



# **ESPE**

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS**  
**INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA**

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

**CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA C.P.A**

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE INGENIERO EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO AUDITOR.**

**AUTOR: LILIANA PAOLA LÓPEZ HIDALGO**

**TEMA:**

**“PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA COMPETITIVA, CON EL FIN DE  
MAXIMIZAR LAS UTILIDADES PARA SECOHI CIA. LTDA. PARA LOS  
AÑOS 2014 – 2016.”**

**DIRECTOR: ECON. PATRICIO SALAZAR**

**CODIRECTOR: ECON. FRANCISCO CAICEDO A.**

**LATACUNGA, OCTUBRE 2014**

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS-ESPE  
CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

**CERTIFICADO**

Econ. Patricio Salazar (DIRECTOR)  
Econ. Francisco Caicedo A. (CODIRECTOR)

**CERTIFICAN:**

Que el trabajo titulado: “Propuesta de una Estrategia Competitiva, con el fin de maximizar las utilidades para SECOHI CIA. LTDA. para los años 2014 – 2016.”, realizado por la Srta. Liliana Paola López Hidalgo, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple con las normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas.

Debido a que constituye un trabajo de excelente contenido e investigado que coadyuvara a la aplicación de conocimientos y al desarrollo profesional, si recomiendan su publicación.

El mencionado trabajo consta de un empastado y un disco compacto, el mismo que contiene los archivos en formato portátil de Acrobat, autorizan a la Srta. Liliana Paola López Hidalgo, para que lo entregue al Ing. Xavier Fabara, en su calidad de Director de Carrera.

Latacunga, Julio del 2014

Econ. Patricio Salazar  
DIRECTOR

Econ. Francisco Caicedo A.  
CODIRECTOR

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS-ESPE  
CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**YO, LILIANA PAOLA LÓPEZ HIDALGO**

**DECLARO QUE:**

El proyecto de grado denominado “Propuesta de una Estrategia Competitiva, con el fin de maximizar las utilidades para SECOHI CIA. LTDA. para los años 2014 – 2016.”, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando los derechos intelectuales de terceros, fuentes que se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En tal virtud, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Latacunga, Julio del 2014

Liliana Paola López Hidalgo

CC. 0502452436

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS-ESPE  
CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

**AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN**

**YO, LILIANA PAOLA LÓPEZ HIDALGO**

Autorizo a la Universidad de la Fuerzas Armadas ESPE la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución, del trabajo: “Propuesta de una Estrategia Competitiva, con el fin de maximizar las utilidades para SECOHI CIA. LTDA. para los años 2014 – 2016.”, debido a que contiene información de carácter reservado exclusivo de la empresa.

Latacunga, Julio del 2014

Liliana Paola López Hidalgo

CC. 0502452436

## DEDICATORIA

Hoy culmino una etapa en mi vida, un logro más y quiero agradecerles a muchas personas especiales, por todo lo que me han dado y por sus bendiciones.

Dios, por bendecirme y permitirme llegar a culminar mi carrera profesional.

A mis padres, Milton y Gilma por su apoyo incondicional, por brindarme su amor, esfuerzo y confianza.

A mis hermanos y mi sobrino por ser un motor de apoyo e inspiración para lograr mi objetivo.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por bendecirme y por haberme permitido cosechar finalmente todo el esfuerzo y sacrificio.

A mis padres, hermanos y sobrino por su apoyo y cariño incondicional, inspirando en mí el deseo de superación.

Agradezco al Econ. Patricio Salazar y Econ. Francisco Caicedo A. por sus sabios conocimientos, para el desarrollo y culminación del presente proyecto.

Finalmente agradecer a mis profesores, amigos, compañeros por todos los momentos compartidos que se quedaron impregnados en nuestros corazones.

De corazón un gracias a todos

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICADO.....	ii
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD .....	iii
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN.....	iv
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	vii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xiv
RESUMEN EJECUTIVO .....	xv
SUMMARY.....	xvi
CAPÍTULO I.....	1
GENERALIDADES .....	1
1.1. ANTECEDENTES.....	1
1.2. DEFINICIÓN DEL TEMA .....	2
1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.....	2
1.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	5
1.4.1. Objetivo General .....	5
1.4.2. Objetivos Específicos.....	5
1.5. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS .....	6
1.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	6
1.6.1. Tipo de Investigación .....	6
1.7. BASES CIENTÍFICAS Y TEÓRICAS DE INVESTIGACIÓN .....	8
1.7.1. Direccionamiento Estratégico .....	8

1.7.2.	Planeación .....	10
CAPÍTULO II .....		17
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL FINANCIERO .....		17
2.1.	Macro Ambiente .....	17
2.1.1.	Factores Económicos .....	17
2.1.2.	Factores Demográficos .....	23
2.1.3.	Factores Culturales .....	24
2.1.4.	Factores Tecnológicos .....	26
2.1.5.	Factores Ecológicos .....	29
2.1.6.	Factores Políticos .....	30
2.2.	Micro Ambiente .....	32
2.2.1.	Competencia .....	32
2.2.2.	Clientes .....	35
2.2.3.	Proveedores .....	36
2.3.	Análisis Interno de SECOHI CIA LTDA .....	37
2.3.1.	Área Administrativa .....	38
2.3.1.1.	Misión .....	38
2.3.1.2.	Visión .....	38
2.3.2.	Organización Estructural .....	38
2.3.3.	Área Financiera .....	39
2.3.3.1.	Estados Financieros .....	39
2.3.3.2.	Razones Financieras .....	44
2.3.3.2.1.	Análisis de Liquidez .....	44
2.3.3.2.2.	Rentabilidad y Riesgo .....	45

2.3.3.2.3.	Niveles de Endeudamiento .....	47
2.3.4.	Recursos Operacionales .....	48
2.3.5.	Recursos Comerciales .....	48
2.3.6.	Recursos Tecnológicos .....	49
2.4.	FODA .....	50
2.4.1.	Fortalezas .....	50
2.4.2.	Debilidades .....	51
2.4.3.	Oportunidades .....	52
2.4.4.	Amenazas .....	53
2.5.	Matrices Estratégicas .....	53
2.5.1.	Matriz BCG (Boston Consulting Group) .....	53
2.5.2.	Matriz G.E.(General Electric) .....	55
2.5.2.1.	ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA O SECTOR .....	55
2.5.3.	Matriz del ciclo de vida (Arthur D.Little).....	56
2.5.4.	Factores Críticos del Éxito .....	57
CAPÍTULO III .....		59
DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS .....		59
3.1.	Marco Filosófico .....	67
3.1.1.	Visión Financiera.....	67
3.1.2.	Misión Financiera .....	68
3.1.3.	Principios .....	69
3.2.	Objetivos Financieros.....	70
3.2.1.	Objetivos de Liquidez.....	70
3.2.2.	Objetivos de Rentabilidad .....	71

3.2.3.	Objetivos de Actividad.....	71
3.2.4.	Objetivos de Endeudamiento .....	71
3.3.	Estrategias Financieras.....	72
3.3.1.	Estrategias de Maximización de Utilidades.....	74
3.3.1.1.	Incrementar las ventas.....	74
3.3.1.2.	Recorte de gastos administrativos .....	75
3.3.1.3.	Recorte del Costo de Ventas .....	77
3.3.1.4.	Administración del Crédito .....	78
3.3.1.5.	PAPEL EN EL CICLO DE CONVERSIÓN DEL EFECTIVO .....	86
3.3.1.6.	ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS.....	87
3.4.	Presupuestos .....	89
3.4.1.	Balance General .....	90
3.4.2.	Estados de Resultados .....	91
3.4.3.	Análisis Financiero.....	92
3.4.4.	Indicadores de Gestión .....	92
	CAPÍTULO IV.....	94
	MANUAL DE GESTIÓN FINANCIERA .....	94
4.1	Aplicación de modelo de Maximización de Utilidades.....	94
4.2	Matriz comparativo del diagnóstico y pronóstico con el modelo.	99
4.3	Desarrollo del uso del Modelo.....	99
4.4.	PLAN DE INCENTIVOS PARA EL PERSONAL SECOHI CIA LTDA.....	100
	CAPÍTULO V.....	108
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	108

5.1.	Conclusiones .....	108
5.2.	Recomendaciones .....	110
	BIBLIOGRAFÍA.....	111
	ANEXOS .....	113
	ANEXO 1: ENTREVISTA A LA GERENCIA GENERAL .....	114

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1:	Inflación Ecuador .....	18
Tabla 2:	Tasa de Interés Activa .....	19
Tabla 3:	Tasa de Interés Pasiva .....	20
Tabla 4:	Riesgo País .....	21
Tabla 5:	PIB .....	22
Tabla 6:	Población Latacunga .....	24
Tabla 7:	Clientes.....	36
Tabla 8:	SECOHI CÍA. LTDA. BALANCE GENERAL .....	39
Tabla 9:	ANÁLISIS VERTICAL - BALANCE GENERAL .....	40
Tabla 10:	ANÁLISIS HORIZONTAL - BALANCE GENERAL.....	41
Tabla 11:	SECOHI CÍA. LTDA. ESTADO DE RESULTADOS .....	42
Tabla 12:	ANÁLISIS VERTICAL - ESTADO DE RESULTADOS .....	42
Tabla 13:	ANÁLISIS HORIZONTAL - ESTADO DE RESULTADOS.....	43
Tabla 14:	Índices de Liquidez .....	44
Tabla 15:	RENTABILIDAD.....	45
Tabla 16:	Endeudamiento.....	47
Tabla 17:	Compras .....	48
Tabla 18:	Factores Críticos del Éxito .....	57
Tabla 19:	Estrategias.....	58
Tabla 20:	Objetivos Financieros .....	71
Tabla 21:	FIN ESTRATÉGICO .....	73
Tabla 22:	ESTRATEGIAS FINANCIERAS.....	73

Tabla 23:	SECOHI CÍA. LTDA. ESTADO DE RESULTADOS .....	75
Tabla 24:	SECOHI CÍA. LTDA. ESTADO DE RESULTADOS .....	75
Tabla 25:	SECOHI CÍA. LTDA. ESTADO DE RESULTADOS .....	77
Tabla 26:	SECOHI CÍA. LTDA. PARTICIPACIÓN DE MERCADO .....	79
Tabla 27:	SECOHI CIA. LTDA. Tipos clientes regional centro .....	80
Tabla 28:	SECOHI CÍA. LTDA. RANGOS DE COMPRAS .....	80
Tabla 29:	SECOHI CIA. LTDA. Tipos clientes regional Norte.....	80
Tabla 30:	SECOHI CÍA. LTDA. RANGOS DE COMPRAS .....	81
Tabla 31:	SECOHI CIA. LTDA. TIPOS CLIENTES REGIONAL AUSTRO Y COSTA.....	81
Tabla 32:	SECOHI CÍA. LTDA. RANGOS DE COMPRAS .....	81
Tabla 33:	ESTRATEGIAS DE AUMENTO DE CLIENTES .....	82
Tabla 34:	ESTRATEGIAS DE DESCUENTO POR PRONTO PAGO .....	84
Tabla 35:	ESTRATEGIAS DE CICLO CONVERSIÓN.....	86
Tabla 36:	BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO .....	90
Tabla 37:	ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO .....	91
Tabla 38:	RAZONES FINANCIERAS .....	92
Tabla 39:	INDICADORES DE GESTIÓN FINANCIERA .....	93
Tabla 40:	Comparativo .....	99

**ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1:	Organigrama.....	39
Gráfico 2:	Matriz BCG (Boston Consulting Group).....	54
Gráfico 3:	Matriz G.E.(General Electric).....	55
Gráfico 4:	Matriz del ciclo de vida (Arthur D.Little).....	56
Gráfico 5:	Modelo SECOHI CIA LTDA. ....	96
Gráfico 6:	Modelo SECOHI CIA LTDA. ....	97

## RESUMEN EJECUTIVO

La administración financiera juega un papel central en la empresa, dado que es el soporte fundamental para la toma de decisiones financieras, el Alfonso Ortega Castro, lo asevera en su definición: “La Administración Financiera se puntualiza por las funciones y responsabilidades de los administradores financieros. Las principales funciones de la administración financiera son planear, obtener y utilizar los fondos para maximizar el valor de una empresa, lo cual implica varias actividades importantes. Una buena Administración Financiera coadyuva a que la compañía alcance sus metas, y a que compita con mayor éxito en el mercado, de tal forma que supere a posibles competidores. En el Ecuador existe un liderazgo marcado de empresas comercializadoras de transporte pesado y semipesado como son Hino, Mac, International y Kenworth, ocupando un lugar privilegiado la marca Mercedes Benz, al igual que en el ámbito mundial también trabajan con planeación financiera para mantener su posición en el mercado. En la provincia de Cotopaxi se encuentra SECOHI CIA LTDA. la empresa líder en el centro del país en comercialización de vehículos y repuestos Mercedes Benz y Mac, pero lamentablemente no cuenta con una generación de estrategias de mediano y largo plazo, mientras que la competencia le ha llevado a desarrollar mayores esfuerzos financieros y de gestión para sobrevivir y crecer en su línea de negocio, pero el trabajo estratégico se ha centrado en decisiones de corto de plazo, factor que ha dado como resultado la disminución frecuente de utilidades que poco a poco le llevará a perder su ventaja en el mercado nacional. El éxito de la estrategia depende de qué tan efectivamente esta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. Una competencia acelerada indica que ya no es posible esperar por la acción del competidor, sino anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad.

Ingeniería Financiera/Administración Financiera/Comercializadora de Vehículos/Estrategias de Comercialización.

## SUMMARY

Financial management plays a central role in the company, since it is the fundamental support for making financial decisions, Alfonso Ortega Castro, it asserts in its definition: "Financial Management for the roles and responsibilities of financial managers is pointed . The main functions of financial management is to plan, obtain and use the funds to maximize the value of a company, which involves several important activities. Good Financial Management contributes to the company to reach its goals, and compete more successfully in the market, so as to exceed the potential competidores. En Ecuador there is a marked marketing companies transport heavy and medium leadership like Hino , Mac, International and Kenworth, occupying a privileged place the Mercedes Benz brand, as well as at the global level also work with financial planning to maintain its market position. In the province of Cotopaxi SECOHI CIA LTDA is the leader in the center of the country in marketing of Mercedes Benz vehicles and parts and Mac, but unfortunately do not have a generation of strategies for the medium and long term, while the competition has it led efforts to develop greater financial and management to survive and grow in your line of business, but the strategic work has focused on short-term decisions, a factor that has resulted in declining profits frequent gradually will take to lose their edge in the market nacional. El success of the strategy depends on how effectively this can handle the changes that occur in the competitive environment. An accelerated competition indicates that it is no longer possible to wait for the action of the competitor, but anticipate and prepare to face any eventuality.

Financial / Financial / Distributor Vehicle / Engineering Administration  
Marketing Strategies.

## **CAPÍTULO I**

### **GENERALIDADES**

#### **1.1. ANTECEDENTES**

El presente trabajo tiene como objeto de estudio el diseño de estrategias financieras encaminadas a mejorar la actual situación económica financiera por la que atraviesa SECOHI CIA LTDA., empresa nacional dedicada a la importación y comercialización de repuestos para vehículos pesados en el Ecuador. El proyecto de investigación titulado “Propuesta de una Estrategia Competitiva, con el fin de maximizar las utilidades para SECOHI CIA. LTDA. para los años 2014 – 2016.” contará con cinco capítulos, el CAPÍTULO I se determinaran las Generalidades del proyecto de investigación y las bases teóricas y científicas que lo sustentarán científicamente, el CAPÍTULO II se enfocará el diagnóstico financiero situacional de la empresa SECOHI CIA. LTDA. para establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; en el CAPÍTULO III se formulan las estrategias competitivas, en el Capítulo IV se diseña un manual de procedimientos financieros para evaluar la maximización de utilidades, y en el CAPÍTULO V se establecen las conclusiones y recomendaciones.

## **1.2. DEFINICIÓN DEL TEMA**

Propuesta de una Estrategia Competitiva, con el fin de maximizar las utilidades para SECOHI CIA. LTDA. para los años 2014 - 2016

## **1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA**

En el mundo la planeación financiera es importante para que las empresas alcancen una ventaja competitiva y mantengan su liderazgo dentro de su industria, este es el caso de empresas de clase mundial como la Mercedes Benz que conserva un liderazgo absoluto en sus líneas de lujo y de trabajo como es el transporte pesado y semipesado. En el Ecuador existe un liderazgo marcado de empresas comercializadoras de transporte pesado y semipesado como son Hino, Mac, International y Kenworth, ocupando un lugar privilegiado la marca Mercedes Benz, al igual que en el ámbito mundial también trabajan con planeación financiera para mantener su posición en el mercado.

En la provincia de Cotopaxi se encuentra SECOHI CIA LTDA. la empresa líder en el centro del país en comercialización de vehículos y repuestos Mercedes Benz y Mac, pero lamentablemente no cuenta con una generación de estrategias de mediano y largo plazo, mientras que la competencia le ha llevado a desarrollar mayores esfuerzos financieros y de gestión para sobrevivir y crecer en su línea de negocio, pero el trabajo

estratégico se ha centrado en decisiones de corto de plazo, factor que ha dado como resultado la disminución frecuente de utilidades que poco a poco le llevará a perder su ventaja en el mercado nacional.

Don Segundo Eloy Corrales con sus hijos, funda la empresa que lleva su nombre Secohi Cía. Ltda. en mayo de 1974, en la ciudad de Latacunga Ecuador, su Ruc 0590011886001, está legalmente constituida posee reglamentos y estatutos; siendo sus objetivos, entre otros, la importación, compra, venta, distribución y comercialización al por mayor y menor de repuestos y accesorios para vehículos semi pesados y pesados: Ford, Mercedes-Benz, Man, Volvo y Scania. Cuenta con 12 puntos de distribución y 3 puntos de servicio técnico. En la actualidad cuenta con ocho accionistas o socios que son los hijos y esposa del fundador, su capital suscrito es de USD \$. 2.775.000,00.

En la empresa existe una problemática económica financiera. En lo referente al ámbito financiero hay un desequilibrio entre la inversión y la financiación es decir excesiva dependencia de la financiación ajena, además de una estructura financiera débil con excesiva financiación a corto plazo. A esto se suma el hecho de que en el ámbito económico hay una falta de información con desconocimiento del grado de rentabilidad real así como ausencia de aplicación de técnicas gestión, es decir, política de gestión comercial y control de gestión. Además como resultado de una visita a las instalaciones y un diálogo con los propietarios se detectó:

- Los Gerentes no tienen estudios formales en finanzas o auditoría, por lo que desestiman la importancia de administrar correctamente los recursos financieros.
- No se lleva un control formal de los flujos de efectivo, inventario y cuentas por cobrar, lo que habitualmente genera iliquidez.
- No existe una planificación en las inversiones, ni en el pago a otros proveedores especialmente nacionales.
- La rentabilidad neta de los últimos años ha decrecido pasando de un 6,24% en el 2010 a un 2.15% en el 2011 y 1.12% en el año 2012. La rentabilidad sobre la inversión cae del 6.75% al 1.67% en los dos últimos años.

El crecimiento que ha experimentado amerita el desarrollo de estrategias competitivas financieras que permita planificar el desempeño futuro de una empresa en función a cambios variables claves de este tipo de negocio. Se ha detectado que existe una carencia de estrategias de mediano y largo plazo que se enfoquen en maximizar las utilidades de la compañía-

Así se formula el siguiente problema de estudio:

¿De qué forma, el desarrollo de una estrategia competitiva, ayudará a resolver en forma eficaz, positiva y técnicamente accesible la maximización de utilidades de SECOHI CIA. LTDA.?

## **1.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **1.4.1. Objetivo General**

Proponer una Estrategia Competitiva, con el fin de maximizar las utilidades para SECOHI CIA. LTDA. para los años 2014 - 2016

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Desarrollar los aspectos generales del proyecto, con el propósito de sustentar teórica y científicamente el desarrollo de la investigación.
- Diagnosticar la situación financiera de la empresa SECOHI CIA. LTDA. para establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que afronta.
- Formular el direccionamiento financiero de la empresa con el fin de establecer las estrategias de acción, los presupuestos y los indicadores de gestión en miras de maximizar las utilidades.
- Diseñar un manual para procedimientos financieros para evaluar la maximización de utilidades.
- Formular conclusiones y recomendaciones del proyecto, con el fin de establecer los puntos clave detectados en el estudio, y proponer alternativas de acción para futuras investigaciones.

## **1.5. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

La formulación de Estrategia Competitiva permitirá un incremento de la Rentabilidad Neta de la empresa a un 8% hasta el año 2019.

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

### **1.6.1. Tipo de Investigación**

Para el desarrollo de este proyecto, se procederá con la investigación descriptiva por cuanto no solo se limita a la recolección de datos sino que además describe, analiza e interpreta, la relación existente entre las variables del proyecto. Es así que en base a la hipótesis mencionada se recolectara datos acerca del Diseño del Plan Financiero.

### **Método deductivo**

“Es un proceso analítico sintético que presenta conceptos, definiciones, leyes o normas generales, de las cuales se extraen conclusiones o se examina casos particulares sobre la base de Afirmaciones generales ya presentadas”. (Zea, 2002).

Este método se utilizará en el desarrollo de los capítulos I y II porque a través de la recopilación de información secundaria y primaria de manera

general se llegarán a establecer análisis que conducirán al desarrollo de la especificidad requerida en cada tema. Para esto se utilizarán entrevistas.

### **Método inductivo**

“Es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Este método permite la formación de hipótesis, investigación de leyes científicas, y las demostraciones. Inducción Completa. La conclusión es sacada del estudio de todos los elementos que forman el objeto de investigación, es decir que solo es posible si conocemos con exactitud el número de elementos que forman el objeto de estudio y además, cuando sabemos que el conocimiento generalizado pertenece a cada uno de los elementos del objeto de investigación. Inducción Incompleta: Los elementos del objeto de investigación no pueden ser numerados y estudiados en su totalidad, obligando al sujeto de investigación a recurrir a tomar una muestra representativa, que permita hacer generalizaciones”.(Zea, 2002).

El método deductivo se aplicará en la realización de los capítulos II, IV, V y VI porque de los análisis específicos se podrá formular las respectivas conclusiones generales del plan, se utilizarán encuestas en la recopilación de información primaria, y fuentes bibliográficas para el tratamiento de datos.

## **1.7. BASES CIENTÍFICAS Y TEÓRICAS DE INVESTIGACIÓN**

### **1.7.1. Direccionamiento Estratégico**

Es el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas. Es decir la dirección estratégica se ocupa del análisis de la jerarquía de las metas estratégicas (visión, misión y objetivos estratégicos) junto al análisis interno y externo de la organización.

La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos.

#### **Fases**

Hemos identificado tres procesos claves de la dirección estratégica: la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia.

##### **i. Formulación de la Estrategia**

Incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de

las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir.

## **ii. Implementación de la Estrategia**

Requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseño políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz.

## **iii. Evaluación de la Estrategia**

Es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia:

- La revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales
- La medición del rendimiento
- La toma de medidas correctivas

“La evaluación de la estrategia es necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana El éxito genera siempre problemas nuevos y diferentes y las empresas complacientes desaparecen”. (David, 2001).

### **1.7.2. Planeación**

“Es el conjunto de acciones y tareas que involucran a los miembros de la organización en la búsqueda de claridades respecto al quehacer y estrategias adecuadas para su perfeccionamiento. Un instrumento, constituye un marco conceptual que orienta la toma de decisiones encaminada a implementar los cambios que se hagan necesarios. En ningún caso es un recetario, ni constituye la solución a todos los problemas o preocupaciones de una institución. Sin embargo podemos describir el proceso de planificación como el desarrollo de una visión para el futuro de la organización”. (Jaramillo, 2002).

### **Planificación Financiera**

“En la planificación financiera integra las actividades individuales del plan estratégico que son traducidas a cifras financieras para estimar las futuras necesidades económicas y analizar los recursos correspondientes para la implementación del plan estratégico y es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos permite que la empresa establezca

pronósticos, metas económicas y financieras tomando en cuenta los medios que se requieren para lograrlo”. (Weston, 2007).

“El propósito de la planeación consiste en lograr los objetivos deseados en los negocios, ser una herramienta de control de la alta dirección, abordar los aspectos de la incertidumbre y combinar los propósitos al enfrentar el futuro incierto. El objetivo de la planeación financiera es minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros, decidir de manera anticipada las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera. El sistema presupuestario es la herramienta más importante con la que cuenta la administración moderna para alcanzar sus metas”. (Ortega Castro, 2008, pág. 194)

### **Plan Financiero**

De acuerdo a Ortega Castro (2008:56) un “plan estratégico claramente define el propósito de la organización, ya que establece metas realistas y objetivos consistentes con la misión y la visión dentro de un marco de tiempo definido e identifica la capacidad de implementación de la organización.”

### **Estrategia Competitiva**

Consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a

competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. “La estrategia competitiva es una combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas) con las cuales está buscando llegar a ellos.” (Porter, 2005).

### **Gestión Financiera**

La Gestión Financiera se encarga de asegurar el equilibrio entre las necesidades y los recursos financieros. Está interesada en la adquisición, financiamiento y administración de los recursos, de tal manera que garantice los medios económicos para que la organización pueda funcionar correctamente y asegure su permanencia futura con un mínimo riesgo para todos aquellos a quienes beneficia como propietarios, empleados, proveedores, etc. “Actualmente la mayoría de autores coinciden en que el verdadero propósito de la gestión financiera es la maximización del valor de la organización” (Castaño, 2002). “La gestión financiera busca mejorar la rentabilidad de la empresa mediante la introducción de procedimientos de seguimiento y sistemas de control financiero adecuados.” (Wilson, 2000).

“La gestión financiera es tan importante como la económica. Es decir es tan importante conocer cuánto se va a gastar, como saber el momento en el cual se va a efectuar el gasto.” (Salvarredy, 2005).

“La gestión financiera de cimentarse en decisiones que contribuyan a la sincronización perfecta de los flujos monetarios, en forma tal que la integración de los recaudos y las disponibilidades iniciales de efectivo permita el cumplimiento oportuno de los compromisos de deuda, como requisitos que favorece el mantenimiento de buenas relaciones laborales, comerciales y financieras.” (Ortiz Gómez, 2005, pág. 12)

“La gestión financiera contiene un conjunto de iniciativas que constituyen los medios que permitirán a la empresa alcanzar la visión. Cada iniciativa posee su propio cronograma de actividades y un presupuesto que contempla los montos a ser desembolsados por año (plan estratégico) y por mes (plan táctico). Las iniciativas son escalonadas en el tiempo o, en términos financieros. Las iniciativas se pueden clasificar por prioridad, por ejemplo de primera, segunda y tercera, de acuerdo con su importancia para el logro de los objetivos del mapa estratégico. El análisis financiero del plan estratégico tiene dos partes:

- El presupuesto de capital

El presupuesto de capital, supone la evaluación y aprobación financiera de las inactivas a ejecutar.

- Financiamiento de la inversión

Financiamiento de la inversión, lleva a la creación de ingresos adicionales, una vez puestas en operación, lo cual permite evaluarlas en términos financieros.”(Francés, 2001)

### **Flujo de Efectivo**

“Se conoce como flujo de efectivo (o cash flow, en inglés) al estado de cuenta que refleja cuánto efectivo conserva alguien después de los gastos, los intereses y el pago al capital. La expresión que en el ámbito de la Contabilidad se conoce como estado de flujo de efectivo, por lo tanto, es un parámetro de tipo contable que ofrece información en relación a los movimientos que se han realizado en un determinado periodo de dinero o cualquiera de sus equivalentes.” (Zapata, 2008).

### **Maximización de Utilidades**

“Una empresa al invertir gasta hoy dinero con la esperanza de ganar más en el futuro. Por ello el concepto de maximizar utilidades es un medio adecuado de expresar el desempeño financiero de una inversión.” (Brigham y Huston, 2006:169).

### **Presupuestos**

“Los presupuestos se hallan en el nivel más detallado de la planeación al

constituir una expresión financiera de los resultados esperados, en el tiempo y económicos, para la entidad y cada una de sus áreas.”(Burbano Ruiz , 2005, pág. 13)

Existen muchas definiciones sobre Presupuesto:

- Cómputo anticipado de costos de obras y rentas.
- La estimación programada de manera sistemática de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado
- Conjunto coordinado de previsiones que permiten conocer con anticipación algunos resultados considerados básicos por el jefe de la empresa.
- Métodos sistemático y formalizado para lograr las responsabilidades directivas de planificación, coordinación y control. Especialmente comprende el desarrollo y aplicación de:
  - Objetivos generales y a largo plazo para la empresa.
  - La especificación de las metas de la empresa
  - Un plan de utilidades a largo plazo desarrollando en términos generales
  - Un plan de utilidades a corto plazo detallado por responsabilidades pertinentes (divisiones, productos, proyectos)
  - Un sistema de informes periódicos de resultados detallados por

responsabilidades asignadas

- Procedimientos de seguimiento.

“Las organizaciones hacen parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre, por ello deben planear sus actividades si pretenden sostenerse en el mercado competitivo, puesto que cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir. El presupuesto surge como herramienta moderna de planeación y control al reflejar el comportamiento de la competencia y de indicadores económicos como los enunciados y en virtud de sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos, contables y financieros de la empresa.” (Welsh, 2001).

### **Proyección Estados Financieros**

“Los estados financieros generalmente proyectados son el Balance General, el Estado de Resultados y el Flujo de Caja, mismo que es considerado como un “estado financiero proyectado de las entradas y salidas de efectivo en un periodo determinado. Se realiza con el fin de conocer la cantidad de efectivo que requiere el negocio para operar durante dicho periodo”. (Ortega Catro, 2008, pág. 43)

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL FINANCIERO**

El diagnóstico situacional permitirá tener una perspectiva de macro incidencia en todas las actividades, en base a un análisis de los factores internos y externos de la empresa. Las noticias del país y el mundo.

#### **2.1. Macro Ambiente**

El Macro ambiente está compuesto por factores externos, es decir fuera de la cooperativa, los que influyen en el desarrollo de la misma, y son fuerzas que no se pueden controlar.

##### **2.1.1. Factores Económicos**

Estas variables económicas nos permiten analizar y determinar la situación económica en la que se encuentra nuestro país y la forma en cómo ésta puede afectar a la economía.

#### **Inflación**

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y

servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares. (BCE, oct2013).

**Tabla 1: Inflación Ecuador**

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
Septiembre-30-2013	0.57 %
Agosto-31-2013	0.17 %
Julio-31-2013	-0.02 %
Junio-30-2013	-0.14 %
Mayo-31-2013	-0.22 %
Abril-30-2013	0.18 %
Marzo-31-2013	0.44 %
Febrero-28-2013	0.18 %
Enero-31-2013	0.50 %
Diciembre-31-2012	-0.19 %
Diciembre-31-2011	0.40 %

**Elaborado por:** Liliana López

**Fuente:** [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion\\_mensual](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion_mensual)

Se observa que en el país la tasa de interés ha disminuido en relación a décadas anteriores en la que se llegaba a indicadores de dos cifras. Este factor es bueno porque permite a SECOHI estabilizar sus precios tanto de productos como también de sueldos y salarios para no afectar a la calidad de vida de sus empleados.

## **Tasa de Interés**

### **Tasa de Interés Activa**

Es la tasa que cobran las instituciones financieras por la prestación del dinero.

**Tabla 2: Tasa de Interés Activa**

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
Octubre-31-2013	8.17 %
Septiembre-30-2013	8.17 %
Agosto-30-2013	8.17 %
Julio-31-2013	8.17 %
Junio-30-2013	8.17 %
Mayo-31-2013	8.17 %
Abril-30-2013	8.17 %
Marzo-31-2013	8.17 %
Febrero-28-2013	8.17 %
Enero-31-2013	8.17 %
Diciembre-31-2012	8.17 %
Diciembre-31-2011	8.17 %

**Elaborado por:** Liliana López

**Fuente:** [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion\\_mensual](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion_mensual)

La tasa activa se ha mantenido constante en los últimos años debido a la regulación que hace el gobierno, antes era manejada por las mismas instituciones financieras por lo que estaba al alza.

Para SECOHI CIA LTDA. este indicador ha sido muy beneficioso porque le ha ayudado a obtener préstamos baratos y con menos riesgo de que aumente la deuda por el soto de la tasa.

### **Tasa de Interés Pasiva**

Es la tasa que pagan las instituciones financieras debido a la colocación de dinero pasivo en sus cuentas. La tasa pasiva al igual que la tasa activa se mantiene constante, y es favorable para quienes realizan inversiones de corto plazo, SECOHI CIA LTDA. no dispone de excedente de fondos para

usarlos en inversiones, más bien sus flujos se caracterizan por la obtención de créditos.

**Tabla 3: Tasa de Interés Pasiva**

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
Octubre-31-2013	4.53 %
Septiembre-30-2013	4.53 %
Agosto-30-2013	4.53 %
Julio-31-2013	4.53 %
Junio-30-2013	4.53 %
Mayo-31-2013	4.53 %
Abril-30-2013	4.53 %
Marzo-31-2013	4.53 %
Febrero-28-2013	4.53 %
Enero-31-2013	4.53 %
Diciembre-31-2012	4.53 %
Diciembre-31-2011	4.53 %

**Elaborado por:** Liliana López

**Fuente:** [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion\\_mensual](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion_mensual)

### **Riesgo País**

El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras. El Embi se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice o como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos. (BCE, oct2013).

**Tabla 4: Riesgo País**

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
Octubre-03-2013	627.00
Octubre-02-2013	627.00
Octubre-01-2013	626.00
Septiembre-30-2013	628.00
Septiembre-29-2013	627.00
Septiembre-28-2013	627.00
Septiembre-27-2013	627.00
Septiembre-26-2013	674.00

**Elaborado por:** Liliana López

**Fuente:** [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion\\_mensual](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion_mensual)

La disminución del Riesgo País se debe principalmente a la inversión en obras como carreteras que ha realizado el gobierno. Es muy favorable el indicador porque hace que los proveedores internacionales de SECOHI CIA LTDA. mantengan confianza en la empresa y faciliten la otorgación de créditos sin intereses por la adquisición de mercaderías.

## **PIB**

El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo -en términos globales y por ramas de actividad- se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales. (BCE, 2013).

En el 2012 Producto Interno Bruto (PIB) del país creció en el orden del 5,01%. El crecimiento obtenido supera las previsiones macroeconómicas

publicadas el año anterior en donde se planteaba un posible crecimiento para el 2012 y 2013 de 4,82% y 3,98% respectivamente. Además resalta el crecimiento obtenido en el año anterior, que está por encima de la media regional que se ubicó en el 3,4%, se destaca la ubicación del Ecuador en la región ya que el país posee la segunda mayor representación del gasto de inversión como porcentaje del PIB; y respecto al gasto corriente “el Ecuador no se encuentra por sobre los promedios de América Latina”. (<http://poderes.com.ec/2013/el-pib-crecio-un-501-en-el-2012>). Lo importante en una economía es mantener tasas de crecimiento significativamente positivas, de manera continua años a año; no es raro que países que tienen un crecimiento elevado entren en una etapa de desaceleración; pero lo destacable del caso ecuatoriano es que se mantiene con tasas de crecimiento positivas.

**Tabla 5: PIB**

	2011	2012	%
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	4.497.878	4.524.478	0.59%
Pesca y agricultura	738.094	780.454	5.74%
Explotación de minas, canteras, petróleo, gas natural y actividades de servicio relacionadas	5.943.445	6.033.135	1.51% <sup>o</sup>
Industrias manufacturas (excluye refinación de petróleo)	7.204.954	7.452.506	3.44% <sup>o</sup>
Fabricación de productos de la refinería de petróleo	959.240	1.000.295	4.28%
Suministro de electricidad y agua	909.500	949.973	4.46%
Construcción	5.964.491	6.537.082	9.60%
Comercio al por mayor y menor: y reparación de vehículos automotores y bicicletas	6.681.137	6.938.361	3.85%
Transporte, almacenamiento, correo y telecomunicaciones	5.763.794	5.967.901	3.56% <sup>o</sup>
Actividades de servicios financieros y financiación de planes de seguro, excepto seguridad social	1.673.835	1.782.634	6.50%

*Continúa ⇒*

	2011	2012	%
Administración pública defensa; planes de seguridad obligatoria	3.124.777	3.546.622	
Otros elementos del PIB	2.931.389	3.044.694	3.87%
Hogares privados con servicio domestico	145.485	146.940	1.00%
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	4.052.160	4.266.924	5.30%
Otros servicios	9.371.499	9.949.201	6.16%
Hoteles y restaurantes	61.121.458	64.786.129	5.01%

Elaborado por: Liliana López

Fuente: [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion\\_mensual](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion_mensual)

### 2.1.2. Factores Demográficos

Para la demografía, la población es un conjunto de personas vinculadas por nexos reproductivos que puede identificarse por particularidades culturales, sociales, geográficas, políticas o de otro tipo. La población, por lo tanto, tiene continuidad en el tiempo, aunque no es eterna. (<http://definicion.de/demografia/#ixzz2kwenjCi2>).

En este caso el objeto de estudio demográfico corresponde la población de la ciudad de Latacunga, que está compuesta por:

En el Ecuador se tiene al censo de población y vivienda del año 2010 una población de 14.483.499 habitantes, con un promedio de 4 miembros por familia, en la provincia de Cotopaxi, se tiene una población de 409.205 habitantes de los cuales el 48.54% son hombres y un 51.46% son mujeres, y en la ciudad de Latacunga la población es de 170.489 habitantes, de los cuales el 37.45% pertenecen a la zona urbana y el 62.55% a la zona rural de la ciudad.

**Tabla 6: Población Latacunga**

<b>Categorías</b>	<b>Casos</b>	<b>%</b>	<b>Acumulado %</b>
URBANA	63.842	37,45 %	37,45 %
RURAL	106.647	62,55 %	100,00 %
<b>Total</b>	<b>170.489</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>

**Elaborado por:** Liliana López

**Fuente:** INEC

### 2.1.3. Factores Culturales

La cultura es el conjunto de símbolos (como valores, normas, actitudes, creencias, idiomas, costumbres, ritos, hábitos, capacidades, educación, moral, arte, etc.) y objetos (como vestimenta, vivienda, productos, obras de arte, herramientas, etc.) que son aprendidos, compartidos y transmitidos de una generación a otra por los miembros de una sociedad, por tanto, es un factor que determina, regula y moldea la conducta humana.

La conducta del ser humano es producto de la cultura existente en la sociedad a la que pertenece; por tanto, ésta última determina en gran medida la forma en la que cada persona piensa, cree y actúa. Un ejemplo sencillo que ilustra ésta afirmación, es el hecho de que todos los seres humanos sienten hambre, pero el cómo, cuándo, dónde y qué comen para satisfacer esa necesidad varía de una sociedad a otra, y de la misma manera sucede con la vestimenta, la vivienda, los medios de transporte, las formas de diversión, etc.

Latacunga es una ciudad de Ecuador, capital de la provincia de Cotopaxi y cabecera cantonal del cantón homónimo. Conocida como Latacunga Romántica, se encuentra en la Sierra centro del país, en las estribaciones de la cordillera de los Andes en Ecuador, cerca del volcán Cotopaxi en la hoya de Patate. Se encuentra a 2750 metros sobre el nivel del mar y tiene una temperatura promedio de 12 grados centígrados.

Es una ciudad que en el siglo XXI ha demostrado un desarrollo sostenido que la ha colocado entre las ciudades más importantes de la sierra ecuatoriana en la actualidad. Todos los atributos históricos, arquitectónicos y culturales que posee Latacunga le han permitido ser considerada como Ciudad Patrimonial de la Nación. Según el censo nacional de 2010 la ciudad tiene 63 842 habitantes, mientras que todo el cantón Latacunga suma un total de 170 489 habitantes.

Alrededor de la ciudad de Latacunga se encuentran un importante número de industrias florícolas que han dinamizado su economía convirtiéndola en el motor económico y generador de divisas de la Sierra Centro, además de eso Latacunga cuenta con industria minera de caliza y cemento, industrias metalúrgicas liviana y pesada, agroindustria, industria lechera y ganadera, posee un aeropuerto internacional y en la parte urbana se están construyendo grandes mercados y centros comerciales modernos que la convertirán en el centro comercial de la nación ecuatoriana.

Dentro del cantón Latacunga, existen 6.653 establecimientos económicos que han generado ingresos sobre los 566 millones de dólares por asuntos de venta, generando 24.584 plazas de trabajo, con una inversión de 8.7 millones en activos fijos. Entre las actividades económicas más relevantes están las productivas, entre ellas se destacan la fabricación de artículos de hormigón de cemento y yeso, prendas de vestir; dentro de las actividades de comercio están la venta al por menor de alimentos, bebidas, cigarrillos y dentro de las actividades de servicio están, los restaurantes y los servicios móviles de comida entre otras.

La cultura local está enfocada al comercio, y especialmente se ha desarrollado el comercio del sector automotriz, con repuestos, servicios especializados y vehículos y SECOHI CIA LTDA. se ha posicionado dentro de éste sector con gran fortaleza, afianzando la cultura del sector.

#### **2.1.4. Factores Tecnológicos**

La tecnología es un concepto amplio que abarca un conjunto de técnicas, conocimientos y procesos, que sirven para el diseño y construcción de objetos para satisfacer necesidades humanas. En la sociedad, la tecnología es consecuencia de la ciencia y la ingeniería, aunque muchos avances tecnológicos sean posteriores a estos dos conceptos.

A lo largo de su historia, los vehículos han pasado de motores a vapor, hasta la creación de los más difundidos, los motores a gasolina (ciclo otto) y

diésel. Estos motores crearon gran dependencia de los combustibles fósiles a nivel mundial, usando en muchos casos grandes máquinas que necesitaban mayor cantidad de estos combustibles para su operación (CINAE, Kenworth – 2011).

Las empresas automotrices constantemente se encuentran en investigación de nuevas tecnologías, en pos de generar mayores beneficios para el conductor y pasajeros, tanto en temas de seguridad, como en manejos más eficientes y protección del medio ambiente. Las tendencias mundiales, hoy en día, apuestan en el ámbito de cuidado del medio ambiente a vehículos híbridos, eléctricos, pero además a mejores desempeños de los motores diesel.

Kenworth y Volkswagen ha desarrollado sus versiones para varios de sus modelos, denominadas de “diesel limpio”. Estas han mostrado ser en muchas pruebas, más amigables con el medio ambiente, sin sacrificar su torque o desplazamiento (CINAE, Kenworth – 2011). Es así que el Jetta TDI fue elegido “Green Car of the Year 2010” venciendo a otros nominados híbridos y eléctricos, en la lista de la revista Green Car.

El transporte nacional requiere de vehículos de trabajo de buena calidad y a precio razonable. La fábrica del mundo es China y la mejor tecnología vehicular mundial es de Alemania, la conjunción de ambas es la fórmula perfecta para producir un producto excelente al alcance de su bolsillo, es por esto la marca líder del transporte pesado en el mundo es ahora Mercedes

Benz, que lo convierte en “La mejor solución para el transporte pesado en el ECUADOR y en el mundo”. Sus PRINCIPALES VENTAJAS COMPARATIVAS están concentradas en:

- Calidad: Tecnología alemana Mercedes Benz con acero fino y la eficiencia industrial de la mano de obra china.
- Precio: Contamos con los mejores precios del país.
- Capacidad: Mayor capacidad de sobrecarga y de arrastre, así como la posibilidad de configurar el producto de acuerdo a las necesidades del usuario.

Un particular atributo del modelo para Ecuador y toda Sudamérica es el Motor Euro-2 que no cuenta con componentes electrónicos. Es una condición ideal para la realidad del transporte pesado de la región. En Ecuador se necesita un HEAVY DUTY DE VERDAD, un camión concebido para condiciones extremas, a un costo aceptable y con una calidad de primer nivel. Ante las extremadamente diversas condiciones de trabajo hay la capacidad de ofrecer al cliente la posibilidad de configurar su camión de acuerdo a sus requerimientos y utilización. Se pueden elegir el tipo de cabina NG80 y V3, las distintas capacidades de arrastre y carga, la motorización, el número de ejes, las dimensiones de las tolvas (desde 14 hasta 30 m<sup>3</sup>) y distintos espesores, además de accesorios funcionales que nos dan la posibilidad de ajustarnos a las necesidades reales del usuario.

Actualmente el transporte ecuatoriano está en aumento en lo que se refiere a bienes de capital. Los mercados han decidido que el crecimiento de los productos hechos en China esté garantizado ya que actualmente son los más atractivos en el mercado mundial de alta tecnología dada su capacidad de adaptación, alta tecnología, alianzas comerciales/productivas estratégicas, apoyo gubernamental y los precios altamente competitivos. La tendencia está clara, todo apunta a la hegemonía comercial del gigante asiático.

#### **2.1.5. Factores Ecológicos**

Una nueva tendencia con un enfoque de gestión ambiental que coloca el acento en la prevención de la contaminación, más que en su control final. Los países que se integraron a un sistema nuevo de producción limpia son 7 (Bolivia, Colombia, Chile, Ecuador, Panamá, Perú y Venezuela). Uno de los países que ha puesto énfasis en la producción limpia es Ecuador, puesto que en conjunto con el Ministerio de Turismo y Ambiente, ha elaborado la Estrategia Ambiental para el Desarrollo Sostenible en el Ecuador cuyo objetivo central es el “Promover, desde la gestión ambiental, el desarrollo basado en la conservación y el uso sostenible de la biodiversidad y los recursos naturales del país”. Los criterios en los que se basa esta estrategia son de Viabilidad económica, Visión de futuro, Participación, Descentralización y Cooperación Internacional. Se ha definido tres niveles de intervención prioritaria:

- La conservación y aprovechamiento sostenible del capital natural,
- El control y mejoramiento de la calidad ambiental en los centros urbanos y en las áreas rurales y
- La intervención urgente en ecosistemas frágiles y amenazados, en áreas geográficas con graves problemas socio-ambientales, en las ciudades que tienen fuerte crecimiento demográfico y en aquellas con graves problemas de contaminación.

Los grandes consorcios automotrices incorporarán a su portafolio más vehículos de estas tecnologías, no solo en el caso de livianos, sino además para los vehículos comerciales, de transporte de carga y personas (CINAE, Kenworth – 2011). Un grupo de marcas realizan además pruebas con hidrógeno. Estos vehículos usarían celdas de hidrógeno como combustible, sin embargo, su almacenamiento es un problema a resolver y el costo de producción es aún alto.

#### **2.1.6. Factores Políticos**

##### **Política Económica**

La política económica puede definirse como el conjunto de directrices y lineamientos mediante los cuales el Estado regula y orienta el proceso económico del país, define los criterios generales que sustentan, de acuerdo a la estrategia general de desarrollo, los ámbitos fundamentales e instrumentos correspondientes al sistema financiero nacional, al gasto

público, a las empresas públicas, a la vinculación con la economía mundial y a la capacitación y la productividad. Todo ello pretende crear las condiciones adecuadas y el marco global para el desenvolvimiento de la política social, la política sectorial y la política regional.

### **Política Social**

Se conceptualiza a la política social como el conjunto de directrices, orientaciones, criterios y lineamientos conducentes a la preservación y elevación del bienestar social, procurando que los beneficios del desarrollo alcancen a todas las capas de la sociedad con la mayor equidad.

### **Política Fiscal**

Es un conjunto de acciones gubernamentales que se refieren fundamentalmente a la administración y aplicación de instrumentos discrecionales para modificar los parámetros de los ingresos, gastos y financiamiento del Sector Público del mismo modo que la política de cambios. Pretenden influenciar en la demanda pero en este caso mediante un plan de actuación de los gastos e ingresos públicos.

Las políticas y leyes que influyen en el sector empresarial y en especial en las empresas relacionadas al transporte son:

- Ley de Régimen Tributario Interno
- Código de Trabajo

- Ley de Seguridad Social
- Código de la Producción.

## **2.2. Micro Ambiente**

### **2.2.1. Competencia**

Es importante determinar quiénes pueden ser los principales competidores potenciales. El riesgo de que ingresen más participantes en este mercado dependerá de las barreras actuales con la entrada y también de la reacción previsible por parte de las empresas ya establecidas. El riesgo será escaso si las barreras son importantes o si las nuevas empresas esperan una gran represalia de los competidores bien consolidados (Est.Comp.Blogspot-2010).La principal competencia es

Repuestos Garzón ubicada en la ciudad de Guayaquil que se encarga de la venta de repuestos Mercedes Benz, y muchos proveedores son los mismos de SECOHI, a diferencia que ésta empresa ha incurrido en venta de repuestos Chinos.

La venta de vehículos de carga pesada, que no tiene restricciones a las importaciones, despierta una mayor competencia entre las empresas automotrices. El sector ha crecido los últimos seis años a un ritmo del 18% anual en promedio. El año pasado las ventas se mantuvieron sobre las 12.000 unidades igual que en el 2012 Este segmento incluye vehículos de

peso bruto vehicular desde 2,5 toneladas, como camiones, buses, volquetas, tractos, etc.

El crecimiento del sector está alentado por un aumento de la inversión pública en la construcción e incentivos económicos gubernamentales como el Plan Renova, que busca actualizar el parque automotor público (taxis, buses y transporte pesado) para sacar de operación unidades antiguas.

En el 2013 unas 537 unidades de carga pesada se acogieron al plan, frente a solo dos que se registraron en el 2008, según datos del Ministerio de Transporte. Todo ello ha despertado el interés de las marcas por el segmento.

GM OBB impulsa su presencia en el mercado de vehículos pesados desde el 2008. Ese año firmó una alianza estratégica con Isuzu para comercializar camiones en Ecuador y en el 2010 lanzó una nueva generación de camiones (Serie N y Serie F). La marca ha pasado de ofrecer nueve modelos de camiones a 14 en los últimos dos años. Así lo señaló mediante un comunicado difundido días atrás.

En porcentaje de ventas, KIA, que se especializa en camiones ultralivianos, fue una de las marcas que más creció el 2013. La marca duplicó sus ventas al pasar de 275 unidades en el 2012 a 576 el año pasado. Este año buscarán mantener ventas similares a las del 2013, dijo Ramiro Cornejo, gerente comercial de esta empresa.

Hyundai empezó el ensamblaje de camiones en abril del 2012. Hoy este segmento representa el 7 por ciento de su negocio, aunque su producción actualmente se destina para exportación a Venezuela. Éste segmento resulta interesante pues, a diferencia de los vehículos de pasajeros, no tiene cupos de importación. Pero, por esta misma razón, considera que es un segmento que más competencia va a registrar. De hecho, el número de competidores creció el año pasado. Según cifras de la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (Aeade), 38 marcas se disputaban el mercado en el 2013; es decir, seis más que en el 2013.

De hecho, de las seis firmas nuevas que entraron al mercado en el 2012, tres son chinas. La empresa china JAC, que ya estaba en el mercado, experimentó un crecimiento de sus ventas del 32 por ciento, al pasar de 807 unidades vendidas en el 2011 a 1.066 en el 2012 y que restaron participación a líderes del mercado como Hino y Chevrolet, cuyas ventas cayeron entre un 12 y 11 por ciento el 2012, respectivamente.

Este mes, la firma china Foton anunció, además, que este año busca potenciar la marca en el país, con la introducción de camiones livianos y pesados. La principal estrategia es un convenio suscrito a fines de este mes con Daimler Automotive (Mercedes-Benz) para producir la marca Foton-Daimler. Con ello, la firma espera llegar a ventas de 300 unidades al año a partir del 2014, dijo Bernardo Whollerman, gerente comercial de Foton del Ecuador, que el 2012 vendió 21 unidades.

"La industria de camiones es bastante estable, tiene ciclos o momentos de mayor compra, pues los camiones tienen entre cuatro y cinco años de vida útil. Justo el 2012 y el 2013 estamos en época de alta demanda", Daniel Espinosa, gerente general de Autec, prevé para este año un crecimiento similar al que registró el año pasado, pues no hay señales de una contracción en la inversión pública. Esta firma experimentó en el 2013 los más altos crecimientos de ventas en las categorías de tracto-camiones, con un 20% respecto al año precedente; y volquetas, con un 40% en ese mismo lapso. Autec invertirá USD 1,5 millones en una nueva sucursal en Guayaquil. "Teníamos un espacio, pero era muy reducido", dijo Espinosa. GM e Isuzu, por su parte, indicaron en un boletín que mantendrán las inversiones en este segmento, aunque no mencionaron cifras.

([http://www.elcomercio.com.ec/negocios/competidores-sector-transporte-pesado-automotriz-automotores\\_0\\_892710760.html](http://www.elcomercio.com.ec/negocios/competidores-sector-transporte-pesado-automotriz-automotores_0_892710760.html)).

### **2.2.2. Clientes**

Los clientes compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios, y haciendo que los competidores compitan entre ellos, todo a expensas de lo rentable de la industria (Est.Comp.Blogspot-2010).

**Tabla 7: Clientes**

<b>AGENCIA</b>	<b># CLIENTES</b>	<b>%</b>
LATACUNGA	772	17%
AMBATO	483	11%
QUITO SUR	827	18%
QUITO NORTE	122	3%
IBARRA	360	8%
CUENCA	1030	23%
GUAYAQUIL	888	20%
<b>TOTAL</b>	<b>4482</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Liliana López

**Fuente:** SECOHI CIA LTDA.

La mayor concentración de clientes se encuentra en la Regional Austro y Costa. Más del 50% de los clientes a nivel nacional realizan compras inferiores a los 500 dólares.

### **2.2.3. Proveedores**

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Los proveedores poderosos pueden así exprimir los beneficios de un sector industrial incapaz de repercutir los aumentos de costos con sus propios precios (Est.Comp.Blogspot-2010).

Los principales proveedores de SECOHI CIA LTDA. son internacionales de la marca MAHLE y SACK.

### **2.3. Análisis Interno de SECOHI CIA LTDA.**

La compañía SEGUNDO ELOY CORRALES E HIJOS “SECOHI CIA. LTDA.” fue fundada en el mes de mayo de 1974, en la ciudad de Latacunga, país Ecuador, fue inscrita como constitución social el 17 de Julio del mismo año, entre sus principales fundadores se encuentran: Don Segundo Eloy Corrales, Sr. Cristóbal Corrales, Sra. Gloria Corrales, Sra. Berta Corrales, y la Sra. María Bastidas como la principal impulsora del trabajo encomendado en beneficio de la empresa. Se identifica como una Compañía de Responsabilidad Limitada, teniendo su domicilio Matricial en la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi, República del Ecuador y extiende sus operaciones en las ciudades de Quito, Cuenca, Ambato, Machala, Guayaquil e Ibarra. El Capital Social cuando inició sus actividades fue de CIENTO QUINCE MIL SUCRES dividido en ciento quince participaciones de un mil de sucres. La entidad fue creciendo paulatinamente a través del tiempo, para ello sus tres primeros hijos fueron las piezas claves, Don Eloy se encargaba de tener muy buenas relaciones con sus clientes y proveedores al igual que con su familia, sus tres hijos y cónyuge le ayudan a administrar y manejar correctamente el negocio aportando ideas nuevas con proyecciones a corto y largo plazo.

### **2.3.1. Área Administrativa**

#### **2.3.1.1. Misión**

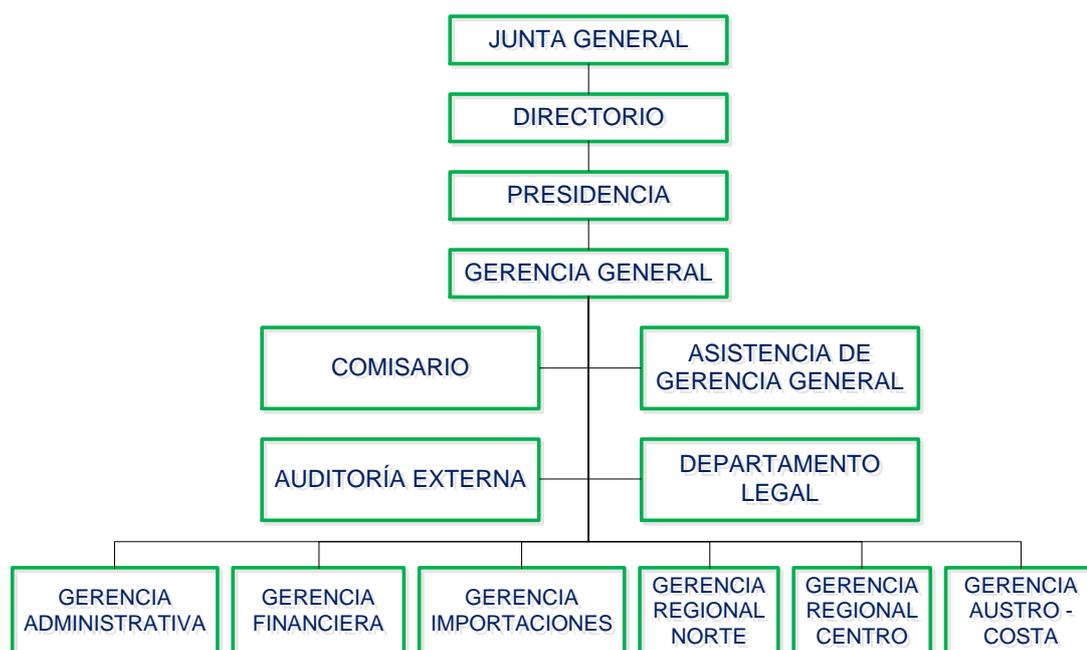
Importar vehículos y repuestos de alta calidad para el sector del transporte automotor a diesel, a nivel nacional e internacional, satisfaciendo las expectativas de nuestros clientes, brindando confianza, honradez y credibilidad, contando para ello con el mejor recurso humano y el avance tecnológico de punta.

#### **2.3.1.2. Visión**

SECOHI Cía. Ltda. será la gran corporación líder a nivel internacional, gracias al servicio, a la ubicación estratégica de sus puntos de venta, a la calidad y variedad de sus productos, aceptando con orgullo y responsabilidad su rol en el desarrollo del transporte y la economía del país.

### **2.3.2. Organización Estructural**

El organigrama estructural de Segundo Eloy Corrales e Hijos, SECOHI CIA. LTDA., está diseñado para comprender la composición estructural de la Compañía, en cuanto a sus diferentes niveles jerárquicos de autoridad, responsabilidad, amplitud de decisiones, ámbito de acción y relaciones de dependencia.



**Gráfico 1: Organigrama**

**Fuente:** SECOHI CIA LTDA.

**Elaborado por:** Liliana López

### 2.3.3. Área Financiera

#### 2.3.3.1. Estados Financieros

Los principales Estados Financieros son EL Balance General y el Estado de Resultados.

- **Balance General**

**Tabla 8: SECOHI CÍA. LTDA. BALANCE GENERAL (EN DÓLARES)**

	AÑO \$ 2010	AÑO \$ 2011	AÑO \$ 2012	AÑO \$ 2013
<b>ACTIVO</b>				
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	9.986.346,41	9.653.104,41	9.701.755,09	9.128.871,06
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<u>10.646.696,68</u>	<u>10.350.725,08</u>	<u>12.284.818,02</u>	<u>17.313.109,38</u>

	<i>Continúa ⇒</i>			
	AÑO \$ 2010	AÑO \$ 2011	AÑO \$ 2012	AÑO \$ 2013
<b>PASIVOS</b>				
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	3.987.257,76	3.641.918,75	5.263.319,36	5.561.828,09
Préstamos Bancarios	558.341,86	800.023,81		
Emisión de Obligaciones	1.912.500,00	259.148,89		
<b>PASIVOS NO CORRIENTES (L/P)</b>	3.260.794,62	3.650.365,22	2.276.668,00	2.828.082,16
Préstamos Bancarios	2.400.000,00	2.400.000,00		
Emisión de Obligaciones	810.000,00	810.000,00		
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>7.248.052,38</b>	<b>7.292.283,97</b>	<b>7.539.987,36</b>	<b>8.889.217,54</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital Social	2.775.000,00	2.775.000,00	2.775.000,00	2.775.000,00
Reservas	32.704,44	57.421,00	58.014,67	84.126,02
Reserva de Capital	593,67	593,67		
Resultado Ejercicio en Curso	278.431,99	69.614,73	829.719,09	289.980,69
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>3.398.644,30</b>	<b>3.058.441,11</b>	<b>4.744.830,66</b>	<b>8.423.891,84</b>
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>10.646.696,68</b>	<b>10.350.725,08</b>	<b>12.284.818,02</b>	<b>17.313.109,38</b>

Elaborado por: Liliana López

Fuente: SECOHI CIA LTDA.

**Tabla 9: ANÁLISIS VERTICAL - BALANCE GENERAL**

	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
<b>ACTIVO</b>				
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	93,80%	93,26%	78,97%	52,73%
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	6,20%	6,74%	1,03%	47,27%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
<b>PASIVOS</b>				
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>				
Préstamos Bancarios	5,24%	7,73%		
Emisión de Obligaciones	17,96%	2,50%		
<b>TOTAL PASIVOS CORTO PLAZO</b>	37,45%	35,19%	42,84%	32,12%
<b>PASIVOS NO CORRIENTES (L/P)</b>		0,00%		
Préstamos Bancarios	22,54%	23,19%		
Emisión de Obligaciones	7,61%	7,83%		
<b>TOTAL PASIVO LARGO PLAZO</b>	30,63%	35,27%	18,53%	16,33%
<b>TOTAL PASIVOS</b>	68,08%	70,45%	61,38%	51,34%
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital Social	26,06%	26,81%	22,59%	16,03%
Reservas	0,31%	0,55%	0,47%	0,49%
Reserva de Capital	0,01%	0,01%		
Resultado Ejercicio en Curso	2,62%	0,67%	6,75%	1,67%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	31,92%	29,55%	38,62%	48,66%
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Elaborado por: Liliana López

Fuente: SECOHI CIA LTDA.

En los años 2010 y 2011 la contribución del pasivo se mantiene en márgenes del 68,08% y 70,45% respectivamente, pero ya en los años 2012 y 2013 la participación del pasivo disminuye y aumenta la del patrimonio a un 38,62% y 48,66% respectivamente, mayor participación que la presentada en los años anteriores.

**Tabla 10: ANÁLISIS HORIZONTAL - BALANCE GENERAL**

	2011 - 2010	2012 - 2011	2013 - 2012
<b>ACTIVO</b>			
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	-3,34%	0,50%	-5,90%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	-2,78%	18,69%	40,93%
<b>PASIVOS</b>			
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	-8,66%	44,52%	5,67%
Préstamos Bancarios	43,29%	-100,00%	
Emisión de Obligaciones	-86,45%	-100,00%	
<b>PASIVOS NO CORRIENTES (L/P)</b>	11,95%	-37,63%	24,22%
Préstamos Bancarios	0,00%	-100,00%	
Emisión de Obligaciones	0,00%	-100,00%	
<b>TOTAL PASIVOS</b>	0,61%	3,40%	17,89%
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital Social	0,00%	0,00%	0,00%
Reservas	75,58%	1,03%	45,01%
Reserva de Capital	0,00%	-100,00%	
Resultado Ejercicio en Curso	-75,00%	1091,87%	-65,05%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	-10,01%	55,14%	77,54%
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	-2,78%	18,69%	40,93%

Elaborado por: Liliana López

Fuente: SECOHI CIA LTDA.

Se observa en el análisis de variación que SECOHI CIA LTDA. ha aumentado sus activos en todos los años de estudio excepto en el 2011 en donde presenta un decremento del -2,78% que se produce por una baja también en la variación del patrimonio en un -10.01% debido a una reducción de la utilidad de ese año en el -75% con relación al año 2010. El mayor crecimiento del activo está en el año 2013 con respecto al 2012 con

un aumento del 40.93% debido a un importante incremento de los pasivos en 17.89% y en el patrimonio con 77.54%, este último gracias aumento en las reservas.

- Estado de Pérdidas y Ganancias

**Tabla 11: SECOHI CÍA. LTDA. ESTADO DE RESULTADOS (EN DÓLARES)**

	<b>AÑO \$ 2010</b>	<b>AÑO \$ 2011</b>	<b>AÑO \$ 2012</b>	<b>AÑO \$ 2013</b>
<b>VENTAS NETAS</b>	14.735.695,11	13.753.736,93	13.287.378,42	13.517.884,50
<b>COSTO DE VENTAS</b>	9.923.365,58	8.807.618,65	8.609.707,56	9.086.592,58
Costo de lo Vendido	9.923.365,58	8.807.618,65	8.606.044,06	9.086.592,58
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	4.812.329,53	4.946.118,28	4.677.670,86	4.431.291,92
<b>GASTOS</b>	3.814.670,49	3.743.360,35	3.292.305,62	3.701.990,43
Administrativos	1.678.824,96	1.632.017,09	1.878.238,60	1.975.571,43
De Ventas	2.135.845,53	2.111.343,26	1.414.067,02	1.726.419,00
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	997.659,04	1.202.757,93	1.385.365,24	729.301,49
Gastos Financieros	514.193,96	415.897,22	555.646,15	439.320,80
<b>RESULTADO DEL PERIODO</b>	483.465,08	786.860,71	829.719,09	289.980,69

Elaborado por: Liliana López

Fuente: SECOHI CIA LTDA.

**Tabla 12: ANÁLISIS VERTICAL - ESTADO DE RESULTADOS**

	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2012</b>	<b>AÑO 2013</b>
<b>VENTAS NETAS + OTROS INGRESOS</b>	100%	100%	100%	100%
<b>COSTO DE VENTAS</b>	67,3424%	64,0380%	64,7961%	67,2190%
Costo de lo Vendido	67,3424%	64,0380%	64,7686%	67,2190%
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	32,6576%	35,9620%	35,2039%	32,7810%
<b>GASTOS</b>	25,8873%	27,2170%	24,7777%	27,3859%
Administrativos	11,3929%	11,8660%	14,1355%	14,6145%
De Ventas	14,4944%	15,3511%	10,6422%	12,7714%
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	6,7704%	8,7450%	10,4262%	5,3951%
Gastos Financieros	3,4894%	3,0239%	4,1818%	3,2499%
<b>RESULTADO DEL PERIODO</b>	3,2809%	5,7211%	6,2444%	2,1452%

Elaborado por: Liliana López

Fuente: SECOHI CIA LTDA.

En relación a la estructura vertical del Estado de Resultados, se tiene que SECOHI CIA LTDA. ha generado una utilidad sobre las ventas del máximo en el año 2012 del 6.24%, pero disminuyendo al año 2013 al 2.14%. El costo de ventas representa el en el 2011 se presenta la menos participación del 64,03% y al 2013 crece nuevamente la participación al 67.22%. Los gastos operacionales en cambio están concentrados del total de ventas en un 23.81% y se produce un crecimiento al 2013 en un 27.38%.

**Tabla 13: ANÁLISIS HORIZONTAL - ESTADO DE RESULTADOS**

	2011 - 2010	2012 - 2011	2013 - 2012
<b>VENTAS NETAS</b>	-6,66%	-3,39%	1,73%
<b>COSTO DE VENTAS</b>	-11,24%	-2,25%	5,54%
Costo de lo Vendido	-11,24%	-2,29%	5,58%
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	2,78%	-5,43%	-5,27%
<b>GASTOS</b>	-1,87%	-12,05%	12,44%
Administrativos	-2,79%	15,09%	5,18%
De Ventas	-1,15%	-33,03%	22,09%
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	20,56%	15,18%	-47,36%
Gastos Financieros	-19,12%	33,60%	-20,94%
<b>RESULTADO DEL PERIODO ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES</b>	62,75%	5,45%	-65,05%

Elaborado por: Liliana López

Fuente: SECOHI CIA LTDA.

Las ventas tienen un crecimiento mínimo en los años 2010 y 2013. Los gastos operacionales se incrementan en mayores proporciones, mientras que los gastos financieros tienen crecimientos en todos los años excepto en el 2011 donde caen en un 19.12%. La utilidad antes de impuestos y participaciones crece años tras año excepto en el año 2013 donde tiene un decrecimiento del -65,5%.

### 2.3.3.2. Razones Financieras

#### 2.3.3.2.1. Análisis de Liquidez

La liquidez es la capacidad que tiene una empresa para transformar en dinero sus activos. Los índices de liquidez miden la capacidad del negocio para satisfacer las exigencias de los acreedores a corto plazo.

**Tabla 14: Índices de Liquidez**

	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
RAZÓN CORRIENTE AC/PC	2,50	2,65	1,84	1,64
PRUEBA ÁCIDA AC-INV /PC	1,26	1,29	0,91	0,70
CTN	5.999.088,65	6.011.185,66	4.438.435,73	3.567.042,97

Elaborado por: Liliana López

Fuente: SECOHI CIA LTDA.

**Solvencia:** Este indicador es favorable cuando la empresa tiene un valor superior a 1.5. en el caso de SECOHI CIA LTDA. se presenta un índice de solvencia favorable en los años de estudio. Así al año 2013 SECOHI CIA LTDA. disponía de 1.64 dólares de activo corriente para cubrir cada dólar de pasivo corriente.

**Prueba Ácida:** Es un indicador más exigente que el de solvencia porque excluye los inventarios del análisis y trabaja solo con los valores líquidos, es favorable cuando es mayor que 1. Desde el año 2012 al 2013 la empresa se halla en importantes riesgos de iliquidez desde el punto de vista de la prueba

ácida, ya que dispone de menos de un dólar para cubrir con sus obligaciones de corto plazo. Así al año 2013 SECOHI CIA LTDA. dispone de 70 centavos de dólar de activos corrientes excepto inventarios, para cubrir cada dólar de pasivos corrientes.

**Capital de Trabajo:** Realmente no es un indicador, pero si una fórmula de medida de liquidez porque permite conocer si la empresa dispone de activos corrientes para cubrir con las obligaciones que tiene en pasivos de corto plazo, es favorable cuando es positiva y crece año tras año. La empresa al año 2013 dispone de más de 3 millones de dólares de capital de trabajo, es decir, de excedentes de activos corrientes sobre los pasivos corrientes para cumplir con sus operaciones.

### 2.3.3.2.2. Rentabilidad y Riesgo

**Tabla 15: RENTABILIDAD**

	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2012</b>	<b>AÑO 2013</b>
Rentabilidad Operacional	6,77%	8,74%	10,43%	5,40%
Rentabilidad Neta	1,89%	0,51%	6,24%	2,15%
ROA	2,62%	0,67%	6,75%	1,67%
ROE	8,19%	2,28%	17,49%	3,44%

**Elaborado por:** Liliana López

**Fuente:** SECOHI CIA LTDA.

**Rentabilidad Operacional:** Esta razón nos indica la ganancia de la compañía en relación con las ventas, después de deducir los gastos de operación SECOHI CIA LTDA. refleja una rentabilidad operacional creciente

al año 2012, pero baja drásticamente a un 5.40% en el año 2013, debido al incremento de los gastos de operación.

**Rentabilidad Neta:** El margen de utilidades netas nos muestra la eficiencia relativa de la empresa después de tomar en cuenta todos los gastos e impuestos sobre ingresos, pero no los cargos extraordinarios. La rentabilidad neta de la empresa se halla dentro de un rango del 2% excepto en los años 2011 que es muy baja del 0.51% y en el 2012 que es la más alta de un 6.24%. Comparada con el costo de oportunidad (Tasa Activa) es una tasa muy baja y desfavorable, debido a la carga financiera que tiene.

**Rentabilidad sobre el Activo:** Una razón más general que se usa en el análisis de la rentabilidad es el rendimiento de los activos, o ROA (por sus siglas en inglés). La empresa al año 2013 tiene 1.67 dólares de ganancia por cada dólar de activo total. En el año 2012 se obtuvo de igual forma el mayor ROA.

**Rentabilidad sobre el Patrimonio:** Esta razón nos indica el poder de obtención de utilidades de la inversión en libros de los accionistas, y se le utiliza frecuentemente para comparar a dos compañías o más en una industria. El ROE de la empresa es muy variable, así en el año 2012 es el de mayor representatividad del 17.49%, y en el año 2011 es el menor que genera una rentabilidad del patrimonio de 2.28%, pero al año 2013 de igual manera es un valor bajo de 3.44%.

### 2.3.3.2.3. Niveles de Endeudamiento

Se analiza para determinar la capacidad que tiene la empresa para adquirir alguna deuda.

**Tabla 16: Endeudamiento**

	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
Pasivo Total / Patrimonio	213,26%	238,43%	158,91%	105,52%
Cobertura de Intereses	1,94	2,89	2,49	1,66
Apalancamiento Financiero PT/AT	68,08%	70,45%	61,38%	51,34%

Elaborado por: Liliana López

Fuente: SECOHI CIA LTDA.

**Pasivo Total / Patrimonio:** SECOHI CIA LTDA. tiene que el total de los derechos sobre el negocio que tienen los acreedores con relación a la participación de los propietarios al año 2013 llego a 105.52%, es decir casi una relación de uno a no por lo que ha mejorado.

**Cobertura de Intereses:** En el año 2011 en el que SECOHI CIA LTDA. disponía de 2,89 dólares de utilidad operativa para cubrir cada dólar de gastos financieros, al año 2013 la cobertura de intereses disminuye radicalmente porque apenas dispone de 1.66 dólares de utilidad en operaciones por cada dólar de gasto financiero.

**Apalancamiento Financiero:** SECOHI CIA LTDA. ha tenido altos riesgos crediticios financieros por su indicador de endeudamiento del 2010 al

2012 porque tiene un valor mayor del 60% comprometido en deuda, en el año 2013 baja el indicador de apalancamiento financiero a un 51.34% donde tiene un margen para endeudamiento.

#### 2.3.4. Recursos Operacionales

Los principales inventarios en compras que maneja SECOHI CIA LTDA. son:

**Tabla 17: Compras**

Mercadería	# Ítems	%	CANTIDAD	%
Compras locales	510	69,58 %	18306.96	87.396 %
Importados	223	30.42%	2505.00	12.04%
Total	733	100.00%	20812	100.00%

**Elaborado por:** Liliana López

**Fuente:** SECOHI CIA LTDA.

#### 2.3.5. Recursos Comerciales

La fuerza de ventas de SECOHI CIA LTDA. es muy buena ya que cuenta con vendedores internos y externos a la empresa, además ocupa canales de comercialización a través de sus propias agencias y de los mecánicos aliados.

### 2.3.6. Recursos Tecnológicos

La tecnología que utiliza SECOHI CIA LTDA. en manejo de inventarios es moderada, en el manejo contable es mucho mejor, pero la más efectiva y actual es la que se utiliza en los talleres de mantenimiento que posee en Quito, Guayaquil, Cuenca y Latacunga.

Dispone del sistema FENIX para el manejo contable de las transacciones diarias de la empresa, lo que permite tener al día resultados financieros como utilidades, gastos, ingresos, activos y pasivos, la debilidad es que no arroja ratios financieros.

Para el manejo de inventarios dispone de un software propio de la empresa, el problema es que no calcula eficientemente los inventarios de repuestos que son de casi 15.000 ítems.

La tecnología blanda y dura utilizada en los talleres es de procedencia alemana lista para usarse en vehículos pesados Mercedes Benz, tiene una gran fortaleza por la garantía propia de los proveedores de la misma. La tecnología que utiliza en talleres brinda:

Mantenimiento y Reparación:

- Motores
- Cajas de cambio

- Diferenciales
- Sistema de frenos
- Sistema de embrague
- Sistemas electrónicos
- Sistema neumático
- Enderezado y Pintura
- Asesoramiento Técnico
- Diagnósis, sistemas computarizados
- Asesoramiento y herramientas técnicas especializadas
- Rescate de vehículos en vía

## **2.4. FODA**

### **2.4.1. Fortalezas**

- Capital de trabajo de la compañía positivo, atractivo y creciente.
- Disponibilidad de liquidez moderada para cubrir obligaciones en el corto plazo.
- Sólida capacidad de endeudamiento y buen apalancamiento financiero.
- Rentabilidad superior a los costos de oportunidad del mercado referencial.
- Adecuada estructura financiera vertical de los descuentos, devoluciones y gastos administrativos con relación a sus ventas netas.
- Agresivo crecimiento en volumen de las ventas netas y utilidades

netas.

- Efectivo crecimiento de los gastos de ventas aprovechando la curva de la experiencia empresarial.
- La compañía se encuentra dentro del ciclo de vida empresarial en la etapa de crecimiento y madurez.
- La empresa mantiene un liderazgo en el mercado nacional, ya que se encuentra en una posición de Estrella.
- Existencia de Segmentación formal por regional del mercado objetivo.
- Utilización de equipos informáticos acorde a innovación tecnológica.
- Equipo y suministros adecuados para el buen desempeño del trabajo.

#### **2.4.2. Debilidades**

- Inadecuados plazos de crédito y cobros a clientes.
- Concentración de volumen de cartera vencida y por vencer en la Regional Norte.
- Estructuración y control de presupuestos con bajos análisis y sustentos financieros y de mercado.
- Falta de análisis financieros detallados para la toma de decisiones gerenciales.
- Falta de establecimiento de políticas financieras nacionales.
- Moderada satisfacción del personal con la forma de reconocimiento de tareas.
- Moderada satisfacción del personal con la compensación económica.

- Falta de capacitación y actualización técnica de repuestos a los asesores Comerciales.
- Falta de capacitación en servicio al cliente y aspectos específicos de mejoramiento de los puestos de trabajo.
- Limitada Comunicación entre Gerencia General y Gerencias Regionales.
- Stocks de mercadería no óptimos.

#### **2.4.3. Oportunidades**

- Experiencia y conocimiento del mercado objetivo actual (target).
- Canales de Distribución actuales de la empresa (Talleres, distribuidores y mecánicas).
- Ventajas competitivas de orientación al servicio, garantía, calidad, cobertura nacional y disponibilidad de stock.
- SECOHI presenta una barrera de entrada a otros competidores por su estructura de capital.
- Incremento del parque automotor de vehículos pesados y semipesados Mercedes Benz (492 vehículos).
- Desorganización administrativa interna de competidores.
- Liquidación de SICO y debilidad del stock de repuestos de Autec.
- Nicho de mercado existente en material eléctrico, rodamientos y accesorios.
- Absorción de Comercializadoras pequeñas.

- Atractivas líneas de crédito de instituciones financieras hacia la empresa.

#### **2.4.4. Amenazas**

- Competencia con práctica ilegal.
- Nuevos importadores (ex clientes).
- Variaciones en leyes de importaciones.
- Cambios en política fiscal de impuestos y tributación.
- Inestabilidad política ecuatoriana.
- Vigencia y aplicación de la Ley de Caminos (Pesos y medidas)

### **2.5. Matrices Estratégicas**

#### **2.5.1. Matriz BCG (Boston Consulting Group)**

Esta matriz se construye sobre la base de dos conceptos: La tasa de crecimiento del mercado de referencia y la cuota de mercado de la empresa en relación con el líder del mercado. SECOHI presenta una participación real de mercado del 34,19%, mientras que su crecimiento ha superado el 40% anual, por lo tanto se ubica dentro de la fase de ESTRELLA, categoría que significa fuertes flujos de efectivo provenientes de las operaciones, debido a los buenos márgenes pero a la vez ha requerido de una inversión

considerable de efectivo para mantener el ritmo del crecimiento en el mercado.

- Los márgenes y el efectivo que se generan aumentan con la participación relativa de mercado.
- El crecimiento de las ventas requiere de insumos de efectivo para financiar la capacidad adicional y el capital de trabajo. Por ello, si se mantiene la participación de mercado, aumentan los requerimientos de entradas de efectivo con los aumentos en la tasa de crecimiento de mercado.
- Además de los insumos de efectivo que se mencionaron antes para mantener el crecimiento de mercado, un aumento en la participación de mercado, por lo general, requiere de insumos de efectivo para apoyar mayores gastos de publicidad, precios menores y otras tácticas orientadas a ganar participación.
- El crecimiento en cada mercado se reducirá al final conforme el producto se aproxime a su madurez. Sin perder posición de mercado, el efectivo que se genera al reducirse el crecimiento puede reinvertirse en otros productos que siguen creciendo.

<b>Estrellas</b> Flujo de efectivo más o menos modesto <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin: 5px auto;">SECOHI CIA LTDA.</div>	<b>Niños Problema</b> Flujo de efectivo grande y negativo	Alta
<b>Vacas productoras de efectivo</b> Flujo de efectivo grande y positivo	<b>Perros</b> Flujo de efectivo más o menos modesto	Baja
Alta	Baja	

**Gráfico 2: Matriz BCG (Boston Consulting Group)**

Fuente: SECOHI CIA LTDA.

### 2.5.2. Matriz G.E.(General Electric)

Esta matriz combina la situación atractiva de un Sector con la posición competitiva del negocio, por lo tanto los consejos estratégicos para una empresa están localizados en cada una de las nueve casillas dentro de situaciones promedio, son los siguientes:

#### 2.5.2.1. ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA O SECTOR

Alto	1 Expansión	2 Innovar en el producto	3 Reestructurar
Medio	4 Innovar en el mercado SECOHI CIA LTDA.	5 Diversificar	6 Liquidar
Bajo	7 Diversificar	8 Liquidar	9 Liquidar
	<i>Fuerte</i>	Promedio	Débil

**Gráfico 3: Matriz G.E.(General Electric)**

Fuente: SECOHI CIA LTDA.

Elaborado Por: Liliana López

**SECOHI CIA LTDA.** Presenta una alta fortaleza tanto en estructura financiera, ventajas competitivas y su participación en el mercado (34,19%), mientras que el sector de mercado de referencia es atractivo en un porcentaje de crecimiento del 8% (medianamente bajo), por lo tanto la posición de nuestra compañía se halla entre las **casillas 7 y 4**, es decir su estrategia de crecimiento y expansión es a través de la **DIVERSIFICACIÓN DE LÍNEAS y PRODUCTOS, y la INNOVACIÓN.**

### 2.5.3. Matriz del ciclo de vida (Arthur D.Little)

**SECOHI CIA LTDA.** dentro del ciclo de vida se encuentra tanto la etapa de **crecimiento** como en la de **madurez**, debido al estado posicional de sus diversas agencias; mientras que su estado competitivo refleja **altas ventajas** y valores agregados, razón por la que la empresa se ubica en las casillas que señalan la aplicación de estrategias para **Mantener el Liderazgo** en el sector.

FASES DEL CICLO DE VIDA DEL SECTOR.

POSICIÓN COMPETITIVA	Lanzamiento	Crecimiento	Madurez	Decadencia
Dominante		Mantener el liderazgo	Mantener el liderazgo	
Buena	Expansión	Expansión	Statu quo	Maximización de rentabilidad a corto plazo
Media	Reposicionamiento	Reposicionamiento	Reposicionamiento o repliegue progresivo	Liquidación
Débil	Reposición o abandono	Reposición o abandono	Liquidación	Liquidación inmediata

**Gráfico 4: Matriz del ciclo de vida (Arthur D.Little)**

**Fuente:** SECOHI CIA LTDA.

**Elaborado Por:** Liliana López

## 2.5.4. Factores Críticos del Éxito

Según Rockart se definen como: El número limitado de áreas en las cuales los resultados, si son satisfactorios, asegurarán un funcionamiento competitivo y exitoso para la organización.

**Tabla 18: Factores Críticos del Éxito**

<b>Financieros: Factores Críticos del Éxito</b>	<b>Objetivo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Capital de trabajo de la compañía positivo, atractivo y creciente.</li> <li><input type="checkbox"/> Disponibilidad de liquidez moderada para cubrir obligaciones en el corto plazo.</li> <li><input type="checkbox"/> Sólida capacidad de endeudamiento y buen apalancamiento financiero.</li> <li><input type="checkbox"/> Rentabilidad superior a los costos de oportunidad del mercado referencial.</li> <li><input type="checkbox"/> Adecuada estructura financiera vertical de los descuentos, devoluciones y gastos administrativos con relación a sus ventas netas.</li> <li><input type="checkbox"/> Agresivo crecimiento en volumen de las ventas netas y utilidades netas.</li> <li><input type="checkbox"/> Efectivo crecimiento de los gastos de ventas aprovechando la curva de la experiencia empresarial.</li> <li><input type="checkbox"/> Seriedad y puntualidad en el cumplimiento de obligaciones a proveedores, instituciones financieras, colaboradores y estado.</li> <li><input type="checkbox"/> Consolidada estructura de capital de los accionistas.</li> <li><input type="checkbox"/> Incremento del valor patrimonial del accionista</li> </ul>	<p>Lograr un mejoramiento de la estructura financiera de la compañía.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Inadecuados plazos de crédito y cobros a clientes.</li> <li><input type="checkbox"/> Falta de establecimiento de políticas financieras nacionales.</li> </ul>	<p>Mejorar la liquidez y rentabilidad de la empresa.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Concentración de volumen de cartera vencida y por vencer en la Regional Norte.</li> <li><input type="checkbox"/> Estructuración y control de presupuestos con bajos análisis y sustentos financieros y de mercado.</li> <li><input type="checkbox"/> Falta de análisis financieros detallados para la toma de decisiones gerenciales.</li> </ul>	<p>Diseñar y controlar oportunamente el manejo de los presupuestos operativos de la compañía.</p>

**Fuente:** SECOHI CIA LTDA.

**Elaborado Por:** Liliana López

**Tabla 19: Estrategias**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
<p><b>Financieros</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr un mejoramiento de la estructura financiera de la compañía continuamente.</li> <li>• Mejorar la liquidez y rentabilidad de la empresa hasta diciembre 2016.</li>   <li>• Diseñar y controlar oportunamente el manejo de los presupuestos operativos de la compañía cada año.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer políticas financieras de regulación de cuentas.</li> <li>Diseñar un manual de políticas crediticias e instrumentos de control para el cumplimiento de las mismas.</li> <li>Obtener recursos frescos.</li> <li>Incrementar las ventas.</li> <li>Optimizar gastos.</li>   <li>Elaborar Flujos de Caja mensuales.</li> <li>Establecer prioridades financieras.</li> </ul>

**Fuente:** SECOHI CIA LTDA.

**Elaborado Por:** Liliana López

## **CAPÍTULO III**

### **DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS**

A mediados de 1950 algunas empresas afrontaron una serie de problemas que no se podían resolver por medio de técnicas administrativas tradicionales, es así que comenzaron a preocuparse por desarrollar nuevos enfoques administrativos que permitan adaptar sus empresas a los continuos y rápidos cambios del medio ambiente.

La tarea de la Administración es organizar el cambio, se trata sobre todo de un problema humano que tiene un fundamental contenido técnico, y que se proyecta hacia lo futuro. Precisamente porque las oportunidades y los problemas inherentes al cambio penetran hondamente en el futuro, las empresas han tendido cada vez más al planeamiento empresarial formal.

Un recurso para proteger a la estrategia corporativa de los imponderables consiste en asegurarse que el sistema de planeación identifica claramente los supuestos más relevantes del medio ambiente y la competencia.

Nunca ha sido mayor la necesidad de planificar y comprender el futuro efecto de las decisiones actuales, es por ello que de todas las funciones de la Administración, la planeación es fundamental. Ninguna empresa puede

presuponer que se encuentra libre de cambios estructurales importantes, ya sea en los negocios que la conforman o en los mercados a los que sirve.

Una alta complejidad de la tarea significa que existe mayor necesidad de planes explícitos, para asegurar que todas las piezas encajen. A mayor incertidumbre brota mayor necesidad de planificar para afrontar los cambios futuros. Cuando los mercados son ineficientes porque los sistemas de precios no dictan las acciones de la organización, se torna indispensable planear. (Kenneth Albert, 2005)

La estrategia es el proceso mediante el cual una empresa se relaciona con su medio ambiente; es el denominador común de lo que emprende una empresa en el largo plazo, lo que queda como constante del movimiento y de los cambios tanto del medio como de la empresa, y la forma como puede describirse como un criterio constante el crecimiento o desarrollo global de una empresa. (Ogliastri, e; 2004).

Es evidente entonces, que la planeación y la estrategia se hallan íntimamente relacionados, y que por ende la necesidad de Planeación estratégica surge en la administración empresarial en miras de manejar el cambio.

Manifiesta que la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías

importantes en el mundo cuentan con algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas están siguiendo este ejemplo. (Steiner George, 200).

Peter Drucker ha definido el acto de planeamiento como el reconocimiento consciente del carácter de futuro. Adopta esta posición porque acepta la premisa de que es imposible predecir lo futuro. Cree que los gerentes deben deducir la probable influencia que tendrán en lo futuro las decisiones que adopten hoy.

El Planeamiento estratégico se ocupa de las decisiones de la alta dirección acerca de las actividades de la empresa y sus cualidades en el mercado de productos, y de las decisiones principales referentes a la adquisición o eliminación de activos. Como todos éstos asuntos que exigen un lapso amplio de realización, o que harán sentir su influencia durante un período dilatado, se deduce que en la mayoría de los casos el planeamiento estratégico se relaciona con el horizonte a más largo plazo. (Steiner George, 200).

Planear estratégicamente productos y servicios significa, en esencia, formar condiciones para la toma de decisiones, creando barreras competitivas durables, en relación con el ambiente empresarial en que el negocio participe.

Esta conceptualización involucra una serie de análisis que, debidamente explorados y combinados, permiten un conocimiento de la unidad en estudio, suficiente para la formulación de decisiones estratégicas. (Nogueira Cobra, 2008).

La Planeación Estratégica formal implica un proceso escrito explícito para la determinación de los objetivos de la compañía a largo plazo, la generación de estrategias opcionales con las cuales cumplir esos objetivos. La evaluación de esas estrategias y un procedimiento sistemático para controlar los resultados. Cada uno de estos pasos deberá ir acompañado por un procedimiento explícito para conseguir el compromiso. (Keneth Albret, 2009)

Para una organización en particular, se requiere diseñar estrategias competitivas y para eso se necesita entender su industria y su negocio, así como el de los competidores. El análisis de la competencia, además de formular la estrategia corporativa, contribuye además a planear las finanzas, el marketing, el análisis de valores y muchos otros aspectos de la vida cotidiana de un negocio.

Un enfoque interesante para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto por Michael E. Porter quien manifiesta que existen cinco fuerzas que influyen en la rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. Por tanto, la corporación debe evaluar sus objetivos

y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial, las cuales se describen a continuación:

- Amenaza de entrada de nuevos competidores: El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
- Rivalidad entre los competidores: para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentado guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
- Poder de negociación de los proveedores: Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido (con el agravante de si los insumos que suministran no tienen sustitutos o son escasos y de alto costo). Tampoco si el proveedor decide estratégicamente integrarse hacia adelante y, por ejemplo, adquiere los canales de distribución o lugares donde se distribuye un producto.

- Poder de negociación de los compradores: Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene muchos sustitutos, no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que se puedan hacer sustituciones por igual o a un costo menor. Las crecientes exigencias de grandes compradores están enfocadas en la reducción de precios, mayor calidad y mejor servicio, por lo tanto, una corporación verá afectados sus márgenes de utilidad. La situación empeoraría si los compradores deciden integrarse hacia atrás y, por ejemplo, adquieren a sus proveedores o producen sus propios insumos.
- Amenaza de ingreso de productos sustitutos: Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales, se encuentran en un estado más avanzado tecnológicamente, o pueden penetrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Una vez planteados los objetivos y estrategias, el modelo requiere ser consolidado. Esto se hace construyendo barreras de entrada alrededor de alguna fortaleza de la corporación. Por efecto de estos mecanismos de protección se pueden obtener beneficios que se reinvertirían en investigación y desarrollo, con el objeto de mejorar los precios de sus productos frente al de sus competidores, o para invertir en otros negocios.

Porter identificó seis barreras de entrada que podían usarse para crearle a una corporación una ventaja competitiva:

1. Economías de Escala: consiste en reducir costos al aumentar la producción, también abarca extender el rubro de las actividades de la organización, ampliando la gama de sus productos a modo de crecer en forma horizontal.
2. Diferenciación del Producto: La corporación diferencia y posiciona fuertemente su producto, creando dificultades a sus rivales para entrar, haciéndoles realizar cuantiosas inversiones para reposicionar a la corporación.
3. Inversiones de Capital: Fuertes recursos financieros garantizan a la organización una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños.
4. Desventaja en Costos independientemente de la Escala: Las empresas establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente, sea cual fuese su tamaño y sus economías de escala.
5. Acceso a los Canales de Distribución: En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben hacer mayores esfuerzos para colocar sus productos, sacrificando sus precios y dejando mayor márgenes de utilidad para el canal.
6. Política Gubernamental: pueden limitar o impedir la entrada de nuevos

competidores con requisitos y normas legales, exigiendo mayor inversión en capitales o uso de sofisticadas tecnologías para la explotación de recursos y posicionar sus productos, alertando también la llegada de nuevos contrincantes.

El éxito de la estrategia depende de qué tan efectivamente esta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. Una competencia acelerada indica que ya no es posible esperar por la acción del competidor, sino anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad.

La competitividad de todos los componentes de un país exige contar con un buen desempeño general en variables que miden la habilidad de las naciones de proveer altos niveles de prosperidad a sus ciudadanos, para ello se requieren políticas públicas incluyentes que generen confianza a los actores internos y atraiga recursos de diversa índole del exterior. (<http://www.elmundo.com.ve/firmas/moises-bittan/la-estrategia-competitiva-y-las-cinco-fuerzas-de-p.aspx>)

La Estrategia es importante, ya que:

- Contribuye al éxito y efectividad de la organización
- Posibilita el efectivo desempeño de las funciones gerenciales
- Mantiene la racionalidad en alto nivel

- Suministra dirección y coordinación
- Favorece la unidad de criterio
- Afronta el cambio ambiental y devela las oportunidades y amenazas
- Economiza tiempo, esfuerzo y dinero
- Minimiza posibilidades de pérdida de la información

### **3.1. Marco Filosófico**

#### **3.1.1. Visión Financiera**

Para Jack Fleitman, en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad [3].

Según Arthur Thompson y A. J. Strickland, el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar. Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las

necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas, etc... Deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una visión de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir [2].

En síntesis, la visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

La Visión Financiera para SECOHI CIA LTDA. se plantea así:

Aplicar decisiones eficientes de uso y financiamiento de recursos financieros para una adecuada administración financiera.

### **3.1.2. Misión Financiera**

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define:

1. lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa,
2. lo que pretende hacer, y

3. él para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas

Complementando ésta definición, citamos un concepto de los autores Thompson y Strickland que dice: "Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir"

La Misión Financiera para SECOHI CIA LTDA. se plantea así:

Lograr una máxima rentabilidad, mantener niveles de liquidez adecuadas y disminuir el riesgo en la toma de decisiones.

### **3.1.3. Principios**

Los principios son el conjunto de valores, creencias, normas, que orientan y regulan la vida de la organización. Son el soporte de la visión, la misión, la estrategia y los objetivos estratégicos. Estos principios se

manifiestan y se hacen realidad en nuestra cultura, en nuestra forma de ser, pensar y conducirnos.

Los Principios para SECOHI CIA LTDA. se plantean así:

- Oportunidad
- Transparencia
- Efectividad

### **3.2. Objetivos Financieros**

Son la expresión de los logros que la empresa desea alcanzar en el corto, mediano y largo plazo, y en éste caso relacionados a las variables financieras.

#### **3.2.1. Objetivos de Liquidez**

- Mantener los niveles de liquidez de razón corriente superiores a 2 puntos.
- Conservar una liquidez de razón ácida superior a 1 ` punto.
- Lograr que el Capital de Trabajo tenga un crecimiento de por lo menos 100.000 dólares cada año.

### 3.2.2. Objetivos de Rentabilidad

- Incrementar la rentabilidad neta superior al 12% hasta el año 2017.
- Logra una rentabilidad sobre la inversión mayor al 15% hasta el año 2015.

### 3.2.3. Objetivos de Actividad

- Mantener los plazos de recuperación de cuentas por cobrar superiores al plazo de recuperación de cuentas por pagar, en una brecha de por lo menos 30 días.

### 3.2.4. Objetivos de Endeudamiento

- Mantener la Deuda del Pasivo Total sobre el Activo Total en niveles inferiores al 60%.

**Tabla 20: Objetivos Financieros**

Área	Objetivos
<b>Liquidez</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener los niveles de liquidez de razón corriente superiores a 1.6 puntos.</li> <li>• Conservar una liquidez de razón ácida superior a 1 punto.</li> <li>• Lograr que el Capital de Trabajo tenga un crecimiento de por lo menos 100.000 dólares cada año.</li> </ul>
<b>Rentabilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar la rentabilidad neta superior al 12% hasta el año 2017.</li> <li>• Logra una rentabilidad sobre la inversión mayor al 15% hasta el año 2015.</li> </ul>
<b>Actividad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener los plazos de recuperación de cuentas por cobrar superiores al plazo de recuperación de cuentas por pagar, en una brecha de por lo menos 30 días.</li> </ul>
<b>Endeudamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener la Deuda del Pasivo Total sobre el Activo Total en niveles inferiores al 60%.</li> </ul>

**Elaborado por:** Liliانا López

### **3.3. Estrategias Financieras**

El Diccionario Libre (Free Dictionary) por Farlex define una estrategia financiera como las prácticas que una empresa adopta para alcanzar sus objetivos económicos. En el contexto empresarial, la formulación de una estrategia financiera es el ámbito de la alta dirección, aunque los jefes de departamento y jefes de contabilidad también ayudan. Los planes financieros adecuados ayudan a la empresa primero a caminar antes de correr, especialmente cuando se trata de establecer el marco operativo de corto plazo necesario para lograr resultados a largo plazo.

La estrategia financiera ayuda a desarrollar un proceso para asegurar la sostenibilidad financiera de una Empresa. De este modo, si se establece una estrategia financiera para la organización de forma sistemática y se redacta un informe como un documento de referencia básica para la organización, le servirá de ayuda para la obtención de una sostenibilidad financiera. Si se utiliza esta herramienta junto con otras existentes se aumentará la capacidad de la organización para planificar una sostenibilidad y generar los fondos necesarios.

Para SECOHI CIA LTDA. se formulan las siguientes estrategias:

**Tabla 21: FIN ESTRATÉGICO**

o.	OBJETIVO	FIN ESTRATÉGICO
O1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener los niveles de liquidez de razón corriente superiores a 1.6 puntos.</li> </ul>	Disponer de recursos de corto plazo para cubrir cada dólar de pasivo corriente.
O2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conservar una liquidez de razón ácida superior a 1 punto.</li> </ul>	Contar con activo corriente líquido y disponible para cubrir cada dólar de pasivo corriente.
O3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lograr que el Capital de Trabajo tenga un crecimiento de por lo menos 100.000 dólares cada año.</li> </ul>	Mantener niveles positivos de recursos corrientes para cubrir operaciones de corto plazo.
O4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar la rentabilidad neta superior al 12% hasta el año 2017.</li> </ul>	Obtener un margen de ganancia neta sobre las ventas atractivas en el mercado.
O5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Logra una rentabilidad sobre la inversión mayor al 15% hasta el año 2015.</li> </ul>	Generar un margen de utilidad neta sobre el patrimonio superior al costo de oportunidad.
O6	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener los plazos de recuperación de cuentas por cobrar superiores al plazo de recuperación de cuentas por pagar, en una brecha de por lo menos 30 días.</li> </ul>	Disponer de flujo de efectivo para evitar la obtención de recursos de fuentes externas a las operaciones propias del negocio.
O7	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener la Deuda del Pasivo Total sobre el Activo Total en niveles inferiores al 60%.</li> </ul>	Disponer de una estructura financiera para obtener recursos externos.

Fuente: SECOHI CIA LTDA.

Elaborado por: Liliana López

**Tabla 22: ESTRATEGIAS FINANCIERAS**

No.	OBJETIVO	ESTRATEGIAS
O1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener los niveles de liquidez de razón corriente superiores a 1.6 puntos.</li> </ul>	Incrementar las Ventas 10% ANUAL.
O2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conservar una liquidez de razón ácida superior a 1 punto.</li> </ul>	Reducir Pasivos a Corto Plazo Incrementar Pasivos Largo Plazo
O3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lograr que el Capital de Trabajo tenga un crecimiento de por lo menos 100.000 dólares cada año.</li> </ul>	Optimizar Inventarios
O4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar la rentabilidad neta superior al 12% hasta el año 2017.</li> </ul>	Reducir Costos Administrativos y de Ventas.
O5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Logra una rentabilidad sobre la inversión mayor al 15% hasta el año 2015.</li> </ul>	Incrementar las ventas
O6	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener los plazos de recuperación de cuentas por cobrar superiores al plazo de recuperación de cuentas por pagar, en una brecha de por lo menos 30 días.</li> </ul>	Desarrollar Plan de Crédito a Clientes
O7	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener la Deuda del Pasivo Total sobre el Activo Total en niveles inferiores al 60%.</li> </ul>	Determinar flujos de efectivo para saldar deudas.

Fuente: SECOHI CIA LTDA.

Elaborado por: Liliana López

### **3.3.1. Estrategias de Maximización de Utilidades**

#### **3.3.1.1. Incrementar las ventas**

La forma más efectiva de maximizar los beneficios o de minimizar las pérdidas es aumentar las ventas. Para lograr este objetivo, el manejo corporativo puede encargarse de los estudios de búsqueda de mercado de los asesores, poner atención en los desarrollos económicos y conducir sesiones de lluvia de ideas con los vendedores. Estas pláticas son esenciales porque las ventas y el personal de mercadeo están en constante comunicación con respecto a las marcas de mercado. Los Directivos de SECOHI CIA LTDA. deben trabajar con el personal para que sean creativos y proponer nuevas formas para sorprender a los clientes y mejorar el servicio a los clientes.

- Identificar nuevos mercados
- Capacitar al personal en una verdadera cultura de servicio al cliente
- Desarrollar un Plan de Incentivos

SECOHI CIA LTDA. presenta ventas de 13.517.884,50 dólares al final del año 2013, con una tasa de crecimiento del 1,73% anual, luego de venir de un constante decrecimiento, para impulsar el crecimiento de la rentabilidad se busca como meta una tasa de crecimiento del 10% anual lo

que implicará un repunte en la aplicación de las estrategias señaladas como capacitación, apertura de mercados y un plan de incentivos.

**Tabla 23: SECOHI CÍA. LTDA. ESTADO DE RESULTADOS**

AÑO 2013	
DÓLARES	
VENTAS NETAS	13.517.884,50
UTILIDAD PERÍODO	289.980,69
COMPOSICIÓN %	
VENTAS NETAS	100%
UTILIDAD PERÍODO	2,1452%
VARIACIÓN %	
VENTAS NETAS	1,73%
UTILIDAD PERÍODO	-65,05%

**Elaborado por:** Liliana López

**Fuente:** SECOHI CIA LTDA.

Por lo tanto se esperará un crecimiento de las ventas de 14.869.672,95 dólares al 2014 y al año 2017 ventas de 19.791.534,70 dólares.

**Tabla 24: SECOHI CÍA. LTDA. ESTADO DE RESULTADOS**

	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017
VENTAS NETAS	14.869.672,95	16.356.640,25	17.992.304,27	19.791.534,70

**Elaborado por:** Liliana López

**Fuente:** SECOHI CIA LTDA.

### 3.3.1.2. Recorte de gastos administrativos

Una empresa puede aumentar el ingreso neto por medio del recorte de sus cargos administrativos, también conocido como gastos de "venta, generales y administrativos". La reducción de los costos a menudo es el

resultado predilecto para la mejora del beneficio, en especial si el negocio no puede aumentar las ventas y no tiene que invertir dinero en capital de proyectos a largo plazo. Los directivos de SECOHI CIA LTDA. deben pedir a los jefes de departamento y a los jefes de la unidad de negocios revisar los procesos internos, identificar los mecanismos que cuestan dinero y traer formas eficientes de ahorrar dinero. Los ejecutivos senior también podrían dirigir a los supervisores de departamento para considerar todas las opciones y no desviarse del dolor de perseguir ideas difíciles como la reducción de la fuerza de trabajo y el cierre de negocios morosos.

- Rediseño de Procesos
- Sistematización de Procesos
- Gestión por Resultados

Los gastos administrativos que presenta SECOHI CIA LTDA. al 2013 son de 1.975.571,43 dólares, con la aplicación de estrategias se busca mantener estos gastos hasta el año 2017, cargando únicamente los gastos generados por la aplicación de las estrategias planteadas. Los gastos de ventas se mantienen en su composición porcentual con respecto a las ventas. Se estima la adquisición de un ERP FENIX Expertis por un valor de 150.000 dólares, y el pago de consultoría para rediseño de procesos por 35.000 dólares.

**Tabla 25: SECOHI CÍA. LTDA. ESTADO DE RESULTADOS (EN DÓLARES)**

	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017
<b>GASTOS</b>	3.701.990,43	3.979.632,33	4.134.538,42	4.278.435,12	4.508.221,49
<b>Administrativos</b>	1.975.571,43	1.975.571,43	1.975.571,43	1.975.571,43	1.975.571,43
<b>De Ventas</b>	1.726.419,00	1.899.060,90	2.088.966,99	2.297.863,69	2.527.650,06
<b>Rediseño Procesos</b>		35.000,00			
<b>Sistematización</b>		70.000,00	70.000,00	5.000,00	5.000,00

**Elaborado por:** Liliana López

**Fuente:** SECOHI CIA LTDA.

### 3.3.1.3. Recorte del Costo de Ventas

En relación a la estructura vertical del Estado de Resultados, se tiene que SECOHI CIA LTDA. ha generado una utilidad sobre las ventas del máximo en el año 2012 del 6.24%, pero disminuyendo al año 2013 al 2.14%.

**El costo de ventas representa** el en el 2011 es del 64,03% y al 2013 crece nuevamente la participación al 67.22%. Los gastos operacionales en cambio están concentrados del total de ventas en un 23.81% y se produce un crecimiento al 2013 en un 27.38%.

Así SECOHI CIA LTDA. debe buscar una estabilización del Costo de Ventas de por lo menos un 60% de las ventas, a través de negociación con proveedores y mejor administración del inventario.

#### 3.3.1.4. Administración del Crédito

Una Técnica popular para la selección de crédito se denomina cinco “C” del crédito que proporciona un esquema para el análisis detallado del crédito. Debido al tiempo y a los gastos involucrados, este método de selección de crédito se usa en solicitudes de crédito de grandes montos en dólares. Las cinco “C” son:

- **Carácter:** el historial del solicitante de cumplir con las obligaciones pasadas
- **Capacidad:** del solicitante para rembolsar el crédito solicitado, determinada por medio de un análisis de estados financieros centrado en los flujos de efectivos disponibles para rembolsar las obligaciones de deuda.
- **Capital:** la deuda del solicitante con relación a su capital propio.
- **Colateral:** el monto de activos que el solicitante tiene disponible para garantizar el crédito. Cuanto mayor sea el monto de activos disponibles, mayor será la posibilidad de que una empresa recupere sus fondos si el
- **Condiciones:** las condiciones existentes generales y específicas de la industria y cualquier condición peculiar en torno a una transacción específica.

A continuación se presenta los lineamientos propuestos que puede utilizar SECOHI CIA LTDA. para mejorar su administración en cuentas por cobrar y apoyar la Maximización de Utilidades.

- **Segmentación de Clientes:**

Los Clientes de la empresa están distribuidos en Tres Regionales, y su participación en el mercado total a nivel nacional es del 34.15%, el liderazgo lo tienen la Regional Centro.

**Tabla 26: SECOHI CÍA. LTDA. PARTICIPACIÓN DE MERCADO**

PARTICIPACIÓN REAL DE MERCADO	
NACIONAL	34,19%
REGIONAL CENTRO	88,91%
REGIONAL NORTE	48,56%
REGIONAL AUSTRO Y COSTA	26,06%
AGENCIA CUENCA	63,24%
AGENCIA GUAYAQUIL	12,72%

**Elaborado por:** Liliana López

**Fuente:** SECOHI CIA LTDA.

La Regional Centro hasta el año 2001 tiene 1.255 clientes, de los cuales el 92% son considerados dentro del Rango Uno: frecuencia de compra de 1 a 4 veces al año.

**Tabla 27: SECOHI CIA. LTDA. Tipos clientes regional centro**

AÑOS	RANGO 1		RANGO 2		RANGO 3		RANGO 4		RANGO 5	
	# DE CLIENTES	%								
2010	169	24%	57	25%	53	31%	39	35%	20	67%
2011	81	11%	50	22%	50	29%	36	32%	7	23%
2012	184	26%	71	31%	41	24%	27	24%	2	7%
2013	277	39%	51	22%	28	16%	11	10%	1	3%
<b>Total</b>	<b>711</b>	<b>100%</b>	<b>229</b>	<b>100%</b>	<b>172</b>	<b>100%</b>	<b>113</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Liliana López

Fuente: SECOHI CIA LTDA.

**Tabla 28: SECOHI CÍA. LTDA. RANGOS DE COMPRAS REGIONAL CENTRO**

	RESUMEN	# DE CLIENTES	%	
RANGO 1	COMPRADOR	Frecuencias de compras 1-4	711	92%
RANGO 2	COMPRADOR FRECUENTE	Frecuencias de compras 5-9	229	30%
RANGO 3	CLIENTE	Frecuencias de compras 10-19	172	22%
RANGO 4	CLIENTE FRECUENTE	Frecuencias de compras 20-39	113	15%
RANGO 5	VIP	Frecuencias de compras mayores de 40	30	4%
<b>TOTAL</b>			<b>1255</b>	<b>163%</b>

Elaborado por: Liliana López

Fuente: SECOHI CIA LTDA.

La Regional Norte hasta el año 2001 tiene 1.187 clientes, de los cuales el 51% son considerados dentro del Rango Uno: frecuencia de compra de 1 a 4 veces al año.

**Tabla 29: SECOHI CIA. LTDA. Tipos clientes regional Norte**

RANGO 1	RANGO 2		RANGO 3		RANGO 4		RANGO 5				
AÑOS	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%	AÑOS	TOTAL	%	TOTAL	%
2010	71	12%	34	14%	27	15%	2010	29	31%	22	43%
2011	69	11%	64	26%	60	32%	2011	44	47%	18	35%
2012	176	29%	94	38%	72	39%	2012	17	18%	11	22%
2013	292	48%	56	23%	27	15%	2013	4	4%	0	0%
<b>Totales</b>	<b>308</b>	<b>100%</b>	<b>248</b>	<b>100%</b>	<b>186</b>	<b>100%</b>	<b>Totales</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Liliana López

Fuente: SECOHI CIA LTDA.

**Tabla 30: SECOHI CÍA. LTDA. RANGOS DE COMPRAS  
REGIONAL NORTE**

RESUMEN			# DE CLIENTES	%
RANGO 1	COMPRADOR	Frecuencias de compras 1-4	608	51%
RANGO 2	COMPRADOR FRECUENTE	Frecuencias de compras 5-9	248	21%
RANGO 3	CLIENTE	Frecuencias de compras 10-19	186	16%
RANGO 4	CLIENTE FRECUENTE	Frecuencias de compras 20-39	94	8%
RANGO 5	VIP	Frecuencias de compras mayores de 40	51	4%
<b>TOTAL</b>			<b>1187</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Liliana López

Fuente: SECOHI CIA LTDA.

La Regional Austro y Costa hasta el año 2001 tiene 1.918 clientes, de los cuales el 49% son considerados dentro del Rango Uno: frecuencia de compra de 1 a 4 veces al año.

**Tabla 31: SECOHI CIA. LTDA. TIPOS CLIENTES REGIONAL AUSTRO Y  
COSTA**

AÑOS	RANGO 1		RANGO 2		RANGO 3		AÑOS	RANGO 4		RANGO 5	
	# DE CLIENTES	%	# DE CLIENTES	%	# DE CLIENTES	%		# DE CLIENTES	%	# DE CLIENTES	%
2010	7	1%	16	4%	21	6%	2010	6	3%	6	7%
2011	49	5%	29	8%	28	9%	2011	20	12%	12	13%
2012	169	18%	81	21%	90	28%	2012	48	28%	20	22%
2013	597	63%	141	37%	72	22%	2013	16	9%	5	5%
<b>Totales</b>	<b>949</b>	<b>100%</b>	<b>381</b>	<b>100%</b>	<b>325</b>	<b>100%</b>	<b>Totales</b>	<b>172</b>	<b>100%</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Liliana López

Fuente: SECOHI CIA LTDA.

**Tabla 32: SECOHI CÍA. LTDA. RANGOS DE COMPRAS  
REGIONAL AUSTRO Y COSTA**

RESUMEN			# DE CLIENTES	%
RANGO 1	COMPRADOR	Frecuencias de compras 1-4	949	49%
RANGO 2	COMPRADOR FRECUENTE	Frecuencias de compras 5-9	381	20%
RANGO 3	CLIENTE	Frecuencias de compras 10-19	325	17%
RANGO 4	CLIENTE FRECUENTE	Frecuencias de compras 20-39	172	9%
RANGO 5	VIP	Frecuencias de compras mayores de 40	91	5%
<b>TOTAL</b>			<b>1918</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Liliana López

Fuente: SECOHI CIA LTDA.

- **Estrategias de Apertura de Mercados**

Los Clientes de la empresa están distribuidos en Tres Regionales, y su participación en el mercado total a nivel nacional es del 34.15%, el liderazgo lo tienen la Regional Centro.

**Tabla 33: ESTRATEGIAS DE AUMENTO DE CLIENTES**

REGIONAL	ENFOQUE GERENCIAL	ESTRATEGIAS
<b>REGIONAL CENTRO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La participación de mercado en Mercedes Benz de la Regional Centro es del 89%.</li> <li>• El mercado objetivo de la Regional Centro es de 353 buses y 206 vehículos pesados de la marca Mercedes Benz.</li> <li>• 117 es el número de cooperativas tanto de buses y pesados dentro de la Regional Centro. Existen 28 talleres dentro de la Regional, de los cuales 27 trabajan con SECOHI CIA. LTDA.</li> <li>• En la regional existen 9 competidores, 3 son nuestros clientes y 6 son importadores directos, los cuales no poseen la diversificación de productos y servicios que SECOHI CIA. LTDA. brinda como valores agregados para el cliente.</li> <li>• 497 clientes la Regional son considerados como clientes reales de acuerdo al monto de compra.</li> <li>• La agencia Latacunga se encuentra en la etapa de madurez según la evolución del número de clientes.</li> <li>• La agencia Ambato se encuentra en la etapa de madurez según la evolución del número de clientes.</li> <li>• El mercado de Bolívar y Napo, en buses no son atractivos para la línea Mercedes Benz.</li> <li>• Pastaza en vehículos pesados Mercedes Benz no es atractivo.</li> <li>• Tungurahua y Chimborazo son sectores para "Alianzas con Competidores"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar mercadeo directo a las cooperativas de transporte pesado y semipesado para incentivar la participación y ventas de SECOHI CIA LTDA. Fortalecer la imagen corporativa con visitas de las Gerencias Regionales a los mercado atractivos respaldados por promocionales de la compañía, con el fin de valorar y monitorear la posibilidad de alianzas con clientes potenciales.</li> <li>• SECOHI CIA LTDA. debe mantener y ampliar su gama de repuestos (diversificar) para crecer ante su etapa de Madurez empresarial, como también su política publicitaria agresiva.</li> <li>• Realizar visitas periódicas a los talleres con la finalidad de poder ofrecer nuestros productos directamente al cliente y así poder realizar alianzas estratégicas.</li> <li>• Mantener nuestras ventajas competitivas frente a la competencia.</li> <li>• Dar prioridad de mercadeo directo a las cooperativas con mayor participación de vehículos Mercedes Benz: Cotopaxi, Tungurahua y Chimborazo</li> </ul>
<b>REGIONAL NORTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La participación mercado de la Regional Norte dentro de su Segmento geográfico es del 49%.</li> <li>• El mercado objetivo de la Regional Norte es de 484 buses y 700 vehículos pesados de la marca Mercedes Benz.</li> <li>• 210 es el número de cooperativas tanto de buses y pesados dentro de la Regional Norte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar a través de la Gerencia Regional mercadeo directo a las cooperativas para incentivar la participación y ventas de SECOHI CIA LTDA.:</li> <li>• SECOHI CIA LTDA. debe mantener y ampliar su gama de repuestos, como también su política publicitaria agresiva en</li> </ul>

*Continúa ⇒*

REGIONAL REGIONAL NORTE	ENFOQUE GERENCIAL	ESTRATEGIAS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen 57 talleres dentro de la regional, de los cuales 47 trabajan con SECOHI CIA. LTDA.</li> <li>• En la regional existen 26 competidores, 21 son nuestros clientes y 5 son importadores directos, los cuales no poseen la diversificación de productos y servicios que SECOHI CIA. LTDA. brinda como valores agregados para el cliente.</li> <li>• 575 clientes reales por monto de compra posee la Regional Norte.</li> <li>• La agencia Ibarra se encuentra en la etapa de decadencia según la evolución del número de clientes reales.</li> <li>• La agencia Quito Sur se encuentra en la etapa de madurez según la evolución del número de clientes reales.</li> <li>• La agencia Quito Norte se desarrolló en su etapa de Introducción empresarial.</li> <li>• El mercado de Sucumbíos / Orellana en lo referente a buses no es atractivo para la línea Mercedes Benz</li> </ul>	<p>Radio para captar mayor mercado en Pichincha y así superar su etapa de madurez empresarial..</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar visitas periódicas a los talleres con la finalidad de poder ofrecer nuestros productos directamente al cliente.</li> <li>• Mantener nuestras ventajas competitivas frente a la competencia</li> <li>• Establecer mediante mercadeo por Radio, afiches y visitas personales a la Zona de Santo Domingo para fortalecer nuestra imagen corporativa.</li> <li>• Diversificar las líneas de repuestos en Hino para recuperar estabilidad en la Agencia Ibarra.</li> </ul>
REGIONAL AUSTRO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La participación de mercado de la Regional Austro y Costa en su segmento geográfico es del 26,06%.</li> <li>• El parque automotor o mercado objetivo que posee la Regional es de 3511 vehículos pesados y semipesados en circulación, de los cuales 927 pertenecen al Segmento de la agencia Cuenca y 2584 al segmento de mercado de la agencia Guayaquil.</li> <li>• Cuenca tiene una participación de mercado del 63,24%, mientras que Guayaquil del 12.72%.</li> <li>• 988 es el número de clientes reales de la Regional Austro y Costa por monto de compra, de los cuales 633 pertenecen a la Agencia Cuenca y 355 a la Agencia Guayaquil.</li> <li>• La agencia Cuenca se encuentra en la etapa de madurez según la evolución del número de clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar visitas para dar posicionamiento a la marca Mercedes Benz en el Segmento de la agencia Guayaquil: Guayas, Manabí, Los Ríos y El Oro, para afrontar la etapa de crecimiento.</li> <li>• Diversificar líneas de repuestos en la Agencia Cuenca para mantener la madurez de su ciclo de vida empresarial.</li> <li>• Fortalecer la imagen corporativa con herramientas promocionales en la zona de la agencia Cuenca y Guayaquil.</li> </ul>

**Elaborado por:** Liliana López

**Fuente:** SECOHI CIA LTDA.

- **Descuentos Por Crédito y Pronto Pago**

La aplicación de este esquema asegura que los clientes de crédito de la empresa pagarán, sin ser presionados, dentro de las condiciones de crédito establecidas.

**Tabla 34: ESTRATEGIAS DE DESCUENTO POR PRONTO PAGO**

PARÁMETROS	DEFINICIÓN
CARÁCTER	Buen Pagador
CAPITAL	Medio
COLATERAL	Garantías contractuales
CAPACIDAD DE PAGO	Puede pagar la deuda
CONDICIONES DEL CRÉDITO	A) 50% CONTADO – 5% DESCUENTO B) 100% CONTADO – 10% DESCUENTO C) 100% CRÉDITO – 0% DESCUENTO
DESCUENTO POR PRONTO PAGO	2% DE DESCUENTO AL MONTO CANCELADO ANTICIPADAMENTE.

**Elaborado por:** Liliana López

**Fuente:** SECOHI CIA LTDA.

- **Condiciones de Crédito**

Las condiciones de crédito son las condiciones de venta para clientes a quienes la empresa ha extendido el crédito. Las condiciones de 30 netos significan que el cliente tiene 30 días desde el inicio del periodo de crédito para pagar el monto total de la factura.

La condición de 2/10 netos significa que el cliente puede recibir un descuento del 2 por ciento del monto de la factura si realiza el pago en 10 días a partir del inicio del periodo de crédito o paga el monto total de la factura en 30 días.

- **Periodo de crédito**

Los cambios en el periodo de crédito es decir el número de días después del inicio del periodo de crédito hasta el cumplimiento del pago total de la cuenta, también afectan la rentabilidad de una empresa.

El aumento del periodo de crédito de una empresa de 30 días netos a 45 días netos deben incrementar las ventas, afectando positivamente las utilidades.

El aumento de los gastos por deudas incobrables se debe al hecho de que cuanto más largo es el periodo de crédito mayor es el tiempo disponible que tiene una empresa para fracasar lo que la haría incapaz de pagar sus cuentas por pagar. Una disminución del periodo de crédito producirá los efectos opuestos.

- **Supervisión de crédito**

El aspecto final que una empresa debe considerar en su administración de las cuentas por cobrar es la supervisión del crédito. La supervisión del crédito es una revisión continua de las cuentas por cobrar de la empresa para determinar si los clientes están pagando conforme a las condiciones de crédito establecidas. Si no están pagando a tiempo, la supervisión del crédito advertirá a la empresa del problema. Los pagos lentos son costosos para

una empresa porque prolongan el periodo promedio de cobro e incrementar la inversión de la empresa en las cuentas por cobrar. Dos técnicas que se usan con frecuencia para la supervisión del crédito son el periodo promedio de cobro y la antigüedad de las cuentas por cobrar. Además las empresas utilizan diversas técnicas populares de cobro.

### 3.3.1.5. PAPEL EN EL CICLO DE CONVERSIÓN DEL EFECTIVO

El periodo promedio de pago tiene dos partes:

1. El tiempo que transcurre desde la compra de las materias primas hasta que la empresa envía el pago por correo y
2. El tiempo de acreditación del pago (el tiempo que transcurre desde que la empresa envía su pago por correo hasta que el proveedor retira los fondos consumibles de la cuenta de la empresa).

El objetivo de la empresa es pagar tan tarde como sea posible sin perjudicar su calificación crediticia. Esto significa que las cuentas deben pagarse el último día posible según condiciones de crédito establecidas del proveedor.

**Tabla 35: ESTRATEGIAS DE CICLO CONVERSIÓN**

INDICADOR	DÍAS ACTUALES	DÍAS PROPUESTOS
Período promedio de pago.	313	180
Período promedio de cobro	293	90
Período promedio de inventarios	119	60

**Elaborado por:** Liliana López

**Fuente:** SECOHI CIA LTDA.

### **3.3.1.6. ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS**

El objetivo de administrar el inventario es rotar el inventario tan rápido como sea posible sin perder ventas debido a los desabastos. El administrador financiero tiende a actuar como consejero o "supervisor" en los asuntos concernientes al inventario, no tiene un control directo sobre el patrimonio pero si proporciona asesoría en su proceso de administración.

- **Técnicas comunes para la administración de inventario**

#### **SISTEMA DE INVENTARIOS ABC**

Técnica de administración de inventarios que divide al inventario en tres grupos: A, B, y C en orden descendente de importancia y nivel de supervisión, con base en la inversión en dólares realizada en cada uno<sup>1</sup>

Una empresa que usa el sistema de inventarios ABC divide su inventario en tres grupos: A, B, C El grupo A incluye artículos con la mayor inversión en dólares Por lo general este grupo está integrado por el 20% de los artículos en inventarios de la empresa pero representa el 80% de su inversión en inventarios. El grupo B está integrado por artículos con la siguiente inversión más grande de inventarios. El grupo C incluye un gran número de artículos que requieren una inversión relativamente pequeña.

---

<sup>1</sup>Decisiones Financieras a Corto Plazo

La empresa no trabaja con Inventarios ABC por lo tanto en el desarrollo de este proyecto no se considera este análisis.

- **SISTEMA JUSTO A TIEMPO (JIT)**

El sistema justo a tiempo JIT por sus siglas en inglés just-in-time se usa para disminuir al mínimo la inversión en inventario. Su filosofía es que los materiales deben llegar justo en el momento en que se requieren para la producción. De manera ideal la empresa tendría solamente inventario de trabajo en proceso. Como su objetivo es disminuir al mínimo la inversión en inventario, un sistema JIT no utiliza ninguna existencia de seguridad

Debido a que la mayoría de productos son importados no se puede trabajar con el sistema justo a tiempo, pese a que los productos son perecederos ya que los proveedores internacionales exigen tonelajes mínimos para cerrar los negocios de venta.

- **SISTEMA COMPUTARIZADOS PARA EL CONTROL DE RECURSOS**

En la actualidad existen varios sistemas disponibles para controlar el inventario y otros recursos. Unos de los más básicos es el sistema de planificación de materiales MRP, por sus siglas en inglés, materialsrequirementplanning). Se usa para determinar que materiales ordenar y cuanto ordenarlos.

En el sistema que utiliza SECOHI CIA LTDA. es creado por ellos mismos por lo que requieren de un ERP para manejo óptimo.

### **3.4. Presupuestos**

Se refiere a un marco temporal específico en que se deben ejecutar los programas aceptados. Es la expresión cuantitativa de los programas que deben ejecutarse cada periodo. Los presupuestos se realizan en base al conocimiento acumulado de la actividad concreta de la institución.

El presupuesto es un herramienta de planificación que, de una forma determina, integra, y coordina las áreas, actividades, departamentos y responsables de una organización, y que expresa en términos monetarios los ingresos, gastos, y recursos que se generan en un período determinado para cumplir con los objetivos fijados en la estrategia” (Muñiz, 2009, pág. 41)

La cuantificación de los planes que la empresa tiene a futuro” (Rodríguez& García Fronti , 2003, pág. 33)

Los estados financieros proforma se basan en herramientas y conceptos conocidos, existen diversos métodos para el desarrollo de los estados financieros proforma que van desde estimaciones sencillas hasta extensos modelos computarizados que intentan predecir el futuro.

Independientemente de método, el objetivo es el mismo: desarrollar proyecciones financieras realistas y útiles. (Carlberg, 2003, pág. 176)

Para desarrollar un estado financiero proforma según (Carlberg, 2003) se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Relaciones y tendencias históricas
- Información relacionada con cambios futuros
- Sus objetivos de negocio

De acuerdo a las estrategias planteadas se tiene la siguiente proyección de ingresos y gastos, así como los activos, pasivos y patrimonio, que se espera alcanzar en SECOHI CIA LTDA. para los próximos años:

### 3.4.1. Balance General

La estructura presupuestada del Balance General es:

**Tabla 36: BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO (EN DÓLARES)**

	AÑO \$ 2014	AÑO \$ 2015	AÑO \$ 2016	AÑO \$ 2017
<b>ACTIVO</b>				
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	10.708.105,56	13.503.884,08	15.323.000,72	17.271.880,23
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	3.250.000,00	3.250.000,00	3.250.000,00	3.250.000,00
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	13.958.105,56	16.753.884,08	18.573.002,72	20.521.883,23
<b>PASIVOS</b>				
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	7.434.836,48	8.178.320,12	8.996.152,13	9.895.767,35

*Continúa ⇒*

	AÑO \$ 2014	AÑO \$ 2015	AÑO \$ 2016	AÑO \$ 2017
Préstamos Bancarios				
Emisión de Obligaciones				
<b>PASIVOS NO CORRIENTES (L/P)</b>	1.414.041,08	1.414.041,08	1.414.041,08	1.414.041,08
Préstamos Bancarios				
Emisión de Obligaciones				
<b>TOTAL PASIVOS</b>	8.848.877,56	9.592.361,20	10.410.193,21	11.309.808,43
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital Social	2.775.000,00	2.775.000,00	2.775.000,00	2.775.000,00
Reservas	185.840,67	229.828,75	280.865,64	329.856,22
Reserva de Capital	289.980,69	1.858.406,65	2.298.287,48	2.808.656,39
Resultado Ejercicio en Curso	1.858.406,65	2.298.287,48	2.808.656,39	3.298.562,19
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	5.109.228,01	7.161.522,88	8.162.809,51	9.212.074,80
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	13.958.105,56	16.753.884,08	18.573.002,72	20.521.883,23

Elaborado por: Liliana López

Fuente: SECOHI CIA LTDA.

### 3.4.2. Estados de Resultados

La estructura presupuestada del Estado de Resultados es:

**Tabla 37: ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO (EN DÓLARES)**

	AÑO \$ 2013	AÑO \$ 2014	AÑO \$ 2015	AÑO \$ 2016	AÑO \$ 2017
<b>VENTAS NETAS</b>	13.517.884,50	14.869.672,95	16.356.640,25	17.992.304,27	19.791.534,70
<b>COSTO DE VENTAS</b>	9.086.592,58	8.921.803,77	9.813.984,15	10.795.382,56	11.874.920,82
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	4.431.291,92	5.947.869,18	6.542.656,10	7.196.921,71	7.916.613,88
<b>GASTOS</b>	3.701.990,43	3.979.632,33	4.134.538,42	4.278.435,12	4.508.221,49
Administrativos	1.975.571,43	1.975.571,43	1.975.571,43	1.975.571,43	1.975.571,43
De Ventas	1.726.419,00	1.899.060,90	2.088.966,99	2.297.863,69	2.527.650,06
Rediseño		35.000,00			
Procesos					
Sistematización		70.000,00	70.000,00	5.000,00	5.000,00
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	729.301,49	1.968.236,85	2.408.117,68	2.918.486,59	3.408.392,39
Gastos	439.320,80	109.830,20	109.830,20	109.830,20	109.830,20
Financieros					
<b>RESULTADO DEL PERIODO</b>	289.980,69	1.858.406,65	2.298.287,48	2.808.656,39	3.298.562,19

Elaborado por: Liliana López

Fuente: SECOHI CIA LTDA.

### 3.4.3. Análisis Financiero

Con las estrategias competitivas aplicadas se logra mejorar los indicadores financieros, así la liquidez sube a 1.75, la rentabilidad crece a un 15% aproximadamente y la deuda disminuye.

**Tabla 38: RAZONES FINANCIERAS**

	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017
<b>RAZONES LIQUIDEZ</b>				
<b>RAZÓN CORRIENTE</b>	1,44	1,65	1,70	1,75
<b>PRUEBA ÁCIDA</b>	1,36	1,57	1,62	1,67
<b>CAPITAL TRABAJO</b>	3.273.269,08	5.325.563,96	6.326.848,59	7.376.112,88
<b>RAZONES RENTABILIDAD</b>				
<b>MARGEN BRUTO</b>	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	13,24%	14,72%	16,22%	17,22%
<b>MARGEN NETO</b>	2,15%	12,50%	14,05%	15,61%
<b>RAZONES ENDEUDAMIENTO</b>				
<b>PASIVO TOTAL A ACTIVO TOTAL</b>	63,40%	57,25%	56,05%	55,11%
<b>PASIVO LP A PASIVO TOTAL</b>	15,98%	14,74%	13,58%	12,50%

Elaborado por: Liliana López

Fuente: SECOHI CIA LTDA.

### 3.4.4. Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de las estrategias aplicadas. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados financieros.

Para SECOHI CIA LTDA. se utilizan las bases de los indicadores financieros.

**Tabla 39: INDICADORES DE GESTIÓN FINANCIERA**

	MEDIDA	MÍNIMO	MÁXIMO
<b>VENTAS</b>	USD	13.517.884,50	+ 19.791.534,70
<b>GASTOS</b>	USD	3.701.990,43	4.508.221,49
<b>UTILIDAD NETA</b>	USD	1.858.406,65	+ 3.298.562,19
<b>RAZONES LIQUIDEZ</b>	-		
<b>RAZÓN CORRIENTE</b>	-	1,44	+ 1,75
<b>PRUEBA ÁCIDA</b>	-	1,36	1,67
<b>CAPITAL TRABAJO</b>	USD	3.273.269,08	7.376.112,88
<b>RAZONES RENTABILIDAD</b>			
<b>MARGEN BRUTO</b>	%	40,00%	40,00%
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	%	13,24%	17,22%
<b>MARGEN NETO</b>	%	2,15%	15,61%
<b>RAZONES ENDEUDAMIENTO</b>			
<b>PASIVO TOTAL A ACTIVO TOTAL</b>		63,40%	55,11%
<b>PASIVO LP A PASIVO TOTAL</b>		15,98%	12,50%

Elaborado por: Liliana López

Fuente: SECOHI CIA LTDA.

## **CAPÍTULO IV**

### **MANUAL DE GESTIÓN FINANCIERA**

#### **4.1 Aplicación de modelo de Maximización de Utilidades**

Toda empresa debe marchar en pos de un objetivo común, el cual debe ser claramente definido y debe ser conocido por todos los niveles de la organización, la MISIÓN Y EL OBJETIVO de una empresa es una declaración formal de lo que ésta trata de lograr. La imagen que desea proyectar y como desearía que el público la reconozca e identifique.

La Gestión financiera tiene tres importantes áreas de decisión.

- **DECISIÓN DE INVERSIÓN**

Define la cantidad de recursos que se destinaran a la realización de determinados proyectos cuyos beneficios se concretarán en el futuro. Esta decisión involucra el análisis de cada uno de los proyectos de inversión y de todos en su conjunto, determinando en cada caso el grado de riesgo y las utilidades derivadas del mismo. La decisión de inversión también involucra el modificarla, es decir, reubicar los recursos cuando el activo deje de justificarse económicamente. Esta decisión, determina el monto total de los activos de la empresa, su composición y la calidad e intensidad del riesgo a asumir.

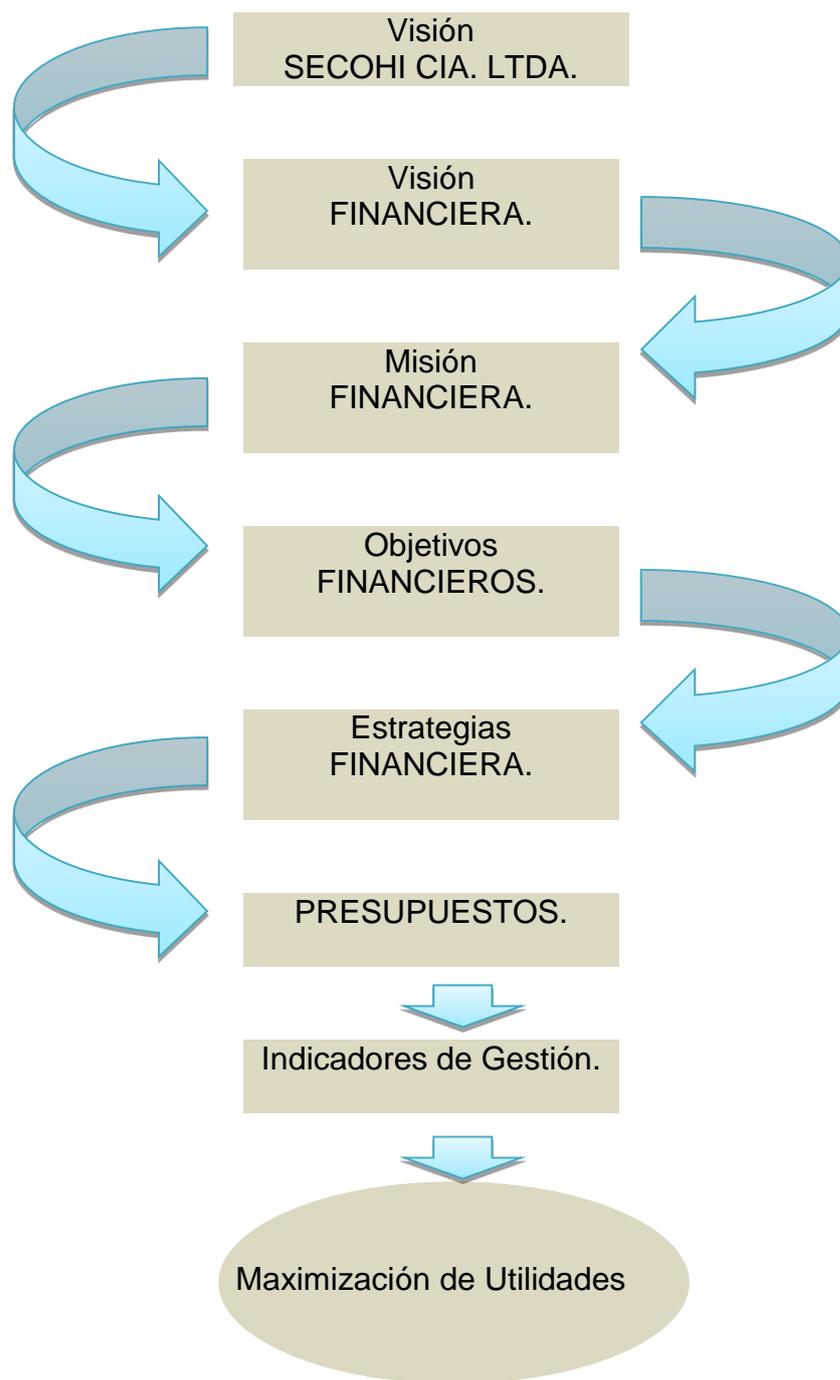
- **DECISIÓN DE FINANCIAMIENTO:**

Consiste en determinar la mejor combinación de fuentes financieras o estructura de financiamiento. Y la posibilidad de modificarla para maximizar el valor de la Institución. Esta decisión debe considerar la composición de los activos, la actual y la proyectada de acuerdo al riesgo que se quiera asumir y en consecuencia el costo de cada una de las fuentes de financiación.

- **DECISIÓN DE DESTINO DE LAS UTILIDADES**

Esta decisión involucra determinar la estabilidad que tendrán las utilidades, y el destino que se les dará.

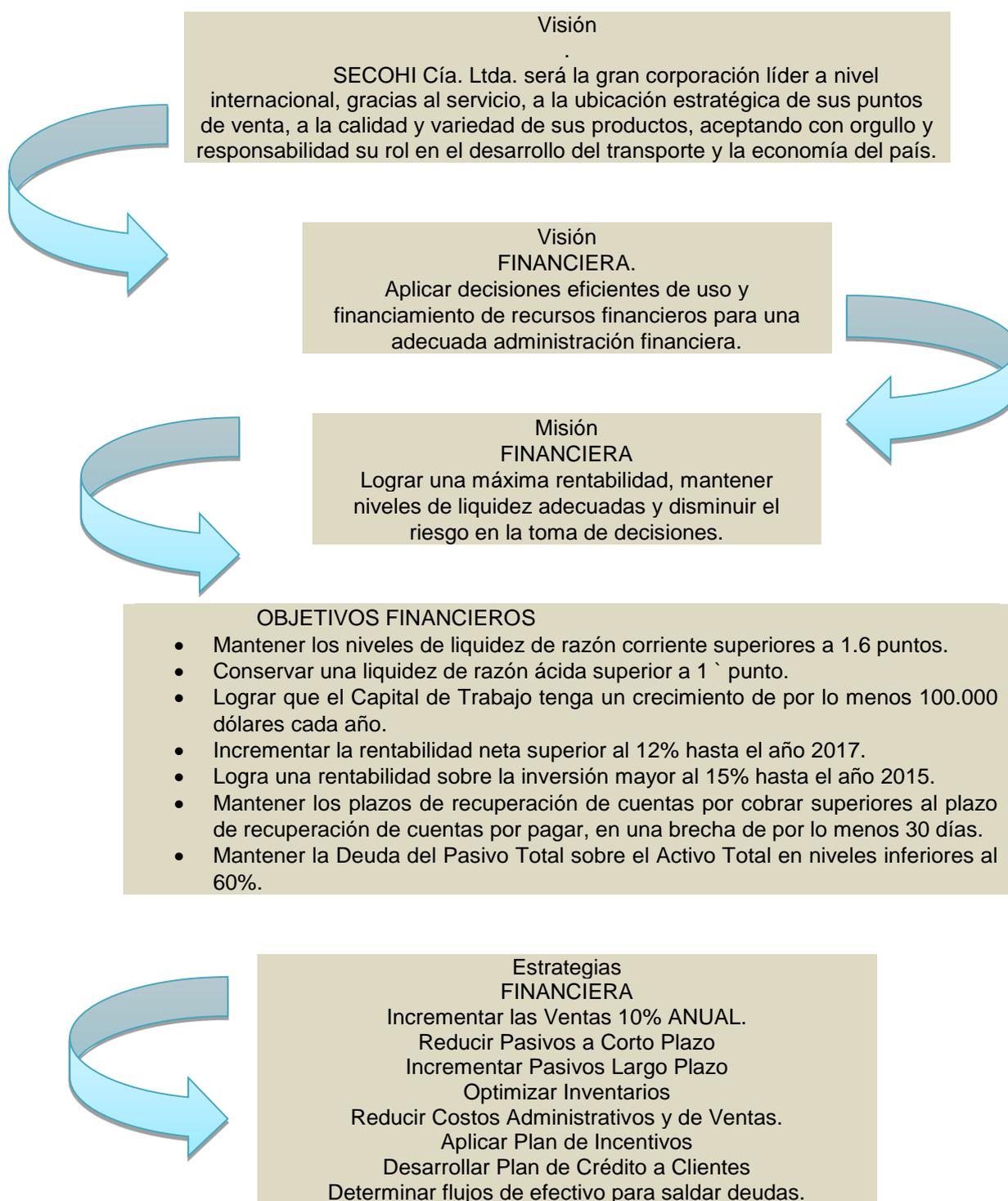
Para SECOHI CIA LTDA. SE PLANTEA EL SIGUIENTE MODELO:



**Gráfico 5: Modelo SECOHI CIA LTDA.**

**Fuente:** SECOHI CIA LTDA.

**Elaborado por:** Liliana López



**Gráfico 6: Modelo SECOHI CIA LTDA.**

## PRESUPUESTOS.

	AÑO 2017
VENTAS NETAS	19.791.534,70
COSTO DE VENTAS	11.874.920,82
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	7.916.613,88
GASTOS	4.508.221,49
Administrativos	1.975.571,43
De Ventas	2.527.650,06
Rediseño Procesos	
Sistematización	5.000,00
UTILIDAD OPERACIONAL	3.408.392,39
Gastos Financieros	109.830,20
RESULTADO DEL PERIODO	3.298.562,19



Indicadores de Gestión	MEDIDA	MÍNIMO
<b>VENTAS</b>	USD	13.517.884,50
<b>GASTOS</b>	USD	3.701.990,43
<b>UTILIDAD NETA</b>	USD	1.858.406,65
RAZONES LIQUIDEZ	-	
RAZÓN CORRIENTE	-	1,44
PRUEBA ÁCIDA	-	1,36
CAPITAL TRABAJO	USD	3.273.269,08
RAZONES RENTABILIDAD		
MARGEN BRUTO	%	40,00%
MARGEN OPERACIONAL	%	13,24%
MARGEN NETO	%	2,15%
RAZONES ENDEUDAMIENTO		
PASIVO TOTAL A ACTIVO TOTAL		63,40%
PASIVO LP A PASIVO TOTAL		15,98%



Año 2017  
Maximización de Utilidades  
MARGEN NETO 15,61%

**Fuente:** SECOHI CIA LTDA.

**Elaborado por:** Liliana López

## 4.2 Matriz comparativo del diagnóstico y pronóstico con el modelo.

**Tabla 40: Comparativo**

	AÑO \$ 2013	AÑO \$ 2017	VARIACIÓN USD	VARIACIÓN %
<b>VENTAS NETAS</b>	13.517.884,50	19.791.534,70	6.273.650,20	46,41%
<b>COSTO DE VENTAS</b>	9.086.592,58	11.874.920,82	2.788.328,24	30,69%
<b>GASTOS</b>	3.701.990,43	4.508.221,49	806.231,06	21,78%
<b>RESULTADO DEL PERIODO</b>	289.980,69	3.298.562,19	3.008.581,50	1037,51%

**Elaborado por:** Liliana López

**Fuente:** SECOHI CIA LTDA.

## 4.3 Desarrollo del uso del Modelo

Para el cumplimiento de los objetivos deseados se debe:

- P1: Contratar el levantamiento y rediseño de procesos para la optimización de gastos.
- P2: Capacitar a los vendedores para mejor efectividad en las ventas.
- P3: Evaluar Constantemente la cartera de crédito de clientes para evitar retrasos en cobranzas y que afecte a la liquidez.
- P4: Implementar un sistema ERP para optimización de procesos, cumplimiento de metas, y medición de logros.
- P5: Evaluar los indicadores financieros semanalmente para medir el logro de la gestión y tomar decisiones de mejora.
- P6: Publicar los resultados mensualmente para motivar al personal de la empresa.

#### **4.4. PLAN DE INCENTIVOS PARA EL PERSONAL SECOHICIA LTDA.**

##### **1. Objetivo**

Aplicar un Sistema de Distribución de Incentivos para los Colaboradores de la Regional Centro, dentro de principios de equidad y justicia, promoviendo el mejoramiento continuo del puesto, el desarrollo de una cultura de trabajo en equipo y la búsqueda de generación de agregados, que contribuyan al logro de los objetivos institucionales.

##### **2. Políticas Generales:**

1. El Monto del Incentivo para distribuirse en la Regional Centro: Sucursal Latacunga y Agencia Ambato, proviene de la evaluación mensual de indicadores de Ventas Netas, Utilidad Operacional y Cartera.
2. Los Montos de Incentivo Neto asignados deben distribuirse entre sus Colaboradores, de acuerdo a la Evaluación Mensual del Desempeño de cada uno de ellos.
3. La Evaluación Mensual del Desempeño de cada Colaborador deberá realizarse máximo hasta el día DIEZ de cada mes.
4. La Evaluación Mensual del Desempeño la realizará un Equipo Evaluador, conformado por CUATRO miembros de la Regional elegidos de manera aleatoria por la Gerencia Administrativa.
5. La Gerencia Administrativa con dos días de anticipación a la realización

de la Evaluación del Desempeño, comunicará por escrito a los miembros del Equipo Evaluador: su designación, la fecha y hora de la reunión.

6. La **Evaluación Mensual del Desempeño** por Colaborador contendrá:
  - Evaluación del Trabajo Realizado
  - Evaluación del Trabajo en Equipo
  - Evaluación de Valores Agregados
7. La **Evaluación del Trabajo Realizado**, se refiere a un análisis de la calidad del trabajo propio del puesto que desempeña el colaborador, de acuerdo a:
  - a. Cumplimiento del Manual de Facultamiento.
  - b. Alcance de objetivos planteados.
  - c. Cumplimiento de tiempos de entrega.
  - d. Optimización de recursos.
  - e. Mejoramiento de sus procesos.
  - f. Calidad de servicio al cliente externo.
  - g. Cumplimiento del Reglamento Interno de SECOHI CIA LTDA.
  - h. Cumplimiento de Normas y Políticas establecidas por las Gerencias o Comités constituidos en la empresa.
8. La **Evaluación del Trabajo en Equipo**, consiste en una valoración del grado de:
  - a. Relación, colaboración y comunicación que tiene el Colaborador con su Jefe inmediato.
  - b. Relación, colaboración y comunicación que tiene el Colaborador con

sus compañeros de la Agencia o Sucursal, dependiendo del ámbito de trabajo.

9. La **Evaluación de Valores Agregados**, mide la contribución que realiza el colaborador de manera adicional a las funciones propias del puesto:
  - a. Relación, colaboración y comunicación con colaboradores de otras agencias, sucursales y oficinas.
  - b. Apoyo en el incremento de ventas.
  - c. Apoyo en la Reducción de Cartera.
  - d. Recibir e impartir cursos de capacitación a sus compañeros.
  - e. Mejoramiento de Procesos de otros puestos de trabajo.
10. La Valoración de la Evaluación Mensual del desempeño será sobre 125 puntos, constituida así:

Evaluación del Trabajo Realizado	80 puntos	10 puntos por literal
Evaluación del Trabajo en Equipo	20 puntos	10 puntos por literal
Evaluación de Valores Agregados	25 puntos	05 puntos por literal

### 3. Proceso de Evaluación

1. La **Gerencia Administrativa** notifica por escrito a los Miembros del **Equipo Evaluador** (seleccionados de manera aleatoria) y los convoca a la Reunión de Evaluación Mensual del Desempeño hasta el DIEZ de cada mes.

2. Los Miembros del **Equipo Evaluador** de la Regional reciben *Notificación* de la **Gerencia Administrativa**.
3. La **Gerencia Administrativa** y los Miembros del **Equipo Evaluador** de la Regional se reúnen a la hora y fecha de la *Notificación*. La **Gerencia Administrativa** verifica la asistencia de los miembros del Equipo Evaluador y da por iniciada la Reunión.
4. Si existen Novedades de Personal de la Regional Centro, la **Gerencia Administrativa** las da a conocer para que sean consideradas en las evaluaciones.
5. Si existen Novedades de Personal de la Regional Centro, los Miembros del **Equipo Evaluador** de la Regional las dan a conocer para que sean consideradas en las evaluaciones.
6. El **Equipo Evaluador** y la **Gerencia Administrativa** deliberan sobre el efecto que tendrán las novedades detectadas en las evaluaciones, pudiendo sustentarse en políticas y reglamentos estipulados en: el Manual de Facultamiento, Reglamento Interno de SECOHI CIA LTDA. y otros (oficios, disposiciones, políticas escritas, etc.).
7. Realizada la deliberación previa, la **Gerencia Administrativa** da a conocer el nombre del colaborador que se evaluará.
8. La **Gerencia Administrativa** recibe de cada uno de los Miembros del **Equipo Evaluador** las valoraciones asignadas para cada factor de evaluación.
9. La **Gerencia Administrativa** registra en el formulario de Evaluación Mensual del Desempeño, la valoración asignada al colaborador por

parte de los Miembros del **Equipo Evaluador** y obtiene la valoración promedio por cada factor.

10. La **Gerencia Administrativa** suma la puntuación de cada factor y obtiene la Evaluación Total del Colaborador en el mes (sobre 125 puntos).
11. La **Gerencia Administrativa** y los Miembros del **Equipo Evaluador**, en consenso emiten observaciones a las evaluaciones si lo consideran necesario.
12. La **Gerencia Administrativa** y los Miembros del **Equipo Evaluador** firman al pie del formulario de Evaluación Mensual de Desempeño del Colaborador.
13. Una vez concluida la evaluación de todos los colaboradores de la Regional Centro, la **Gerencia Administrativa** registra en un la Hoja de Resumen de Evaluación Mensual del Desempeño las valoraciones obtenidas por cada colaborador.
14. La **Gerencia Administrativa** y los Miembros del **Equipo Evaluador** firman en la Hoja de Resumen de Evaluación Mensual del Desempeño. Una copia se archiva la Gerencia Administrativa, una copia se entrega a la Gerencia Regional, y otra a los Jefes de Agencias de la Regional.
15. La **Gerencia Administrativa** calcula los porcentajes de concentración respectivos de cada colaborador, de acuerdo a su evaluación mensual, y sobre la base de éste procede a distribuir el monto de incentivo que se registra en la hoja de Distribución del Incentivo Mensual por Colaborador.

16. La **Gerencia Administrativa** adjunta la hoja de Distribución del Incentivo Mensual por Colaborador en los resultados del Programa de Incentivos que se remite mensualmente a los Gerentes Regionales.

#### **4. Responsables**

##### **De Toma de Decisiones**

- Equipo Evaluador

##### **De Ejecución**

- Gerencia Administrativa
- Colaboradores de la Regional Centro

##### **De Control**

- Gerencia Regional
- Gerencia Administrativa

#### **5. Formularios**

- Notificación del Equipo Evaluador
- Evaluación Mensual del Desempeño por Colaborador
- Hoja de Resumen de Evaluación del desempeño Mensual
- Manual de Facultamiento Regional Centro
- Reglamento Interno de SECOHI CIA LTDA.

- Normas y Políticas Gerenciales
- Distribución del Incentivo Mensual por Colaborador

<b>SECOHI CIA LTDA.</b>
<b>EVALUACIÓN MENSUAL DEL DESEMPEÑO</b>

Evaluado							Oficina	
Equipo Evaluador								
Fecha Evaluación		Mes Evaluado:						
#	Factor	Evaluación					Observación	
		E1	E2	E3	E4	Prom		
<b>Evaluación del Trabajo Realizado</b>								
a.	Cumplimiento del Manual de Facultamiento							
b.	Alcance de objetivos planteados							
c.	Cumplimiento de tiempos de entrega							
d.	Optimización de recursos							
e.	Mejoramiento de sus procesos							
f.	Calidad de servicio al cliente externo							
g.	Cumplimiento del Reglamento Interno de SECOHI CIA LTDA.							
h.	Cumplimiento de Normas y Políticas establecidas por las Gerencias o Comités constituidos en la empresa							
<b>Evaluación del Trabajo en Equipo</b>								
a.	Relación, colaboración y comunicación que tiene el Colaborador con su Jefe inmediato							
b.	Relación, colaboración y comunicación que tiene el Colaborador con sus compañeros de la Agencia o Sucursal							
<b>Evaluación de Valores Agregados</b>								
a.	Relación, colaboración y comunicación con colaboradores de otras agencias, sucursales y oficinas							
b.	Apoyo en el incremento de ventas							
c.	Apoyo en la Reducción de Cartera							
d.	Recibir e impartir cursos de capacitación a sus compañeros							
e.	Mejoramiento de Procesos de otros puestos de trabajo							
<b>TOTAL EVALUACIÓN MENSUAL</b>								

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Conclusiones

- Las estrategias competitivas, son el conjunto de características internas que la empresa tiene que desarrollar para obtener y reforzar una posición superior respecto a las empresas competidoras. Por lo que se considera importante que la empresa defina la estrategia que le llevara a cabo para competir eficientemente en los mercados.
- Mediante el diagnóstico de la situación financiera de la empresa SECOHI CIA. LTDA. se detectó un incremento en su cartera de créditos, de la se debe tener un mayor control en especial de su cartera vencida, pues esta constituye un mayor riesgo para la Institución. Para ello es necesario realizar un análisis del riesgo crediticio adecuado y oportuno, que permitirá a la empresa identificar de forma precisa cualquier debilidad que pudiese presentarse y de esta manera tomar medidas correctivas para hacer frente a los riesgos, como la morosidad elevada de la cartera o el bajo nivel de cobertura que se tiene para hacer frente a las pérdidas en caso de incumpliendo.
- Formulando el direccionamiento financiero de la empresa se definieron

las estrategias de acción, que permitirá a los empleados y funcionarios, incrementar sus ventas alrededor de un 10% anual, y una rentabilidad superior al 12% hasta el 2014, a través de una evaluación constante de la cartera de crédito de los clientes, y de sus indicadores financieros para medir el logro en el cumplimiento de metas y tomar decisiones de mejora.

- El uso del manual del modelo financiero que debe aplicar SECOHI CIA LTDA. permitirá que la Junta General de Accionistas tenga una visión más clara de sus utilidades, a través de proyecciones de los estados financieros, determinando en cada caso el grado de riesgo y las utilidades derivadas del mismo.
- Se desarrolló un plan de incentivos para el personal de SECOHI CIA LTDA. en base a metas y resultados desafiantes, con el propósito de motivar a los mismos para que contribuyan con el funcionamiento exitoso de la empresa, siendo enfocado en las condiciones laborales y salariales de los trabajadores y su desempeño en el cumplimiento de sus funciones.

## 5.2. Recomendaciones

- Se recomienda adquirir un sistema ERP para la empresa de modo que sistematice los procesos y mida los resultados que se van alcanzando paulatinamente.
- Es importante reducir costos y gastos, así como la deuda corriente para que la empresa pueda mejorar sus niveles de liquidez. Esto se puede realizar mediante una renegociación entre la empresa y los proveedores, o a su vez ofrecer un incentivo a los trabajadores para que ellos sean más eficientes.
- Los indicadores financieros deben aplicarse semanalmente a fin de monitorear como avanza la empresa en sus utilidades de acuerdo a las estrategias planteadas, obteniendo un seguimiento de los mismos y en caso de ser necesario tomar medidas correctivas.
- Dar a conocer al personal de SECOHI CIA LTDA. como se halla la empresa financieramente para lograr un trabajo en equipo en busca del logro de los objetivos planteados, así como de la visión y misión.
- Aplicar el plan de incentivos, a fin de fomentar la motivación de los empleado, siendo un paso esencial para mejorar la productividad y el compromiso de los trabajadores

**BIBLIOGRAFÍA**

- Araque, W. (2010). Diez años de dolarización. Un viaje sin regreso, 13.
- Burbano, J. (1996). Presupuestos. Bogotá: McGraw-Hill.
- Castro , R., & Mokate, K. (2005). Evaluación económica y social de proyectos de inversión. Bogotá: Alfaomega.
- Enrique, F. (2001). Auditoría administrativa. México: McGraw-Hill.
- Gutiérrez, L. (1992). Finanzas prácticas para países en desarrollo. Bogotá: Norma.
- Holm, H. (2009). NIIF, Teoría y práctica. Guayaquil: Textos del Pacífico.
- Horgren, C. (1991). Contabilidad de costos. México: Prentice Hall.
- Koontz, H., & Heinz , W. (1998). Administración una perspectiva global. México: McGraw-Hill.
- Meigs, R. (200). Contabilidad la base para decisiones gerenciales. Bogotá: McGraw-Hill.
- Millar, R., & Meiners, R. (1990). Microeconomía. Bogotá: McGraw-Hill.
- Ortíz, H. (1997). Flujo de caja y proyecciones financieras. Bogotá: Editorial 87.
- Palao, J. (2009). Utilice las finanzas para hacer rendir su dinero. Lima: Palao.
- Porter, M. (2013). Ventaja competitiva. México: Cecsá.
- Robbins, S. (1994). Administración teoría y práctica. México: Prentice Hall.
- Rosemberg, J. (1994). Diccionario de administración y finanzas. Barcelona: Océano.
- Salazar, R. (1990). Administración 1. Quito: Escuela Politécnica del Ejército.

- Sank, J., & Vijay, G. (1998). Gerencia estratégica de costos. Bogotá: Norma.
- Sérvulo, A. (2002). Administración de pequeñas empresas. México: McGrawhill.
- Shim, J., & Joel, S. (2004). Dirección financiera. Madrid: McGrawn-Hill.
- Tamales, R., & Gallego, S. (1994). Diccionario de economía y finanzas. Madrid: Alianza.
- Troya, A. (1995). La función financiera de la empresa. Quito: Escuela Politécnica del Ejército.
- Van, H. J., & Wachowicz, J. (1994). Fundamentos de administración financiera. México: Prentice Hall.
- Weston, F., & Brigham, E. 1. (s.f.). Fundamentos de administración financiera. México: McGrawn-Hill.

# ANEXOS

**ANEXO 1:**  
**ENTREVISTA A LA GERENCIA GENERAL**

**DATOS:**

**GERENTE GENERAL: LIC. CRISTÓBAL CORRALES BASTIDAS**

**FECHA: SEPTIEMBRE 2013.**

**OBJETIVO:**

**Determinar el FODA de la empresa.**

**1. SEÑALE CUÁLES SON LAS PRINCIPALES FORTALEZAS DE LA  
EMPRESA:**

RECURSO HUMANO CALIFICADO Y CON EXPERIENCIA.

COBERTURA DEL MERCADO.

ASESORAMIENTO EN TALLERES.

BUENA ESTRUCTURA FINANCIERA.

EXPERIENCIA EN EL MERCADO.

**2. SEÑALE CUÁLES SON LAS PRINCIPALES DEBILIDADES DE LA  
EMPRESA:**

Carencia de Información Financiera para toma de decisiones.

Mal manejo del sistema de inventarios.

REDUCCIÓN DE LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA.

**3. SEÑALE CUÁLES SON LAS PRINCIPALES OPORTUNIDADES QUE TIENE LA EMPRESA:**

CRECIMIENTO DEL COMERCIO E INDUSTRIA.

DOLARIZACIÓN DE LA ECONOMÍA.

APERTURA DEL MERCADO ALEMÁN.

**4. SEÑALE CUÁLES SON LAS PRINCIPALES AMENAZAS QUE AFRONTA LA EMPRESA:**

INESTABILIDAD POLÍTICA.

ARANCELES E IMPUESTOS CAMBIAN FRECUENTEMENTE.

DESCONFIANZA INTERNACIONAL EN EL ECUADOR.

**5. SEÑALE CUÁLES SON LAS PRINCIPALES ESTRATEGIAS QUE PODRÍA APLICAR LA EMPRESA:**

INGRESAR NUEVAS LÍNEAS DE PRODUCTOS.

OBTENER FINANCIAMIENTO BARATO PARA NUEVAS LÍNEAS.

FORTALECER MERCADO DE CLIENTES.

DISEÑAR NUEVOS PROGRAMAS DE MERCADEO.

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE  
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA C.P.A**

**CERTIFICACIÓN**

Se certifica que el presente trabajo fue desarrollado por la Señorita Liliana Paola López Hidalgo bajo mi supervisión.

.....  
ECON. PATRICIO SALAZAR  
**DIRECTOR DEL PROYECTO**

.....  
ECON. FRANCISCO CAICEDO A.  
**CODIRECTOR DEL PROYECTO**

.....  
ING. XAVIER FABARA  
**DIRECTOR DE LA CARRERA**

.....  
DR. RODRIGO VACA  
**SECRETARIO ACADÉMICO**