEL HALCON 22	0,11
TIJERA C/FLORES	0,13	DESTORNILLADOR 4MMX125MM E/ROJO	0,11
LLAVE MIXTA CR-V 8" HALCON	0,13	DESTORNILLADOR 4MMX75MM E/ROJO	0,10
BARRA 16 LBS HANSA	0,13	DESTORNILLADOR 5MMX100MM IM/EST	0,10
DESTORNILLADOR 6MMX150MM IM/PLA	0,13	DESTORNILLADOR 4MMX100MM P/VERD	0,10
ESCAVADORA HANSA	0,12	LLAVE MIXTA CR-V 22" HALCON	0,10
CINCEL 14 X 3/4 HALCON	0,12	LLAVE MIXTA CR-V 9" HALCON	0,10
DESTORNILLADOR 5MMX100MM IM/EST	0,12	LLAVE MIXTA CR-V 21" HALCON	0,10
DESTORNILLADOR 6MMX150MM IM/EST	0,12	DESTORNILLADOR 5MMX150MM P/VERD	0,10
DESTORNILLADOR 5MMX100MM IM/PLA	0,12	LLAVE MIXTA CR-V 23" HALCON	0,10
PALA REDONDA HANSA T	0,12	NIVEL HALCON 20	0,09
CUCHILLO MALAYO HANSA	0,12	ASPERSOR METALICO	0,09
LLAVE MIXTA CR-V 20" HALCON	0,11	DESTORNILLADOR 5MMX100MM IM/PLA	0,09
LLAVE MIXTA CR-V 18" HALCON	0,11	LLAVE MIXTA CR-V 27" HALCON	0,08
LLAVE MIXTA CR-V 23" HALCON	0,11	DESTORNILLADOR 4MMX125MM P/VERD	0,08
DESTORNILLADOR 5MMX125MM E/ROJO	0,11	DESTORNILLADOR 5MMX75MM IM/EST	0,08
DESTORNILLADOR 5MMX150MM E/ROJO	0,11	LLAVE MIXTA CR-V 25" HALCON	0,08
DESTORNILLADOR 6MMX100MM P/VERD	0,11	MACHETE PEINILLA 66-16" HANSA	0,08
DESTORNILLADOR 5MMX150MM P/VERD	0,11	DESTORNILLADOR 5MMX75MM IM/PLA	0,07
DESTORNILLADOR 5MMX125MM P/VERD	0,11	DESTORNILLADOR 4MMX100MM E/ROJO	0,07
LLAVE MIXTA CR-V 22" HALCON	0,10	LLAVE MIXTA CR-V 20" HALCON	0,07
PALA HANSA REDONDA	0,10	LLAVE MIXTA CR-V 26" HALCON	0,07
MACHETE PEINILLA 66-16" HANSA	0,10	PISTOLA PLASTICA	0,07
LLAVE MIXTA CR-V 25" HALCON	0,10	LLAVE MIXTA CR-V 7" HALCON	0,06
LIMA TRIANGULAR 10" HANSA	0,10	DESTORNILLADOR 4MMX75MM P/VERD	0,06
COMBO MADERA 10 LBS HANSA	0,09	LLANA DENTADA C/ MADERA	0,05
LLAVE MIXTA CR-V 27" HALCON	0,09	PROTECTORES HALCON	0,03

LLAVE MIXTA CR-V 16" HALCON	0,09	ESCOBA JARDIN FIJA C/M	0,03
DESTORNILLADOR 5MMX100MM P/VERDE	0,09	PISTOLA PULVERIZADORA	0,03
PALA CARBONERA S/C HERRAGRO	0,08	BAILEJO Nro.9	0,03
LLAVE MIXTA CR-V 9" HALCON	0,08	ESPATULA M/MADERA 10 CM	0,03
LLAVE MIXTA CR-V 26" HALCON	0,08	BAILEJO Nro. 7	0,02
HACHA 4315 4 1/2 HERRAGRO	0,08	REPUESTO PISTOLA FUMIGADORA	0,02
LLAVES DE CADENA PARA TUBO HANSA	0,07	TIJERA CORTAR CESPED MADERA 12"	0,02
DESTORNILLADOR 4MMX100MM P/VERDE	0,07	BAILEJO Nro.8	0,02
HACHA DE TUMBE 5 LBS HERRAGRO	0,07	BROCHA DURAZNO 5" BROTIMEX	0,02
LLAVE MIXTA CR-V 21" HALCON	0,07	HACHA DE TUMBE 5 LBS HERRAGRO	0,02
PALA HANSA CUADRADA	0,07	TIJERA C/CEPED MADERA 10"	0,01
ESPATULA M/MADERA 8 CM	0,07	PODADERA	0,01
JUEGO DE JARDIN 3 PZ	0,06	BARRA 18 LBS	0,01
LLAVE MIXTA CR-V 7" HALCON	0,06	SEGUETAS NICHOLSON 18	0,01
PODADERA	0,06	BROCHA DURAZNO 3" BROTIMEX	0,01
COMBO HANSA MADERA 12 LBS	0,06	SEGUETAS NICHOLSON 24	0,01
DESTORNILLADOR 4MMX125MM E/ROJO	0,06	GSTO SIN IVA	-0,26
ESPATULA M/MADERA 10 CM	0,06	GASTOS CON IVA	-0,34
DESTORNILLADOR 4MMX125MM P/VERDE	0,06	<b>TOTAL DE VENTAS</b>	<b>99,96</b>
HACHA DE TUMBE 4 LBS HERRAGRO	0,06		
MACHETE HANSA 191-18"	0,06		
TIJERA CORTAR CESPED MADERA 12"	0,06		
DESTORNILLADOR 5MMX75MM IM/ESTR	0,05		
DESTORNILLADOR 4MMX100MM E/ROJO	0,05		
MACHETE GALLO NEGRO 21"	0,05		
MACHETE GALLO C/R	0,05		
DESTORNILLADOR 5MMX75MM IM/PLAN	0,05		
DISPERSOR	0,05		
COMBO HANSA M/M 14 LBS	0,05		
DESTORNILLADOR 4MMX75MM E/ROJO	0,05		
LIMA MEDIA CAÑA DE 10 FINA S/C	0,04		
DESTORNILLADOR 4MMX75MM P/VERDE	0,04		
ALICATE RECUB NEGRO 8 HANSA	0,04		
ESPATULA M/MADERA 4 CM	0,04		
ESPATULA M/MADERA 6 CM	0,03		
LAMPA Nro 2	0,03		
ESCUADRA 12"	0,03		
TIJERA C/CEPED MADERA 10"	0,03		
TIJERA CORTAR CESPEDM/ANATOM 12"	0,03		
LLANA DENTADA C/ MADERA	0,03		
LIMA PLANA PARALELA DE 10 FINA S/C	0,03		
FRESADORA 1 1/2 HP 1823 BOSCH	0,03		
DISCO CORTE PLANO 0608600512 BOSCH	0,03		
PALA JARDINERA HANSA	0,03		
AZADON HANSA 3.5	0,02		
CABO DE MADERA AZADON	0,02		
REPUESTO PISTOLA FUMIGADORA	0,02		
BAILEJO HANSA 9	0,02		

ESPATULA M/MADERA 12 CM	0,02		
PALA HANSA CUCHARAS S/C MOSCA 2	0,02		
MINIAMOLADORA 4 1/2 0601-347-274 BOS	0,02		
LLANA LISA C/MADERA HANSA	0,02		
LIMA PLAN PARALELA DE 8 FINA S/C	0,02		
PALA CARBONERA	0,02		
SIERRA CALADORA 0603229234 BOSCH	0,02		
LIMA CIRCULAR MOTOSIERRA 7/32*8	0,02		
PALA PUNTONA MANIJA MET. HERR	0,02		
MARTILLO DE BOLA M/FIBRA 24ONZ HAL	0,02		
BAILEJO HANSA 10	0,02		
LLANA LISA C/BANANA	0,02		
DISCO DESBASTE 7" 2608600499 BOSCH	0,02		
LLANA DENTADA C/BANANA	0,02		
LIMA PLANA PARALELA DE 6 FINA S/C	0,02		
COMBO HANSA C/MADERA 8 LBS	0,02		
BROCHA DURAZNO 5" BROTIMEX	0,02		
MINIAMOLADORA 4 1/2 0603278877 BOSCH	0,01		
ESPATULA M/PLASTICO 6 CM HALCON	0,01		
FORMON 325-3/8 M/MADERA	0,01		
ESCOBA JARDIN FIJA C/M	0,01		
LIMA CIRCULAR MOTOSIERRA 11/64*6	0,01		
AZADA HANSA 2C	0,01		
ESPATULA M/PLASTICO 4 CM	0,01		
LLANA BASE ESPONJA 15X26	0,01		
ESCUADRA 14"	0,01		
MANILLA PLASTICA P/SIERRA 12	0,01		
LIMA CIRCULAR MOTOSIERRA 3/16*8	0,01		
TIJERA PODAR FLORES 14" HANSA	0,01		
SEGUETAS NICHOLSON 18	0,01		
LAMPA Nro 1	0,01		
PLAYO PRESION 10" HANSA	0,01		
GUANTES DE CUERO 14"	0,01		
ARCO SIERRA AJUSTABLE HANSA 10-12	0,01		
FORMON HANSA M/MADERA1-1/5	0,01		
DISCO CORTE 9" PIEDRA 2608600525 BOSCH	0,01		
PLAYO DE PRESION 7" HANSA	0,01		
GSTO SIN IVA	-0,25		
GASTOS CON IVA	-0,48		
<b>TOTAL DE VENTAS</b>	<b>99,98</b>		

**VENTAS POR PRODUCTO CON % DE PARTICIPACIÓN**

**VENTAS ANUALES POR PRODUCTO**

2008		2009	
Nombre	% Total	Nombre	% Total
FUMIGADORA 20 LTS HALCON	20,02	FUMIGADORA 20 LTS HALCON	14,03
FUMIGADORA 2 LTS HALCON	9,58	FUMIGADORA 2 LTS HALCON	9,09
FLEXOMETRO 5M X 19MM HALCON	9,24	FLEXOMETRO 5M X 19MM HALCON	7,68
FUMIGADORA 16 LTS HALCON	5,60	FUMIGADORA 16 LTS HALCON	3,63
FLEXOMETRO 3M X 16MM HALCON	2,25	FLEXOMETRO 3M X 16MM HALCON	2,35
ESTILETE HALCON 101 PROFESIONAL	1,69	PUNTA 10 X 3/4 HALCON	2,05
PUNTA 10 X 3/4 HALCON	1,47	PALA CUADRADA HALCON	1,89
FUMIGADORA 5 LTS HALCON	1,28	PALA REDONDA HALCON	1,87
PALA REDONDA HALCON	1,23	COMBO M/MADERA 4 LBS	1,78
FUMIGADORA 8 LTS HALCON	1,21	COMBO M/FIBRA 4 LBS HALCON	1,69
FLEXOMETRO 8M X 25MM HALCON	1,15	ESTILETE HALCON 101 PROFESIONAL	1,60
PUNTA DE 12X3/4 HALCON	1,10	PUNTA DE 12X3/4 HALCON	1,49
ALICATE CR-V 8" HALCON	1,06	CINCEL 10 X 3/4 HALCON	1,47
PALA CUADRADA HALCON	1,02	ALICATE CR-V 8" HALCON	1,33
CINCEL 10 X 3/4 HALCON	1,01	JUEGO LLAVES MIXTAS 12 PCS	1,23
COMBO M/MADERA 3 LBS	1,00	COMBO M/MADERA 3 LBS	1,23
BARRA HERRAGRO 14 LBS	0,93	FUMIGADORA 8 LTS HALCON	1,22
COMBO M/FIBRA 4 LBS HALCON	0,87	FLEXOMETRO 8M X 25MM HALCON	1,05
MARTILLO M/MADERA 29 MM	0,84	COMBO M/MADERA 8 LBRS HALCON	1,00
COMBO M/MADERA 4 LBS	0,81	CINTA METRICA 50MX15mm	0,89
JUEGO LLAVES MIXTAS 12 PCS	0,79	ESTILETE HALCON 100 STANDAR	0,88
LLAVE MIXTA CR-V 11" HALCON	0,79	LLAVE MIXTA CR-V 11" HALCON	0,88
ALICATE CR-V 7" HALCON	0,74	MARTILLO M/FIBRA 29 MM HALCON	0,87
CINCEL 12 X 3/4 HALCON	0,72	COMBO M/MADERA 6 LBS	0,86
MARTILLO M/MADERA 27 MM	0,71	FUMIGADORA 5 LTS HALCON	0,85
PLAYO 2 POSICIONES CR-V 8" HALCON	0,71	COMBO M/MADERA 10 LBRS HALCON	0,83
ESTILETE HALCON 100 STANDAR	0,68	CINCEL 12 X 3/4 HALCON	0,82
COMBO M/FIBRA 3 LBS HALCON	0,67	ARCO SIERRA TUBULAR 10-12 HALCON	0,82
BARRA HERRAGRO 12 LBS	0,65	COMBO M/MADERA 12 LBRS HALCON	0,79
JUEGO LLAVES HEXAGONAL 9 PZS	0,64	COMBO M/MADERA 2 LBS	0,75
MARTILLO M/FIBRA 29 MM HALCON	0,64	BARRA HERRAGRO 14 LBS	0,72
PLAYO DE PRESION 10" HALCON	0,62	COMBO M/FIBRA 3 LBS HALCON	0,72
COMBO M/MADERA 6 LBS	0,59	CINTA METRICA 30MX15mm	0,70
LLAVE DE TUBO 12" HALCON	0,52	MARTILLO M/FIBRA 27 MM HALCON	0,69
COMBO M/FIBRA 2 LBS HALCON	0,52	ALICATE CR-V 7" HALCON	0,69
COMBO M/MADERA 2 LBS	0,51	LLAVE DE TUBO 12" HALCON	0,66
LLAVE MIXTA CR-V 13" HALCON	0,51	JUEGO LLAVES HEXAGONAL 9 PZS	0,63
LLAVE FRANCESA 12" HALCON	0,50	BARRA HERRAGRO 12 LBS	0,62
FUMIGADORA 15 LTRS.	0,50	MARTILLO M/MADERA 29 MM	0,60
COMBO M/FIBRA 6 LBS HALCON	0,50	PLAYO 2 POSICIONES CR-V 8" HALCON	0,60
BARRA HERRAGRO 16 LBS	0,49	AZADON HERRAG FORJADO 31/2 LBRS	0,57
LLAVE MIXTA CR-V 12" HALCON	0,49	LLAVE DE TUBO 10" HALCON	0,53
MARTILLO M/MADERA 25 MM	0,47	LLAVE MIXTA CR-V 14" HALCON	0,53

LLAVE DE TUBO 10" HALCON	0,45	ARCO SIERRA PLEGABLE 10-12	0,52
LLAVE DE TUBO 14" HALCON	0,45	MARTILLO M/MADERA 27 MM	0,51
MARTILLO M/FIBRA 27 MM HALCON	0,45	HACUELA M/FIBRA 800 GR HALCON	0,51
HACUELA M/FIBRA 600 GR HALCON	0,43	PLAYO DE PRESION 10" HALCON	0,50
LLAVE FRANCESA 10" HALCON	0,43	LLAVE FRANCESA 12" HALCON	0,50
FLEXOMETRO 5.5M X 19MM HALCON	0,41	PUNTA 8 X 3/4 HALCON	0,50
CINTA METRICA 50MX15mm	0,41	LLAVE DE TUBO 14" HALCON	0,50
LLAVE MIXTA CR-V 10" HALCON	0,40	LLAVE MIXTA CR-V 13" HALCON	0,49
MARTILLO M/FIBRA 25 MM HALCON	0,40	HACUELA M/FIBRA 500 GR HALCON	0,48
COMBO M/FIBRA 12 LBRS HALCON	0,38	LLAVE MIXTA CR-V 10" HALCON	0,45
LLAVE MIXTA CR-V 17" HALCON	0,36	LLAVE FRANCESA 10" HALCON	0,44
ZAPAPICO HERRAGRO 5 LBRS	0,36	COMBO M/FIBRA 2 LBS HALCON	0,44
PLAYO 2 POSICIONES CR-V 10	0,36	LLANA LISA HALCON	0,43
LLAVE MIXTA CR-V 14" HALCON	0,35	DESTORNILLADOR 6MMX150MM E/ROJO H	0,42
BARRA 16 LBS HALCON	0,34	LLAVE MIXTA CR-V 17" HALCON	0,41
LLAVE MIXTA CR-V 19" HALCON	0,34	MARTILLO M/MADERA 25 MM	0,41
COMBO M/MADERA 12 LBRS HALCON	0,34	MARTILLO M/FIBRA 25 MM HALCON	0,41
PINZA PUNTA LARGA CR-V 6" HALCON	0,32	ZAPAPICO HERRAGRO 5 LBRS	0,41
PINZA PUNTA LARGA CR-V 8" HALCON	0,32	MACHETE GAVILAN COLORADO 24" C/COL	0,39
CORTAFRIO CR-V 8" HALCON	0,31	HACUELA M/FIBRA 600 GR HALCON	0,38
COMBO M/FIBRA 10 LBRS HALCON	0,30	PUNTA 14 X 3/4 HALCON	0,38
DESTORNILLADOR 6MMX150MM E/ROJO H	0,30	PINZA PUNTA LARGA CR-V 6" HALCON	0,37
COMBO M/FIBRA 8 LBS HALCON	0,30	CORTAFRIO CR-V 8" HALCON	0,35
COMBO HERRAGRO 4 LBS	0,29	DISPERSOR	0,35
CINTA METRICA 30MX15mm	0,29	LLAVE MIXTA CR-V 12" HALCON	0,33
FLEXOMETRO 5 M IMANTADO	0,29	COMBO M/FIBRA 6 LBS HALCON	0,33
LLAVE FRANCESA 8" HALCON	0,29	CINCEL 8 X 3/4 HALCON	0,33
DESTORNILLADOR 6MMX125MM IM/EST	0,27	LLAVE MIXTA CR-V 15" HALCON	0,32
DESTORNILLADOR 6MMX150MM P/VERDE	0,27	BARRA HERRAGRO 16 LBS	0,31
LLAVE MIXTA CR-V 15" HALCON	0,26	DESTORNILLADOR 6MMX125MM E/ROJO H	0,30
LLAVE DE TUBO 8" HALCON	0,25	CINTA METRICA 20MX15mm	0,29
DESTORNILLADOR 8MMX150MM IM/PLA	0,25	DESTORNILLADOR 8MMX150MM IM/PLANC	0,28
JUEGO DE DADOS 32 PCS HALCON	0,24	LLAVE MIXTA CR-V 19" HALCON	0,27
COMBO HERREG 6 LBS	0,23	LLAVE FRANCESA 8" HALCON	0,26
LLAVE MIXTA CR-V 16" HALCON	0,22	DESTORNILLADOR 5MMX100MM E/ROJO H	0,25
DESTORNILLADOR 6MMX125MM IM/PLA	0,21	DESTORNILLADOR 6MMX150MM P/VERDE	0,25
HACUELA M/FIBRA 800 GR HALCON	0,21	PINZA PUNTA LARGA CR-V 8" HALCON	0,25
CINTA METRICA 20MX15mm	0,21	SET 6 DESTORNILLADORES R Y V	0,25
COMBO M/MADERA 10 LBRAS HALCON	0,21	HACHA LABRANZA HERRAG 4 LBS	0,24
LLAVE MIXTA CR-V 8" HALCON	0,20	DESTORNILLADOR 5MMX150MM P/VERDE	0,24
SET 6 DESTORNILLADORES IMPACTO	0,20	DESTORNILLADOR 6MMX125MM P/VERDE	0,24
DESTORNILLADOR 6MMX150MM IM/PLA	0,20	CINCEL 14 X 3/4 HALCON	0,23
DESTORNILLADOR 6MMX100MM IM/EST	0,20	PLAYO 2 POSICIONES CR-V 10	0,23
DESTORNILLADOR 8MMX150MM IM/EST	0,19	DESTORNILLADOR 5MMX150MM E/ROJO H	0,22
LLAVE MIXTA CR-V 18" HALCON	0,19	DESTORNILLADOR 5MMX125MM E/ROJO H	0,21
DESTORNILLADOR 6MMX125MM E/ROJO H	0,19	DESTORNILLADOR 6MMX150MM IM/PLANC	0,21
DESTORNILLADOR 6MMX125MM P/VERDE	0,19	REPUESTO PISTOLA FUMIGADORA	0,20
LLANA LISA HALCON	0,18	LLAVE MIXTA CR-V 8" HALCON	0,20

NIVEL HALCON 18	0,18		DESTORNILLADOR 6MMX125MM IM/ESTR	0,20
DESTORNILLADOR 5MMX100MM E/ROJO	0,18		DESTORNILLADOR 6MMX100MM P/VERDE	0,20
DESTORNILLADOR 6MMX150MM IM/ESTR	0,18		DESTORNILLADOR 8MMX150MM IM/ESTR	0,20
CINCEL 14 X 3/4 HALCON	0,18		LLAVE DE TUBO 8" HALCON	0,19
HACHA LABRANZA HERRAG 4.5 LBS	0,17		DESTORNILLADOR 5MMX125MM P/VERDE	0,19
SET 6 DESTORNILLADORES R Y V	0,16		DESTORNILLADOR 6MMX125MM IM/PLANC	0,19
HACUELA M/FIBRA 500 GR HALCON	0,16		DESTORNILLADOR 6MMX100MM IM/PLANC	0,19
HACHA LABRANZA HERRAG 3.5 LBS	0,16		LLAVE MIXTA CR-V 18" HALCON	0,18
DESTORNILLADOR 5MMX150MM E/ROJO	0,16		RODILLO ELITE 9	0,18
ROLLO DE MUSGO ROJO 21.6 MTRS CU	0,16		DESTORNILLADOR 6MMX100MM IM/ESTR	0,18
ROLLO DE MUSGO VERDE 21.6 MTRS C	0,16		TRINCHE 4 PUNTAS M/F HALCON	0,18
HACHA LABRANZA HERRAG 4 LBS	0,16		REPUESTO BARILLA FUM	0,18
DESTORNILLADOR 4MMX100MM E/ROJO	0,15		BALDE DE CONSTRUCCION HERRAG	0,17
DESTORNILLADOR 6MMX100MM IM/PLA	0,15		DESTORNILLADOR 6MMX150MM IM/ESTR	0,17
COMBO HERRAG FORJADO 14 LBS	0,15		DESTORNILLADOR 4MMX100MM E/ROJO H	0,17
DESTORNILLADOR 5MMX125MM E/ROJO	0,15		LLAVE MIXTA CR-V 16" HALCON	0,16
COMBO HERRAG FORJA 16 LBS	0,15		DESTORNILLADOR 4MMX75MM E/ROJO HA	0,16
LLAVE MIXTA CR-V 9" HALCON	0,15		DESTORNILLADOR 5MMX100MM IM/ESTR	0,16
ARCO DE TALAR 24" HALCON	0,15		SET 6 DESTORNILLADORES IMPACTO	0,15
PUNTA 14 X 3/4 HALCON	0,14		DESTORNILLADOR 5MMX100MM P/VERDE	0,15
NIVEL HALCON 16	0,14		HACHA LABRANZA HERRAG 4.5 LBS	0,14
LLAVE MIXTA CR-V 22" HALCON	0,14		DESTORNILLADOR 4MMX125MM E/ROJO H	0,14
NIVEL HALCON 14	0,13		DESTORNILLADOR 4MMX100MM P/VERDE	0,13
DESTORNILLADOR 6MMX100MM P/VERD	0,13		DESTORNILLADOR 4MMX75MM P/VERDE H	0,13
DESTORNILLADOR 5MMX125MM P/VERD	0,13		ROLLO DE MUSGO VERDE 21.6 MTRS CUA	0,13
DESTORNILLADOR 4MMX100MM P/VERD	0,13		ESCAVADORA PEQUEÑA HERRRAG	0,13
COMBO HERRAG 2LBS	0,12		DESTORNILLADOR 5MMX75MM IM/ESTR H	0,12
DESTORNILLADOR 5MMX75MM IM/ESTR	0,12		MACHETE GAVILAN 24" C/ COLORADO 3 C	0,12
BARRA HERRAGRO 18 LBS	0,12		LLAVE MIXTA CR-V 24" HALCON	0,11
DESTORNILLADOR 5MMX100MM IM/EST	0,12		DESTORNILLADOR 4MMX125MM P/VERDE	0,11
MARTILLO DE BOLA M/FIBRA 32ONZ HA	0,11		NIVEL HALCON 20	0,10
NIVEL HALCON 22	0,11		NIVEL HALCON 16	0,10
NIVEL HALCON 20	0,11		LLAVE MIXTA CR-V 9" HALCON	0,10
RASTRILLO 12" DIENTES FAMASTIL	0,11		COMBO HERRAGRO 6 LBS	0,10
LLAVE MIXTA CR-V 20" HALCON	0,11		ESPATULA 2" M/ MADERA HALCON	0,09
DESTORNILLADOR 5MMX150MM P/VERD	0,11		ESPATULA 3 " M/ MADERA HALCON	0,09
DESTORNILLADOR 5MMX100MM IM/PLA	0,11		ESPATULA 2.5 " M/ MADERA HALCON	0,09
LLAVE MIXTA CR-V 7" HALCON	0,11		HACHA DE TUMBE 5 LBRS HERREGRO	0,09
DESTORNILLADOR 5MMX100MM P/VERD	0,10		HACHA DE TUMBE 4 1/2 LBRS HERRAGRO	0,09
LLAVE MIXTA CR-V 21" HALCON	0,10		LLANA DENTADA HALCON	0,09
ESCOBA JARDIN REGULA C/ MANGO 20	0,10		RODILLO ELITE 7	0,09
MARTILLO DE BOLA M/FIBRA 24ONZ HA	0,10		FORMON ELITE 1	0,09
PUNTA 8 X 3/4 HALCON	0,10		FORMON ELITE 3/4	0,08
ARCO SIERRA TUBULAR 10-12 HALCON	0,10		SILICON CARTUCHO TRANSPARENTE	0,08
PALA REDONDA HERRAGRO	0,09		DESTORNILLADOR 5MMX100MM IM/PLANC	0,08
BALDE DE CONSTRUCCION HERRAG	0,09		ESPATULA 1 1/2 CABO MADERA HALCON	0,08
ARCO SIERRA PLEGABLE 10-12	0,09		DESTORNILLADOR 5MMX75MM IM/PLANO	0,08
DESTORNILLADOR 4MMX125MM E/ROJO	0,08		ESPATULA 4" M/ MADERA HALCON	0,08

DESTORNILLADOR 4MMX75MM E/ROJO	0,08	NIVEL HALCON 22	0,07
COMBO HERRAGRO 10 LBS	0,08	LLAVE MIXTA CR-V 22" HALCON	0,07
COMBO M/MADERA 8 LBRS HALCON	0,07	HACHA LABRANZA 5 LBS	0,07
KITS REPUESTOS FUMIGADORA 20LTRS	0,07	BAILEJO ELITE 10	0,07
DESTORNILLADOR 4MMX75MM P/VERDE	0,07	NIVEL HALCON 18	0,07
REPUESTO PISTOLA FUMIGADORA	0,07	HACHA LABRANZA HERRAGRO 3 LBRS	0,07
AZADON HERRAG FORJADO 31/2 LBRS	0,07	LLAVE MIXTA CR-V 7" HALCON	0,07
LLAVE MIXTA CR-V 26" HALCON	0,07	REPUESTO MANGUERA FUMIGADORA	0,07
LLAVE MIXTA CR-V 23" HALCON	0,07	BAILEJO ELITE 9	0,07
LLAVE MIXTA CR-V 27" HALCON	0,07	COMBO HERRAG FORJA 16 LBS	0,06
ESCOBA JARDIN FIJA C/ MANGO FAMAS	0,07	ROLLO DE MUSGO AZUL 21.6 MTRS CUAD	0,06
PALA CUADRADA HERRAGRO	0,07	ROLLO DE MUSGO PLOMO 21.6 MTS CUAD	0,06
SILICON CARTUCHO TRANSPARENTE	0,07	HACHA LABRANZA HERRAG 3.5 LBS	0,06
LLAVE MIXTA CR-V 25" HALCON	0,06	KITS REPUESTOS FUMIGADORA 20LTRS	0,06
DESTORNILLADOR 5MMX75MM IM/PLAN	0,06	BARRA HERRAGRO 18 LBS	0,06
LLANA DENTADA HALCON	0,06	MARTILLO DE BOLA M/FIBRA 32ONZ HALC	0,05
FORMON DE CHAPA 1" 327	0,06	BAILEJO ELITE 8	0,05
DESTORNILLADOR 4MMX125MM P/VERDE	0,06	FORMON ELITE 1/2	0,05
REPUESTO BARILLA FUM	0,06	ESCABADORA GRANDE HERRAG	0,05
ESCOBADORA PEQUEÑA HERRRAG	0,06	ESCOBA JARDIN FIJA C/ MANGO FAMAS	0,05
MSKING 3/4*40 USO GENERAL	0,05	JUEGO PARA JARDIN FIJA C/ M 3 PIEZAS	0,05
ESCABADORA GRANDE HERRAG	0,05	ESCOBA JARDIN REGULA C/ MANGO 202	0,04
ROLLO DE MUSGO AZUL 21.6 MTRS CU	0,05	LLAVE MIXTA CR-V 20" HALCON	0,04
REPUESTO MANGUERA FUMIGADORA	0,05	FORMON ELITE 7/8	0,04
PROTECTORES HALCON	0,05	HACHA DE TUMBE 4 LBS HERRAGRO	0,04
COMBO HERRAGRO 12 LBS	0,05	MARTILLO DE BOLA M/FIBRA 24ONZ HALC	0,04
CINTA DE EMBALAJE CAFE BOY	0,05	RALLY MASILLA 100 GR	0,04
TRINCHE 4 PUNTAS M/F HALCON	0,05	HOJA BIMETALICA	0,03
CINTA DE EMBALAJE TRANSPARENTE	0,04	LLAVE MIXTA CR-V 26" HALCON	0,03
ESPATULA 5 " M/ MADERA HALCON	0,04	RALLY SUPER MASILLA 50 GR	0,03
HACHA LABRANZA 5 LBS	0,04	RASTRILLO 14 DIENTES FAMASTIL	0,03
LLAVE MIXTA CR-V 24" HALCON	0,04	LLAVE MIXTA CR-V 27" HALCON	0,03
ESPATULA 2" M/ MADERA HALCON	0,04	FORMON ELITE 1 1/4	0,03
COMBO HERRAGRO 3 LBRS	0,04	CINTA DE EMBALAJE CAFE BOY	0,03
FORMON DE CHAPA 1/2" 327	0,04	EMBOLO FU 20LTRS	0,02
REPUESTO RODILLO 9" BROTIMEX	0,04	COMBO M/M 2000 GR	0,02
ESPATULA 3 " M/ MADERA HALCON	0,03	CADENA GALVANIZADA 1/4 X 50 KG	0,02
FORMON DE CHAPA 7/8" 327	0,03	CADENA GALVANIZADA 3/16 X 50 KG	0,02
ESPATULA 4" M/ MADERA HALCON	0,03	CADENA GALVANIZADA 3/32 X 50 KG	0,02
FORMON DE CHAPA 3/4" 327	0,03	FORMON ELITE 1 1/2	0,02
ESPATULA 2.5 " M/ MADERA HALCON	0,03	MACHETE LAMPON 24"	0,02
CINTA DE EMBALAJE CAFE 40	0,03	RALLY CERA EN CREMA 450GR	0,02
CINTA DE EMBALAJE TRANSPARENTE	0,03	LLAVE MIXTA CR-V 21" HALCON	0,02
RALLY MASILLA 100 GR	0,03	COMBO M/M 1500 GR	0,02
HACHA LABRANZA HERRAGRO 3 LBRS	0,03	CINTA DE EMBALAJE TRANSPARENTE 40	0,02
SILICON CARTUCHO NEGRO	0,02	RALLY CERA EN CREMA 250GR	0,02
CINCEL 8 X 3/4 HALCON	0,02	TEFLON 12mm X 0.75mm X10M	0,02
MACHETE LAMPON 24"	0,02	RESINA PARA PINTURA GALON	0,02

SPRAY 26 ALUMINIO	0,02	BLANCOLA KILO POTE	0,02
RALLY CERA EN CREMA 250GR	0,02	LLAVE MIXTA CR-V 25" HALCON	0,02
RALLY CERA EN CREMA 150GR	0,02	SPRAY PC317 CROMO PLATA	0,01
REPUESTO RODILLO 7" BROTIMEX	0,01	RASTRILLO 12" DIENTES FAMASTIL	0,01
SPRAY 73 ROJO FUEGO	0,01	SILICON ROJO 1.5 ONZ	0,01
SPRAY 318 ORO 18 KL	0,01	MSKING 3/4*40 USO GENERAL	0,01
ABRO SPRAY 11 NEGRO BRILLANTE	0,01	BLANCOLA 250 GR	0,01
ESPATULA 3" M/ PLASTICO HALCON	0,01	BLANCOLA GALON	0,01
ABRO SILICON CARTUCHO BLANCO S12	0,01	COMBO HERRAG FORJADO 14 LBS	0,01
ESPATULA 2.5" M / PLASTICO HALCON	0,01	SPRAY 38 AZUL OSCURO	0,01
TIJERA C/CESPED MADERA 10"	0,01	COMBO HERRAGRO 4 LBS	0,01
PISTOLA METALICA	0,01	LUZ NOCTURNA PALMERAS	0,01
MASKING 1*40 USO GENERAL	0,01	SPRAY 26 ALUMINIO	0,01
EMBOLO FU 20LTRS	0,01	ABRO SPRAY 16 BLANCO BRILLANTE	0,01
SPRAY 38 AZUL OSCURO	0,01	RALLY CERA EN CREMA 150GR	0,01
SPRAY 53 AMARILLO	0,01	ABRO SPRAY 11 NEGRO BRILLANTE	0,01
PALA CAUCA (LAMP)	0,01	ZAPAPICO FANABT 4.5 LBS	0,01
ABRO SPRAY 16 BLANCO BRILLANTE	0,01	MASKING 1*40 USO GENERAL	0,01
MASKING2*40 USO GENERAL	0,01	COMBO HERRAGRO 10 LBS	0,01
ESPATULA 4" M/ PLASTICO HALCON	0,01	SPRAY 318 ORO 18 KL	0,01
RALLY SUPER MASILLA 50 GR	0,01	FORMON ELITE 3/8	0,01
PEGA COLA GALON	0,01	FLEXOMETRO 5.5M X 19MM HALCON	0,01
MASKING 1-1/2" *40 USO GENERAL	0,01	SPRAY 53 AMARILLO	0,01
SPRAY PC317 CROMO PLATA	0,01	SILICON CARTUCHO NEGRO	0,01
ESPATULA 1 1/2 CABO MADERA HALCO	0,01	SPRAY 27 DORADA	0,01
SPRAY 48 VERDE OSCURO	0,01	SPRAY 20 BLANCO MATE 16 FL	0,01
ESPATULA M / PLASTICO 2 " HALCON	0,01	PROTECTORES HALCON	0,01
BLANCOLA GALON	0,01	MASKING AUTOMOTRIZ 3/4*40	0,01
BARRA 14 LBS HALCON	-0,01	ESCUADRA DURASTEEL 12"	0,01
GSTO SIN IVA	-0,24	ESCUADRA DURASTEEL 10"	0,01
GASTOS CON IVA	-0,36	LUZ NOCTURNA ESTRELLA	0,01
<b>TOTAL DE VENTAS</b>	<b>99,97</b>	LUZ NOCTURNA ABEJA	0,01
		BLANCOLA GALON CAJA	0,01
		GSTO SIN IVA	-0,29
		GASTOS CON IVA	-0,55
		<b>TOTAL DE VENTAS</b>	<b>99,91</b>

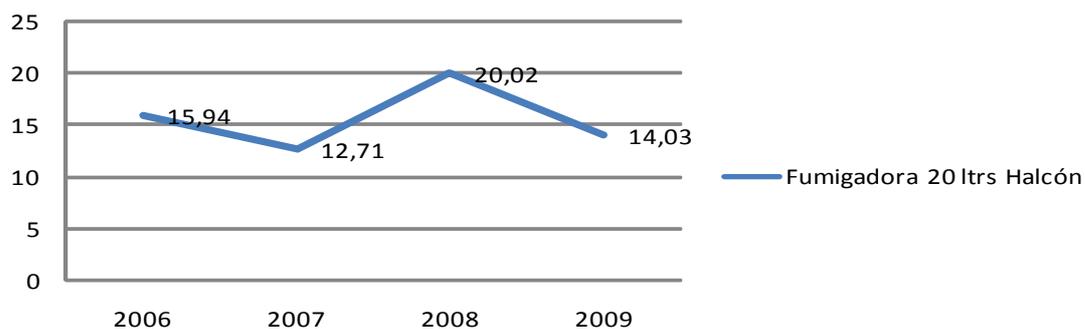
## ANEXO No 7.1 VARIACIÓN DE VENTAS POR AÑO DE PRINCIPALES PRODUCTOS

### Principales productos que aportan mayor utilidad a la empresa

	2006	2007	2008	2009
Fumigadora 20 ltrs Halcón	15,94	12,71	20,02	14,03
Fumigadora 16 ltrs Halcón	8,14	12,77	9,58	9,09
Fumigadora 2 ltrs Halcón	2,4	6,15	5,6	3,63
Flexometro 5m x 19mm Halcón	6,2	6,9	9,24	7,68
Punta 10x3/4 Halcón	1,61	1,66	1,47	2,05
Pala redonda Halcón		2,2	1,23	1,87

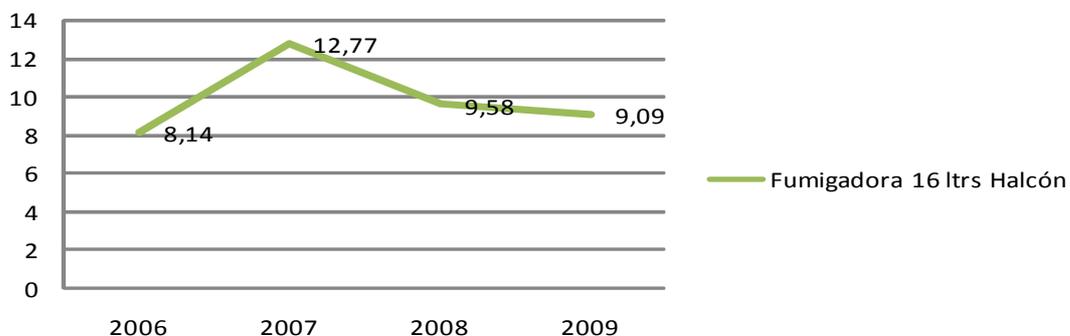
### GRAFICO VARIACIÓN DE VENTAS POR AÑO

#### Fumigadora 20 ltrs Halcón

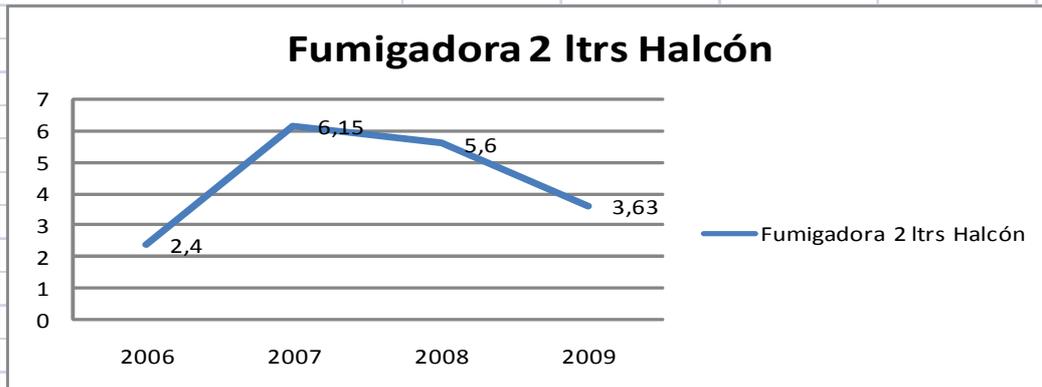


	2006	2007	2008	2009
Fumigadora 16 ltrs Halcón	8,14	12,77	9,58	9,09

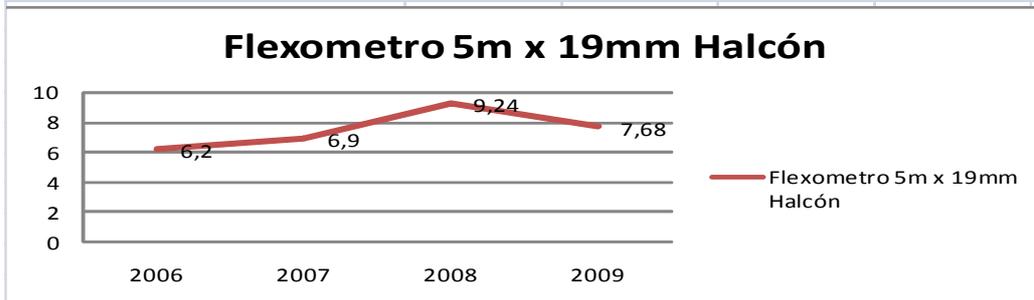
#### Fumigadora 16 ltrs Halcón



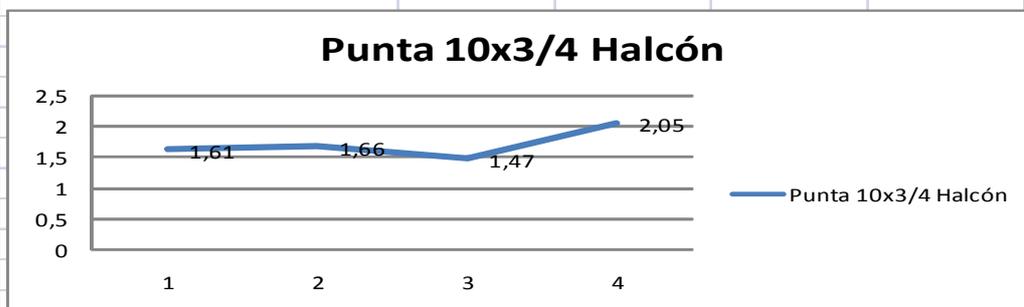
	2006	2007	2008	2009
Fumigadora 2 ltrs Halcón	2,4	6,15	5,6	3,63



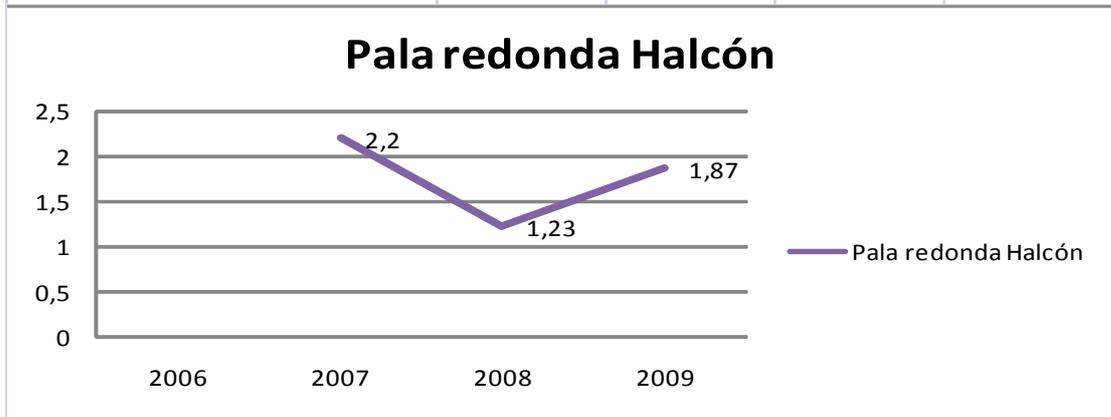
	2006	2007	2008	2009
Flexometro 5m x 19mm Halcón	6,2	6,9	9,24	7,68



	2006	2007	2008	2009
Punta 10x3/4 Halcón	1,61	1,66	1,47	2,05



	2006	2007	2008	2009
Pala redonda Halcón		2,2	1,23	1,87



**ANEXO No 7.2 COMPRAS POR PROVEEDOR****COMPRAS ANUALES HERCAN 2006**

<b>Código</b>	<b>Proveedor</b>	<b>Total \$</b>	<b>% Total</b>
CAN-01	ROBERTO CANELOS VARIOS	82.965,83	19,60
CAN-CIN	ROBERTO CANELOS PUNTAS Y CINCELES	20.686,40	4,89
CAN-FLEX08	ROBERTO CANELOS FLEXOMETROS}	56.534,28	13,36
CAN-FUM	ROBERTO CANELOS FUMIGADORAS.	97.638,76	23,07
CAN-MAR	ROBERTO CANELOS MARTILLOS Y COMBOS	24.328,19	5,75
CAN-MAR2	ROBERTO CANELOS ARCOS Y SIERRAS	7.660,80	1,81
CANFUMI	ROBERTO FUMIGADORAS	16.035,94	3,79
DISP-01	DISPROCOL CIA LTDA HERRAMIENTA AGRICOLA	2.114,78	0,50
GAN-01	GANGOTENA LUIS ENRIQUE VARIOS	2.910,04	0,69
HER-01	HERVAS JARAMILLO FRANKLIN VARIOS	61.480,87	14,53
JAR-01	COMERCIAL JARAMILLO VARIOS	2.769,62	0,65
MAR-01	MARCO TIPAN VARIOS	981,00	0,23
REI-01	REINGENIERIA ZIBELLVARIOS	47.135,37	11,14
<b>Total</b>		<b>423.241,88</b>	<b>100,01</b>

**COMPRAS ANUALES HERCAN 2007**

<b>Código</b>	<b>Proveedor</b>	<b>Total \$</b>	<b>% Total</b>
CAN-FLEX08	ROBERTO CANELOS FLEXOMETROS	105.798,16	30,08
CANFUV606	ROBERTO CANELOS FUMIGADORAS	55.803,09	15,87
CAN-MAR	ROBERTO CANELOS MARTILLOS Y COMBOS	42.980,04	12,22
CANFUM857	ROBERTO CANELOS FUMIGADORAS	37.038,20	10,53
CANFUMI	ROBERTO CANELOS FUMIGADORAS	36.127,62	10,27
CAN-FUM	ROBERTO CANELOS FUMIGADORAS.	35.543,11	10,11
CAN-CIN	ROBERTO CANELOS PUNTAS Y CINCEL	24.615,14	7,00
CAN-DEST	ROBERTO CANELOS JARDIN	6.322,18	1,80
CAN-01	ROBERTO CANELOS VARIOS	3.297,37	0,94
GAN-01	GANGOTENA LUIS ENRIQUE VARIOS	2.380,48	0,68
PROF-01	ING. FRANKLIN NUÑEZ VARIOS	976,00	0,28
JAR-01	COMERCIAL JARAMILLO VARIOS	462,46	0,13
GUT-01	ANA GUTIERREZ LOOR PROCESOS INTERNOS	350,28	0,10
<b>Total</b>		<b>351.694,13</b>	<b>100,01</b>

<b>COMPRAS ANUALES HERCAN 2009</b>			
<b>Código</b>	<b>Proveedor</b>	<b>Total \$</b>	<b>% Total</b>
CAN-FLEX2	ROBERTO CANELOS FLEXOMETROS	47.599,56	17,35
CANFUM857	ROBERTO CANELOS FUMIGADORAS	38.548,32	14,05
CAN-FUM	ROBERTO CANELOS FUMIGADORAS	29.226,05	10,66
CAN-DEST	ROBERTO CANELOS JARDINERIA Y DESTORNILLADORES	24.202,75	8,82
CAN-LLA1	ROBERTO CANELOS LLAVES	21.824,81	7,96
CAN-CIN	ROBERTO CANELOS PUNTAS Y CINCEL	18.260,48	6,66
CANFUV6062	ROBERTO CANELOS FUMIGADORAS	17.950,46	6,54
CAN-MAR2	ROBERTO CANELOS ARCOS Y MARTILLOS	17.447,40	6,36
CAN-MAR	ROBERTO CANELOS MARTILLOS Y COMBOS	13.980,29	5,10
DIS-01	DISPROCOL CIA. LTDA.HERRAMIENTA AGRICOLA	12.333,47	4,50
CAN-PAL	ROBERTO CANELOS CRUZ PALAS	10.741,25	3,92
CAN-01	ROBERTO CANELOS VARIOS	10.449,04	3,81
GUT-01	ANA GUTIERREZ LOOR HERRAMIENTAS AGRICOLAS	5.037,58	1,84
IMPB-01	IMPORBARSA VARIOS	3.659,59	1,33
MEG-01	MEGAPROFER VARIOS	2.924,08	1,07
VAS-01	FERRETERIA VASQUEZ BRITO VARIOS	89,04	0,03
<b>Total</b>		<b>274.274,17</b>	<b>100,00</b>

<b>COMPRAS ANUALES HERCAN 2008</b>			
<b>Código</b>	<b>Proveedor</b>	<b>Total \$</b>	<b>% Total</b>
CAN-FLEX08	ROBERTO CANELOS FLEXOMETROS}	52.863,96	18,08
CANFUV6062	ROBERTO CANELOS FUMIGADORAS	37.549,94	12,84
CAN-FUM	ROBERTO CANELOS FUMIGADORAS.	36.862,80	12,61
CAN-MAR	ROBERTO CANELOS MARTILLOS Y COMBOS	32.407,87	11,08
CAN-LLA	ROBERTO CANELOS LLAVES	25.162,77	8,60
DIS-01	DISPROCOL CIA. LTDA.HERRAMIENTA AGRICOLA	23.199,33	7,93
CANFUM857	ROBERTO CANELOS CRUZ FUMIGADORAS	20.665,34	7,07
CANFUMI	ROBERTO CANELOS FUMIGADORAS	18.400,94	6,29
CAN-FLEX2	ROBERTO CANELOS FLEXOMETROS	18.216,58	6,23
CAN-DEST	ROBERTO CANELOSJARDIN	14.143,18	4,84
MEG-01	MEGAPROFER VARIOS	6.364,41	2,18
GUT-01	ANA GUTIERREZ LOOR HERRAMIENTA EMPACADA	3.412,01	1,17
CAN-01	ROBERTO CANELOS VARIOS	1.757,47	0,60
DISM-01	DISMA C.LTDA PRODUCTOS PARA LIMPIEZA VEHICULOS	1.430,73	0,49
DIS-03	DISFERR VARIOS	0,00	0,00
<b>Total</b>		<b>292.437,33</b>	<b>100,01</b>

## ANEXO No 8 GASTOS PRESUPUESTADOS

GASTOS MENSUALES SUELDOS Y SALARIOS								
PLAZAS DE TRABAJO PROPUESTA								
No	Cargo	Sueldo	Decimo tercero	Decimo cuarto	Vacaciones	Fondos de reserva	9,35% IESS	
1	Gerente General	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 240,00	\$ 400,00	\$ 800,00	\$ 74,80	
1	Gerente Ventas	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 240,00	\$ 250,00	\$ 500,00	\$ 46,75	
1	Gerente de Compras	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 240,00	\$ 250,00	\$ 500,00	\$ 46,75	
1	Contador	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 240,00	\$ 225,00	\$ 450,00	\$ 42,08	
1	Asistente Comercial	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 240,00	\$ 175,00	\$ 350,00	\$ 32,73	
1	Secretaria	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 240,00	\$ 150,00	\$ 300,00	\$ 28,05	
3	VENEDORES	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 240,00	\$ 450,00	\$ 900,00	\$ 84,15	
1	Bodeguero	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 240,00	\$ 150,00	\$ 300,00	\$ 28,05	
<b>TOTAL SUELDOS Y SAL</b>		<b>\$ 4.100,00</b>	<b>\$ 4.100,00</b>	<b>\$ 1.920,00</b>	<b>\$ 2.050,00</b>	<b>\$ 4.100,00</b>	<b>\$ 383,35</b>	<b>\$ 16.653,35</b>

GASTOS MENSUALES VIATICOS PARA VENEDORES				
No VENDEDO RES	Viajes a provincias	Ventas locales	Viaticos x Viaje	Total viáticos
1	3	1	\$ 150,00	\$ 450,00
2	3	1	\$ 150,00	\$ 450,00
3	3	1	\$ 150,00	\$ 450,00
			<b>Total</b>	<b>\$ 1.350,00</b>

## ANEXO No 9 PRESUPUESTO DE GASTOS

PRESUPUESTO DE GASTOS ANUAL		
GASTOS VENTAS	MES	AÑO
VIATICOS OFICINA	\$ 1.350,00	\$ 16.200,00
VIATICOS EXTERNOS GERENTES	\$ 200,00	\$ 2.400,00
PUBLICIDAD	\$ 100,00	\$ 1.200,00
COMBUSTIBLE PEAJE CAMION	\$ 100,00	\$ 1.200,00
EMBALAJE	\$ 50,00	\$ 600,00
FLETES	\$ 150,00	\$ 1.800,00
REPUESTOS Y ACCESORIOS	\$ 70,00	\$ 840,00
REPARACIONES Y MANTENIMIENTO	\$ 80,00	\$ 960,00
VARIOS	\$ 100,00	\$ 1.200,00
<b>TOTAL GASTO VENTAS</b>	<b>\$ 2.200,00</b>	<b>\$ 26.400,00</b>
GASTOS ADMINISTRATIVOS		
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 4.100,00	\$ 49.200,00
SOBRE SUELDOS		\$ 16.653,35
SERVICIOS OCACIONALES	\$ 100,00	\$ 1.200,00
OTROS	\$ 200,00	\$ 2.400,00
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>\$ 4.400,00</b>	<b>\$ 69.453,35</b>
GASTOS GENERALES		
SERVICIOS BASICOS	\$ 200,00	\$ 2.400,00
UTILES DE OFICINA	\$ 70,00	\$ 840,00
REFRIGERIOS	\$ 50,00	\$ 600,00
ARRIENDO BODEGA	\$ 50,00	\$ 600,00
ALARMA Y SEGUROS	\$ 40,00	\$ 480,00
REPARACIONES Y OTROS	\$ 300,00	\$ 3.600,00
<b>TOTAL GASTOS GENERALES</b>	<b>\$ 710,00</b>	<b>\$ 8.520,00</b>
GASTOS FINANCIEROS		
INTERESES BANCARIOS		\$ 29.782,11
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 7.310,00</b>	<b>\$ 134.155,46</b>

## ANEXO No 9.1 CAPITAL DE TRABAJO

DATOS HISTORICOS	EN MILES DE \$
INVERSIÓN INICIAL	\$ 109.000,00
PRESUPUESTO DE GASTOS	\$ 134.155,00
DEMANDA INSATISFECHA	53%
INVERSIÓN INICIAL + DDA INSATISFECHA	\$ 166.770,00
SUBTOTAL	\$ 300.925,00
IMPREVISTOS	2%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 306.943,50</b>

**ANEXO No 10 PRESTAMO BANCARIO****TABLA DE PAGOS DE CREDITOS BANCARIOS****CREDITO LARGO PLAZO**

<b>MONTO INICIAL</b>		<b>276.000,00</b>			
<b>PLAZO</b>		<b>20</b>			
<b>INTERES NOMINAL ANUAL</b>		<b>10,91</b>			
<b>PERIODO DE PAGO</b>		<b>TRIMESTRAL</b>			
<b>PERIODO</b>	<b>PRINCIPAL</b>	<b>INTERÉS</b>	<b>AMORTIZACIÓ</b>	<b>CUOTA</b>	
1	\$ 276.000,00	\$ 7.527,90	\$ -	\$ 7.527,90	
2	\$ 276.000,00	\$ 7.527,90	\$ -	\$ 7.527,90	
3	\$ 276.000,00	\$ 7.527,90	\$ 12.080,23	\$ 19.608,13	
4	\$ 263.919,77	\$ 7.198,41	\$ 12.409,72	\$ 19.608,13	
5	\$ 251.510,05	\$ 6.859,94	\$ 12.748,72	\$ 19.608,66	
6	\$ 238.761,85	\$ 6.512,23	\$ 13.095,90	\$ 19.608,13	
7	\$ 225.665,95	\$ 6.155,04	\$ 13.453,09	\$ 19.608,13	
8	\$ 212.212,86	\$ 5.788,11	\$ 13.820,03	\$ 19.608,14	
9	\$ 198.392,83	\$ 5.411,16	\$ 14.196,97	\$ 19.608,13	
10	\$ 184.195,86	\$ 5.023,94	\$ 14.584,19	\$ 19.608,13	
11	\$ 169.611,67	\$ 4.626,16	\$ 14.981,97	\$ 19.608,13	
12	\$ 154.629,70	\$ 4.217,53	\$ 15.390,61	\$ 19.608,14	
13	\$ 139.239,09	\$ 3.797,75	\$ 15.810,39	\$ 19.608,14	
14	\$ 123.428,70	\$ 3.366,52	\$ 16.241,61	\$ 19.608,13	
15	\$ 107.187,09	\$ 2.923,53	\$ 16.684,60	\$ 19.608,13	
16	\$ 90.502,49	\$ 2.468,46	\$ 17.139,68	\$ 19.608,14	
17	\$ 73.362,81	\$ 2.000,97	\$ 17.607,16	\$ 19.608,13	
18	\$ 55.755,65	\$ 1.520,74	\$ 18.087,40	\$ 19.608,14	
19	\$ 37.668,25	\$ 1.027,40	\$ 18.580,73	\$ 19.608,13	
20	\$ 19.087,52	\$ 520,61	\$ 19.087,52	\$ 19.608,13	

**ANEXO No 11 BALANCE GENERAL PROYECTADO**

<b>BALANCE GENERAL PROYECTADO HERCAN</b>	
<b>ACTIVO</b>	
EFFECTIVO EN CAJA Y BANCOS	\$ 358.951,26
CUENTAS POR COBRAR A CLIENTES	\$ 89.802,22
INVENTARIOS	\$ 155.312,56
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 604.066,04</b>
ACTIVO FIJO BRUTO	\$ 69.782,00
DEPRECIACION ACUMULADA	-\$ 30.240,66
<b>ACTIVO FIJO NETO</b>	<b>\$ 39.541,34</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 643.607,38</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	
PRESTAMOS X PAGAR	\$ 64.832,06
CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES	\$ 88.000,00
OTROS PASIVOS CORRIENTES	\$ 8.653,91
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 161.485,97</b>
DEUDA A LARGO PLAZO	\$ 276.000,00
<b>PASIVO DE LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 276.000,00</b>
<b>PASIVO TOTAL</b>	<b>\$ 437.485,97</b>
CAPITAL PAGADO	\$ 118.145,62
GANANCIAS RETENIDAS	\$ 0,00
RESERVA LEGAL	\$ 8.797,58
UTILIDAD NETA	\$ 79.178,21
<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$ 206.121,41</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 643.607,38</b>



**ANEXO No 12 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO.**

<b>INGRESOS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>	<b>AÑO 7</b>	<b>AÑO 8</b>	<b>AÑO 9</b>	<b>AÑO 10</b>
VENTAS NETAS	\$ 649.011,08	\$ 681.461,63	\$ 715.534,72	\$ 751.311,45	\$ 788.877,02	\$ 828.320,88	\$ 869.736,92	\$ 913.223,76	\$ 958.884,95
COSTO DE VENTAS	\$ 389.406,65	\$ 408.876,98	\$ 429.320,83	\$ 450.786,87	\$ 473.326,21	\$ 496.992,53	\$ 521.842,15	\$ 547.934,26	\$ 575.330,97
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 259.604,43</b>	<b>\$ 272.584,65</b>	<b>\$ 286.213,89</b>	<b>\$ 300.524,58</b>	<b>\$ 315.550,81</b>	<b>\$ 331.328,35</b>	<b>\$ 347.894,77</b>	<b>\$ 365.289,51</b>	<b>\$ 383.553,98</b>
<b>EGRESOS</b>									
GASTOS DE VENTAS	\$ 26.400,00	\$ 27.720,00	\$ 29.106,00	\$ 30.561,30	\$ 32.089,37	\$ 33.693,83	\$ 35.378,52	\$ 37.147,45	\$ 39.004,82
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 42.000,00	\$ 44.100,00	\$ 46.305,00	\$ 48.620,25	\$ 51.051,26	\$ 53.603,83	\$ 56.284,02	\$ 59.098,22	\$ 62.053,13
GASTOS GENERALES	\$ 8.520,00	\$ 8.690,40	\$ 8.864,21	\$ 9.041,49	\$ 9.222,32	\$ 9.406,77	\$ 9.594,90	\$ 9.786,80	\$ 9.982,54
GASTOS FINANCIEROS	\$ 29.782,11	\$ 25.315,32	\$ 19.278,79	\$ 12.556,26	\$ 5.069,72				
GASTOS DE DEPRECIACION	\$ 6.276,00	\$ 6.276,00	\$ 6.276,00	\$ 6.276,00	\$ 6.276,00	\$ 6.276,00	\$ 6.276,00	\$ 6.276,00	\$ 6.276,00
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 112.978,11</b>	<b>\$ 112.101,72</b>	<b>\$ 109.830,00</b>	<b>\$ 107.055,30</b>	<b>\$ 103.708,67</b>	<b>\$ 102.980,43</b>	<b>\$ 107.533,45</b>	<b>\$ 112.308,47</b>	<b>\$ 117.316,49</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 146.626,32</b>	<b>\$ 160.482,93</b>	<b>\$ 176.383,89</b>	<b>\$ 193.469,28</b>	<b>\$ 211.842,14</b>	<b>\$ 228.347,92</b>	<b>\$ 240.361,32</b>	<b>\$ 252.981,04</b>	<b>\$ 266.237,49</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION</b>	<b>\$ 146.626,32</b>	<b>\$ 160.482,93</b>	<b>\$ 176.383,89</b>	<b>\$ 193.469,28</b>	<b>\$ 211.842,14</b>	<b>\$ 228.347,92</b>	<b>\$ 240.361,32</b>	<b>\$ 252.981,04</b>	<b>\$ 266.237,49</b>
PARTICIPACION 15% EMPLEADOS	\$ 21.993,95	\$ 24.072,44	\$ 26.457,58	\$ 29.020,39	\$ 31.776,32	\$ 34.252,19	\$ 36.054,20	\$ 37.947,16	\$ 39.935,62
IMPUESTO A LA RENTA 25%	\$ 36.656,58	\$ 40.120,73	\$ 44.095,97	\$ 48.367,32	\$ 52.960,54	\$ 57.086,98	\$ 60.090,33	\$ 63.245,26	\$ 66.559,37
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 87.975,79</b>	<b>\$ 96.289,76</b>	<b>\$ 105.830,33</b>	<b>\$ 116.081,57</b>	<b>\$ 127.105,28</b>	<b>\$ 137.008,75</b>	<b>\$ 144.216,79</b>	<b>\$ 151.788,62</b>	<b>\$ 159.742,49</b>
RESERVA LEGAL	8797,58	9628,98	10583,03	11608,16	12710,53	13700,88	14421,68	15178,86	15974,25
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 79.178,21</b>	<b>\$ 86.660,78</b>	<b>\$ 95.247,30</b>	<b>\$ 104.473,41</b>	<b>\$ 114.394,76</b>	<b>\$ 123.307,88</b>	<b>\$ 129.795,11</b>	<b>\$ 136.609,76</b>	<b>\$ 143.768,25</b>



ANEXO No 13 FLUJO DE CAJA PROYECTADO									
CUENTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>									
INGRESO POR VENTAS	\$ 649.011,08	\$ 681.461,63	\$ 715.534,72	\$ 751.311,45	\$ 788.877,02	\$ 828.320,88	\$ 869.736,92	\$ 913.223,76	\$ 958.884,95
<b>Parcial</b>	\$ 649.011,08	\$ 681.461,63	\$ 715.534,72	\$ 751.311,45	\$ 788.877,02	\$ 828.320,88	\$ 869.736,92	\$ 913.223,76	\$ 958.884,95
<b>EGRESOS OPERACIONALES</b>									
Costo de Ventas	\$ 454.307,76	\$ 477.023,14	\$ 500.874,30	\$ 525.918,02	\$ 552.213,92	\$ 579.824,61	\$ 608.815,84	\$ 639.256,64	\$ 671.219,47
Gastos administrativos	\$ 42.000,00	\$ 44.100,00	\$ 46.305,00	\$ 48.620,25	\$ 51.051,26	\$ 53.603,83	\$ 56.284,02	\$ 59.098,22	\$ 62.053,13
Gastos Generales	\$ 8.520,00	\$ 8.690,40	\$ 8.864,21	\$ 9.041,49	\$ 9.222,32	\$ 9.406,77	\$ 9.594,90	\$ 9.786,80	\$ 9.982,54
Gasto de Ventas	\$ 26.400,00	\$ 27.720,00	\$ 29.106,00	\$ 30.561,30	\$ 32.089,37	\$ 33.693,83	\$ 35.378,52	\$ 37.147,45	\$ 39.004,82
<b>Parcial</b>	\$ 531.227,76	\$ 557.533,54	\$ 585.149,51	\$ 614.141,06	\$ 644.576,87	\$ 676.529,04	\$ 710.073,29	\$ 745.289,11	\$ 782.259,96
<b>FLUJO DE CAJA OPERACIONAL</b>	\$ 117.783,32	\$ 123.928,09	\$ 130.385,21	\$ 137.170,39	\$ 144.300,16	\$ 151.791,84	\$ 159.663,63	\$ 167.934,66	\$ 176.625,00
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>									
Credito Institución Financiera	\$ 276.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Aportes a Capital Social	\$ 30.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>Parcial</b>	\$ 306.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>EGRESOS NO OPERACIONALES</b>									
15% Participación Trabajadores	\$ 3.960,00	\$ 4.158,00	\$ 4.365,90	\$ 4.584,20	\$ 4.813,40	\$ 5.054,07	\$ 5.306,78	\$ 5.572,12	\$ 5.850,72
25% Impuesto Renta	\$ 6.600,00	\$ 6.930,00	\$ 7.276,50	\$ 7.640,33	\$ 8.022,34	\$ 8.423,46	\$ 8.844,63	\$ 9.286,86	\$ 9.751,21
Pagos a Capital	\$ 24.489,95	\$ 53.117,22	\$ 59.153,74	\$ 66.056,28	\$ 73.362,81				
Gastos Financieros	\$ 29.782,11	\$ 25.315,32	\$ 19.278,79	\$ 12.556,26	\$ 5.069,72				
<b>Parcial</b>	\$ 64.832,06	\$ 89.520,54	\$ 90.074,93	\$ 90.837,06	\$ 91.268,28	\$ 13.477,53	\$ 14.151,41	\$ 14.858,98	\$ 15.601,93
<b>FLUJO NO OPERACIONAL</b>	\$ 241.167,94	-\$ 89.520,54	-\$ 90.074,93	-\$ 90.837,06	-\$ 91.268,28	-\$ 13.477,53	-\$ 14.151,41	-\$ 14.858,98	-\$ 15.601,93
<b>OTROS INGRESOS</b>	\$ 6.276,00	\$ 6.276,00	\$ 6.276,00	\$ 6.276,00	\$ 6.276,00	\$ 6.276,00	\$ 6.276,00	\$ 6.276,00	\$ 6.276,00
Depreciacion	\$ 6.276,00	\$ 6.276,00	\$ 6.276,00	\$ 6.276,00	\$ 6.276,00	\$ 6.276,00	\$ 6.276,00	\$ 6.276,00	\$ 6.276,00
<b>FLUJO NETO GENERADO</b>	\$ 358.951,26	\$ 34.407,55	\$ 40.310,28	\$ 46.333,33	\$ 53.031,88	\$ 138.314,30	\$ 145.512,22	\$ 153.075,68	\$ 161.023,07
<b>SALDO DE CAJA INICIAL</b>	\$ 0,00	\$ 358.951,26	\$ 393.358,81	\$ 433.669,09	\$ 480.002,42	\$ 533.034,31	\$ 671.348,61	\$ 816.860,83	\$ 969.936,51
<b>FINAL EN CAJA</b>	\$ 358.951,26	\$ 393.358,81	\$ 433.669,09	\$ 480.002,42	\$ 533.034,31	\$ 671.348,61	\$ 816.860,83	\$ 969.936,51	\$ 1.130.959,57

## ANEXO No 14 CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

CALCULO DE PUNTO DE EQUILIBRIO									
DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
<b>COSTOS FIJOS</b>	\$ 50.520,00	\$ 52.790,40	\$ 55.169,21	\$ 57.661,74	\$ 60.273,58	\$ 63.010,59	\$ 65.878,92	\$ 68.885,02	\$ 72.035,67
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 42.000,00	\$ 44.100,00	\$ 46.305,00	\$ 48.620,25	\$ 51.051,26	\$ 53.603,83	\$ 56.284,02	\$ 59.098,22	\$ 62.053,13
GASTOS GENERALES	\$ 8.520,00	\$ 8.690,40	\$ 8.864,21	\$ 9.041,49	\$ 9.222,32	\$ 9.406,77	\$ 9.594,90	\$ 9.786,80	\$ 9.982,54
<b>COSTOS VARIABLES</b>	<b>\$ 415.806,65</b>	<b>\$ 436.596,98</b>	<b>\$ 458.426,83</b>	<b>\$ 481.348,17</b>	<b>\$ 505.415,58</b>	<b>\$ 530.686,36</b>	<b>\$ 557.220,68</b>	<b>\$ 585.081,71</b>	<b>\$ 614.335,80</b>
COSTO DE VENTAS	\$ 389.406,65	\$ 408.876,98	\$ 429.320,83	\$ 450.786,87	\$ 473.326,21	\$ 496.992,53	\$ 521.842,15	\$ 547.934,26	\$ 575.330,97
GASTOS DE VENTAS	\$ 26.400,00	\$ 27.720,00	\$ 29.106,00	\$ 30.561,30	\$ 32.089,37	\$ 33.693,83	\$ 35.378,52	\$ 37.147,45	\$ 39.004,82
<b>COSTOS TOTALES</b>	<b>\$ 466.326,65</b>	<b>\$ 489.387,38</b>	<b>\$ 513.596,04</b>	<b>\$ 539.009,91</b>	<b>\$ 565.689,16</b>	<b>\$ 593.696,95</b>	<b>\$ 623.099,60</b>	<b>\$ 653.966,73</b>	<b>\$ 686.371,46</b>
INGRESO POR VENTAS	\$ 649.011,08	\$ 681.461,63	\$ 715.534,72	\$ 751.311,45	\$ 788.877,02	\$ 828.320,88	\$ 869.736,92	\$ 913.223,76	\$ 958.884,95
PUNTO DE EQUILIBRIO (\$)	\$ 50.519,36	\$ 52.789,76	\$ 55.168,57	\$ 57.661,10	\$ 60.272,94	\$ 63.009,95	\$ 65.878,28	\$ 68.884,38	\$ 72.035,03

<b>ANEXO No 15 CALCULO VAN Y TIR</b>		
<b>Cálculo</b>	<b>VAN</b>	<b>TIR</b>
<b>Costo Inicial</b>	\$ (596.059,82)	
Año 1	\$ 358.951,26	
Año 2	\$ 393.358,81	
Año 3	\$ 433.669,09	
Año 4	\$ 480.002,42	
Año 5	\$ 533.034,31	
Año 7	\$ 671.348,61	
Año 8	\$ 816.860,83	
Año 9	\$ 969.936,51	
Año 10	\$ 1.130.959,57	
	\$ 1.794.044,20	71%
<b>ANEXO No 16 CALCULO COSTO BENEFICIO</b>		
UTILIDAD	79178,2128	
COSTO	561035,288	
<b>COSTO/BENEFICIO =</b>		<b>14,11%</b>