PROPUESTA DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA HIDROVAL LTDA, CON EL FIN DE AGREGAR VALOR AL PROCESO ADMINISTRATIVO GERENCIAL

ANDREA DEL PILAR RUBIANO SALCEDO
pirubiano@yahoo.com

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
PROYECTO DE GRADO
BOGOTA D.C.

NOVIEMBRE 2009.

PROPUESTA DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA HIDROVAL LTDA, CON EL FIN DE AGREGAR VALOR AL PROCESO ADMINISTRATIVO GERENCIAL

ANDREA DEL PILAR RUBIANO SALCEDO

UNIVERSIDAD MINUTO DE DIOS
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
PROYECTO DE GRADO
BOGOTA D.C.
2009.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION		**Pág.**
1.	**CAPITULO I**	**1**
1.1	Planteamiento del problema	2
1.2	Formulación del problema	4
1.3	Objetivos	4
1.4	Objetivo general	4
1.5	Objetivos específicos	5
1.6	Justificación	6
1.7	Marco de referencia	7
1.8	Análisis del sector	
2.	**CAPITULO 2**	**8**
2.1	Diagnostico organizacional	8
2.2	Reseña histórica	9
2.3	Antecedentes:	9
2.4.	Direccionamiento estratégico	10
2.4.1	Estrategia.	10
2.4.2	Diagnóstico	10
2.4.3	Planeación estratégica.	11
2.4.4	Competitividad:	12
3.	**CAPITULO 3**	**13**
3.1	Diagnóstico estratégico	13
3.2	Misión	13
3.3	Visión	13
3.4	Objeto social	13
3.5	Diagnostico interno	14
3.6	Análisis DOFA	14
3.7	Organigrama empresarial	22
3.8	Manual de funciones	22
3.9	Objetivos de un manual de funciones	23

3.10 Selección de personal 30

4. CAPITULO 4 31

4.1 Unidad estratégica de negocio 31
4.2 Portafolio de productos 31
4.3 Canales de distribución 37
4.4 Factores externos 39
4.5 Etapa de investigación de mercados 39
4.6 Análisis del mercado 41
4.7 Fijación de objetivos 43

5 **CAPITULO 5 45**

5.1 Análisis financiero 45

5.2 Balance general 2006 2007 2008 46
5.3 Análisis vertical 55
5.4 Análisis horizontal 57
5.5 Razones corrientes 66
5.6 Análisis de crecimiento 66
5.7 Matriz de Boston 68
6. Conclusiones y recomendaciones 75
7. Bibliografía 76
8. Anexos y apéndices

LISTA DE TABLAS

		Pág.
Tabla 1.	Resumen análisis DOFA	21
Tabla 2- 7	Manual de funciones Hidroval Ltda.	24
Tabla 8.	Portafolio de productos	31
Tabla 9.	Listado de proveedores Hidroval Ltda.	38
Tabla 10.	Resumen análisis del mercado	42
Tabla 11.	Principales competidores	43
Tabla 12.	*Razón corriente*	*61*
Tabla 13.	Prueba ácida	62
Tabla 14.	Leverage total	63
Tabla 15.	Razones de endeudamiento	63
Tabla 16.	Razones de rentabilidad	63
Tabla 17.	Rentabilidad de los activos	64
Tabla 18.	Rentabilidad del patrimonio	64
Tabla 19.	Margen bruto	65
Tabla 20.	Margen operacional	20
Tabla 21	Resumen principales cuentas del balance	67

Tabla 22 Resumen planeación estratégica Hidroval Ltda. 73

LISTA DE FIGURAS

		Pág.
Figura 1.	Árbol del problema	3
Figura 2.	Organigrama Hidroval Ltda.	22
Figura 3.	Canales de distribución	37
Figura 4.	Matriz Boston consulting group	68

LISTADO DE GRAFICAS

		Pág.
Grafico 1.	Participación en el PIB	8
Grafico 2.	Análisis de Crecimiento Utilidad	66
Grafico 3.	Análisis de crecimiento patrimonio	66
Grafico 4.	Análisis de ventas	67

INTRODUCCION

La idea de desarrollar este proyecto nace de la necesidad que tienen las empresas de hoy de buscar sostenerse y como crecer en un mercado tan competitivo, en los últimos años.

Colombia ha sido parte de la crisis económica a nivel mundial, por esta razón se deben buscar alternativas que reduzcan los riesgos financieros y desaparecer empresarialmente, una de las alternativas es la planeación estratégica en donde se busca administrar las oportunidades coyunturales para que las variaciones en el mercado, la falta de conocimientos y los adelantos tecnológicos no se conviertan en amenazas para la organización y por ende la puedan desaparecer. La supervivencia de una organización dependerá de la capacidad que se tenga para convertir los recursos y procesos en fortalezas y no en debilidades y vulnerabilidades.

"¡No le tema a la competencia, témale a su incompetencia!" (Sallenave, 1994). .

Para Hidroval no ha sido ajena la crisis económica a nivel mundial, agregando que la empresa no cuenta con herramientas administrativas actuales para desarrollar de la mejor manera sus operaciones y obtener óptimos resultados. Es importante para Hidroval, realizar la planeación estratégica, ya que es una herramienta, que permite a los administradores y ejecutivos de las empresas, tener un conocimiento básico tanto del concepto como de la práctica.

La planeación estratégica tiene como función: orientar la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella (y para la sociedad), es decir, adaptadas a sus recursos y su saber hacer, y que ofrezcan un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad... (Para lo cual deberá) precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar sus estrategias de desarrollo y velar por mantener una estructura racional en su cartera de productos/mercados.

Se iniciara la planeación estratégica para Hidroval con un diagnóstico estratégico que permita identificar factores externos e internos que dificulten el buen funcionamiento de la empresa, con el fin de buscar estrategias para solucionar inconvenientes y colocarlas en marcha.

CAPITULO I

1.1 planteamiento del problema

Hidroval Ltda. Está ubicada en la Cuidad de Bogotá, en el barrio 7 de agosto en la calle. 67 No. 25-44. Es una empresa cuya actividad es comercializar materiales de ferreterías (Distribuidor directo de Gricol, Grival, Pvc, Pavco, válvulas Helmand, Helbert, Napoly y Rw, Colempaques, Tuberías y accesorios en Hg y Cobre. Fundada en 1983

Con más de 25 años en el mercado Hidroval Ltda, se ha mantenido y fortalecido en el mercado ferretero. Pero desde hace dos años aproximadamente los procesos administrativos no han sido los mejores debido a que la empresa necesita cambios, para estar a la vanguardia del mercado, estas falencias han afectado algunas áreas de la empresa:

En el área administrativa no se cuenta con registros formales de planeación, organización y control, por esta razón es importante definir formalmente los valores, políticas, misión, visión, objetivos y metas.

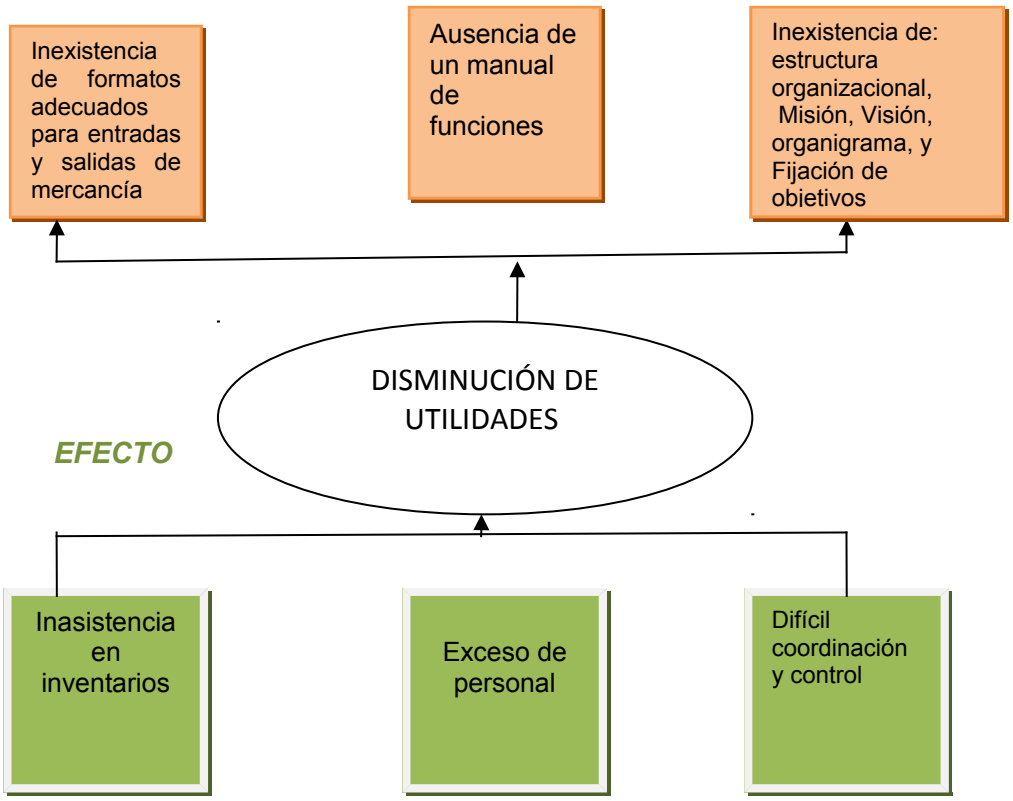
De igual manera en el área comercial se presentan dificultades notorias, aunque conoce plenamente la comercialización, no realizan estudios de mercado que les permita visualizar su situación y la competencia, no elaboran planes de mercadeo, en donde se fijen metas claras, motivo que impide la evaluación de resultados.

Hidroval Ltda., no cuenta con un Direccionamiento Estratégico, por lo tanto no se tiene conocimiento claro de ¿dónde se está? ¿A dónde se quiere ir? Y ¿Cómo lograrlo. Es por esta razón se propone elaborar un modelo de planeación estratégica que permita el análisis y elaboración de nuevas alternativas en la búsqueda de solidez administrativa que fortalezca las diferentes áreas de la empresa.

Por estas razones, básicamente la gerente y todos sus colaboradores decidieron apoyar la propuesta de planeación estratégica. Esta puede ser un instrumento de gran utilidad que permita encontrar el camino para superar los problemas que se presentan a nivel interno y externo.

Figura No.1 *ÁRBOL DEL PROBLEMA*

CAUSA



Elaboración propia

1.2 Formulación del problema

¿Cómo desarrollar la planeación estratégica de la empresa Hidroval Ltda.?

1.3 Objetivos

1.4 Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para la empresa HIDROVAL LTDA.

1.5 Objetivos específicos

- Desde el diagnostico comercial identificar la capacidad administrativa, comercial, competitiva y financiera de la empresa y fortalecer las áreas en donde se presenten dificultades.
- Elaborar un manual de funciones
- Elaborar el organigrama
- Construir Misión; Visión, Fijar los objetivos de la empresa.

1.6 Justificación

Actualmente con la apertura económica con la globalización y el acelerado avance tecnológico es indispensable estar a la vanguardia y preparados para el cambio, listos para formar parte del mercado competitivo de hoy

Por esta razón actualmente existen grandes herramientas administrativas como la planeación estratégica, que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.
(http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc.htm).

- El pensamiento estratégico organizacional es la coordinación de mentes creativas con una perspectiva común que permita a la organización avanzar hacia el futuro de una manera constructiva para todos los involucrados.

- El pensamiento estratégico implica la participación y el compromiso de todas las áreas de la organización como son:
  - **Operativas**
  - **Administrativas**
  - **Técnicas**
  - **De control**
  - **Y requiere la participación de todos los niveles organizacionales**

La Planeación Estratégica es un proceso que puede pensarse a corto, mediano y largo plazo, dependiendo del tipo de organización y el objetivo general. Para poder realizar una planeación que tenga un buen desarrollo y se puedan controlar los altibajos del camino, los administradores deben tener claro cuál es su razón de ser (misión), a dónde quieren llegar (visión) y sobre qué bases se sustentan cada una de sus acciones, (filosofía y cultura organizacional).

La presente investigación facilitará la práctica de la gestión empresarial, pues mediante el análisis a la capacidad directiva, comercial, financiera, social,

etc., se deben generar posibles soluciones a preguntas como ¿Dónde están?, ¿Dónde quieren llegar?, ¿Cómo y con que llegar?

Para Hidroval Ltda. Es de gran importancia esta investigación y la puesta en marcha de estrategias, para lograr permanecer en el mercado e ir más allá, poder competir a grandes niveles con empresas fuertes en el sector y de igual forma aumentar sus ventas y utilidades.

1.7 Marco de Referencia

La ferretería se encuentra ubicada en el Barrio 7 de agosto de la ciudad de Bogotá localidad numero 12 de Barrios Unidos, un sitio estratégico por el alto comercio de ferreterías y en general el área de la construcción. Esto nos lleva a captar un alto potencial de clientes.

Con el posicionamiento de la ferretería de más de 25 años en el mercado, es reconocida en el sector con clientes fieles, adicional la empresa es distribuidora de ferreterías más pequeñas o nuevas en el mercado, Hidroval se ha sostenido gracias a que ofrece buenos precios a sus clientes, al igual que buena atención productos novedosos y facilidades de crédito entre otros.

PRINCIPALES ASPECTOS ECONÓMICOS, SOCIALES Y EMPRESARIALES DE LA LOCALIDAD BARRIOS UNIDOS EN BOGOTÁ

La localidad Barrios Unidos representa el 1,4% del área total de la ciudad.

Predomina la clase media: el 50,7% de los predios son de estrato 3 y el 38,9% de estrato 4, tiene 179.000 habitantes (2,6% del total de la ciudad), La tasa de ocupación (55,3%) es levemente superior a la de la ciudad (55,1%). La tasa de desempleo (10,9%) es inferior a la de la ciudad (13,1%). Es la séptima localidad con menor participación en el desempleo de la ciudad. En Barrios Unidos se encuentra el 6% de las empresas del Distrito, que equivalen a 13.636. La estructura empresarial de la localidad se concentra en el sector servicios (73%), la industria (15%) y la construcción (5%). En la localidad hay una alta presencia de microempresarios. Del total de empresas, 11.459 son microempresas que representaron el 84% de la localidad y el 6% de Bogotá. Los sectores económicos con el mayor número de empresas de la localidad son: comercio (43%), industria (19%), actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler (12%), restaurantes y hoteles (6%), y transporte, almacenamiento y comunicaciones (5%).
(http://www.bogotaturismo.gov.co/turismo/productos/panorama/A1-Ficha%20Barrios%20Unidos.pdf)

PRODUCCIÓN NACIONAL Y PRINCIPALES EMPRESAS FABRICANTES

Según datos del DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas), el tamaño del mercado de las partidas seleccionadas, asciende en el 2001 a USD $342.775.060, de los cuales el 5.6% es exportado y el 14.7% importado.

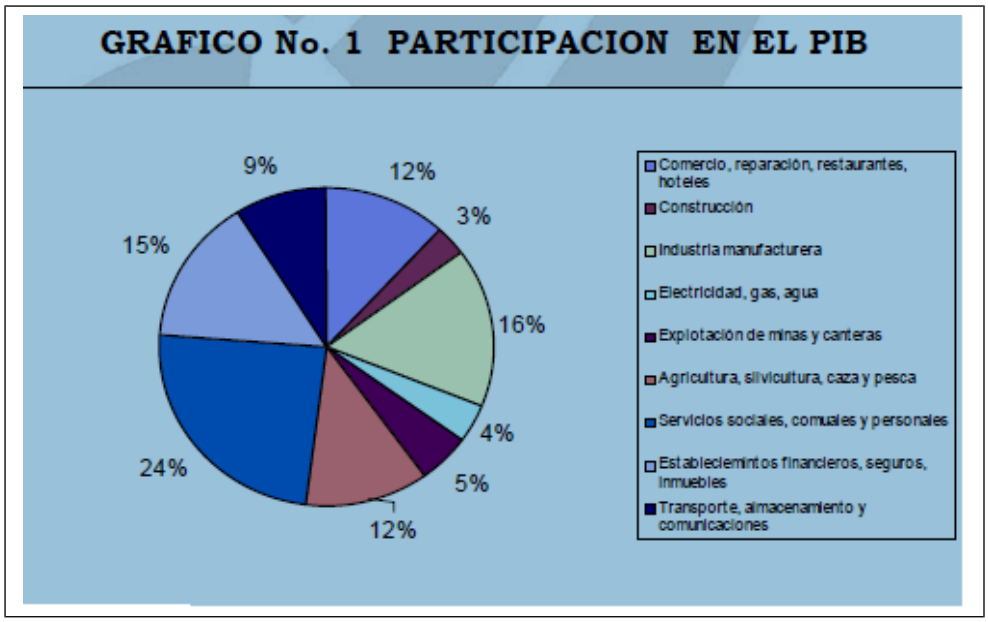
La principal fuente para seleccionar las empresas fueron las entrevistas realizadas con almacenes que comercializan este tipo de productos. También se recurrió a bases de datos que se manejan en la Oficina Comercial.

PARTICIPACION DE LA CONSTRUCCION EN EL PIB

Según la Encuesta Anual Manufacturera del 2001, la producción para el sector asciende a 386 millones de dólares aproximadamente, generando así 15.384 empleos.

Las ventas del sector ascienden a 270 millones de dólares en el 2002, teniendo el crecimiento más alto de los últimos 5 años, 39.2% frente a un crecimiento de –1.6% en el 2001, como consecuencia de un repunte en el sector de la construcción, el mayor soporte del sector de ferreterías. Este volumen de ventas del 2002, representa el 1.97% del total del sector de comercio al por menor, enmarcado dentro del sector “Comercio, Reparaciones, Restaurantes y Hoteles”, aportando el 12% al PIB nacional.

http://www.businesscol.com/directorio/index.php3?category=28businesscol).



(Según Datos del DANE)

CAPITULO 2

2.1 Diagnostico organizacional

El Diagnóstico Empresarial constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad a fin de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobre vivencia o desarrollo.

Gracias a este tipo de diagnóstico se pueden detectar las causas principales de los problemas "raíces", de manera de poder enfocar los esfuerzos futuros en buscar las medidas más efectivas y evitar el desperdicio de energías.
(Columna económica Sergio Rogagnoli 2007)

Con más de 25 años en el mercado, Hidroval ha tenido un crecimiento importante debido a la variedad y calidad de sus productos y la eficiente atención y entrega en obra de los pedidos.

2.2 Reseña histórica

2.3 Antecedentes:

Hidroval Ltda. Está ubicada en la Cuidad de Bogotá, en el barrio 7 de agosto en la calle. 67 No. 25-44.es una empresa cuya actividad es comercializar materiales de ferreterías (Distribuidor directo de Gricol, Grival, Pvc, Pavco, válvulas Helmand, Helbert, Napoly y Rw, Colempaques, Tuberías y accesorios en Hg y Cobre.

Fundada en 1983 y constituida legalmente como sociedad Ltda.
Por 8 socios:
Alirio Sánchez mancilla
Luís Eduardo Rubiano
Pedro Otalolora
Bonifacio Sarmiento
Gratiniano Ávila
Luís Enrique Ríos
Pedro Páez
Gabriel Barrios

Con el tiempo cada uno de los socios fue vendiendo sus acciones al Señor Alirio Sánchez, quedando la empresa de su propiedad. Fallecido actualmente y como propietarias sus herederas:
Diana Marcela Sánchez Rubiano hija
Liliana Sánchez Rubiano hija
Luz Myriam Rubiano Salcedo esposa.

Hidroval actualmente es administrada por una de sus propietarias, Luz Myriam Rubiano.

El éxito del cual goza Hidroval Ltda. Se debe al reconocimiento en el sector de la construcción, en el área de instalaciones Hidráulicas y sanitarias, a la asesoría que se les brinda a los clientes al adquirir los productos, buenos precios con calidad, salida y entrega de pedidos a tiempo. Hidroval actualmente cuenta con 6 empleados.

2.4. Direccionamiento estratégico.

Hablar de direccionamiento estratégico es hablar de productividad, competitividad, eficiencia, eficacia, calidad, satisfacción y mejoramiento de la calidad de vida.

Es obtener resultados concretos en las mejores condiciones y términos.

Es no perder de vista la efectividad en las acciones emprendidas.

Las organizaciones actuales existen porque una comunidad necesita de ellas y de sus productos o servicios ofrecidos, los que deben suministrarse en las mejores condiciones.

2.4.1 Estrategia.

Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado con el propósito de darle a la organización una dirección unificada.

Las estrategias no tienen la finalidad de señalar la manera de cómo la empresa debe alcanzar o ejecutar los principales objetivos, esto corresponde a los programas de apoyo"

2.4.2 Diagnostico.

Proceso de comparación de dos situaciones:
Lo presente, se llega a conocer mediante la indagación, y otra, supuestamente conocida que sirve de pauta o modelo. El saldo de esta comparación o contraste es lo que se llama diagnóstico.

Así mismo trata de identificar el estado y las causas de los problemas que surgen en las empresas, y en ese caso definir medidas que mejoren su situación.

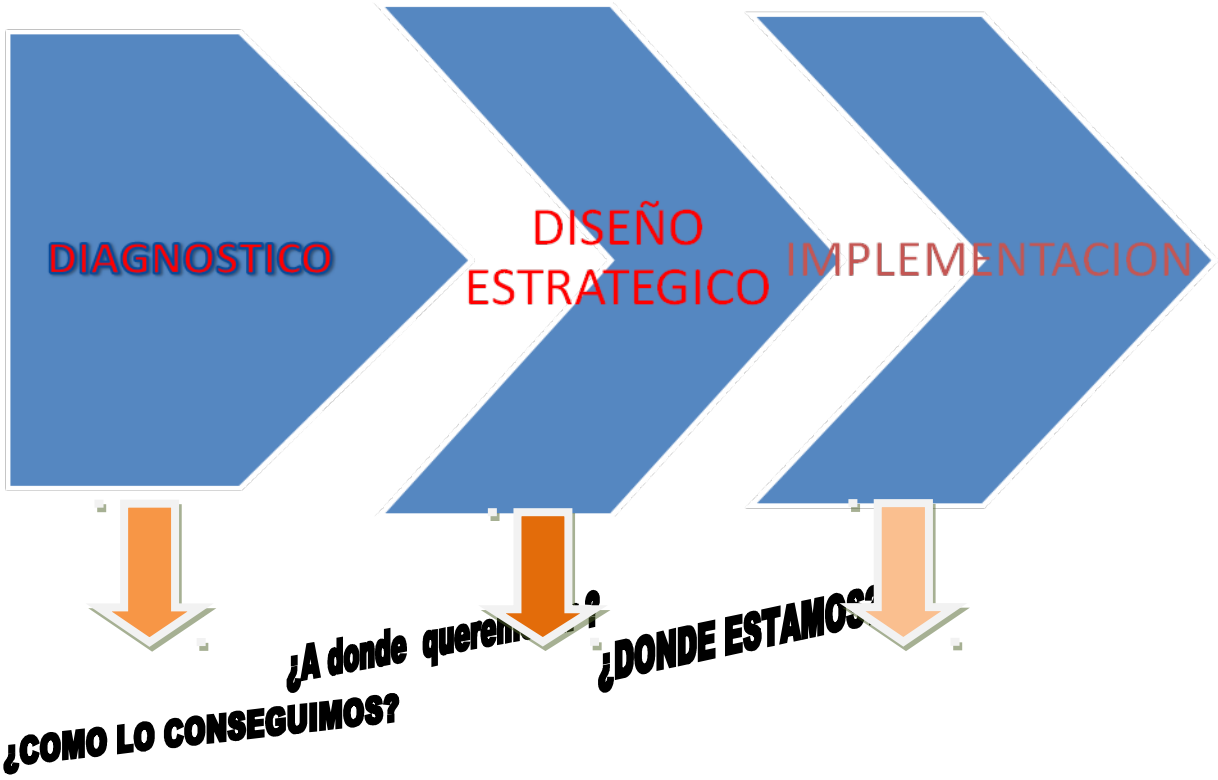
El diagnóstico es, desde el punto de vista empresarial, una herramienta de la dirección, de la cual obtiene ayuda para comprender (tanto el pasado como el presente) y actuar (en el presente y futuro)

2.4.3 Planeación estratégica.

Es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y acciones en el tiempo para superar a la competencia, su objetivo es lograr la competitividad.
El proceso de Planeación Estratégica se logra a través del desarrollo de varias fases, que permiten adecuar estratégicamente la Organización en forma eficiente y competitiva.

Es predeterminar el curso de acción a seguir y
Comprende definir:
¿Dónde estamos?
¿A dónde queremos ir?
¿Cómo llegar?

(RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. 2001. p 37.)
Ibíd., p. 95
(VIDAL ARIZABALETA, Elizabeth. Diagnóstico Organizacional.)



2.4.4 **Competitividad**:

Ser capaces de lograr que los clientes nos prefieran, prefieran nuestra oferta a la de los competidores, es la búsqueda de la preferencia del consumidor.

El proceso de Planeación Estratégica se logra a través del desarrollo de varias fases, que permiten adecuar estratégicamente la Organización en forma eficiente y competitiva.

CAPITULO 3

3.1 Diagnostico estratégico.

El desarrollo de una visión y una misión estratégicas, el establecimiento de objetivos y la decisión acerca de una estrategia son tareas básicas para determinar la dirección. Delinear el rumbo de la organización.

3.2 Misión

Comercializar productos de ferretería de excelente calidad, a un precio justo con el respaldo y la garantía de grandes marcas, ofreciendo un amplio portafolio, para satisfacer las necesidades de los clientes

3.3 Visión

Ser la Ferretería líder en distribución, asesoría y venta de materiales de construcción en Bogotá en el año 2015 con reconocimiento credibilidad y confianza para todos nuestros clientes.

3.4 Objeto social

La sociedad se dedicara a las actividades comerciales, mediante la compra, importación, venta y distribución de toda clase de materiales para la construcción y todo producto relacionado directa o indirectamente con aquellos. A las actividades de construcción mediante la construcción y reparación de casas y edificios y a las actividades de servicios mediante la asesoría técnica, planeación y ejecución de instalaciones, sanitarias, hidráulicas, pudiendo abarcar así mismo, otros ramos vinculados o no a su objeto social, siempre que así lo resuelvan los socios por unanimidad. Podrá ejecutar también la sociedad todo acto lícito de comercio, relacionado o no con las actividades principales ya dichas; convertirse en otra sociedad de diferente tipo y fusionarse, o hacer aportes de capital a otro u otras sociedades pudiendo permitir el uso de la razón social en estos casos. En particular podrá ejecutar además todas y cada una de las operaciones de comercio que a continuación se indican:
A-. La compra y permuta de casas, B-. Muebles con ánimo de venderlas permutarlos o explotarlos; C-. La compra venta y explotación de establecimientos de comercio o empresas mercantiles D-. El contrato de concesión para la distribución y venta de sus propios productos o de

productos de otras empresas, sea para parte o todo el territorio nacional. E-. El contrato de comisión o mandato comercial, el de mutuo con garantía hipotecaria u otras cauciones, o sin ellas; el de transportes fluvial o terrestre; el de cambio comercial en todas sus modalidades; y el general celebrar toda clase de negocios con instrumentos negociables, tenerlos, endosarlos, descargarlos, avalarlos, etc., y toda clase de negocios con créditos civiles o mercantiles que tengan el carácter de negociables; F-. La representación o agencia de firmas nacionales o extranjeras, sean personas naturales o jurídicas dedicadas a las mismas actividades comerciales o actividades relacionadas; G-. Adquirir la propiedad de marcas, diseños, emblemas y patentes; obtener el registro de marcas de patentes y privilegios y transferirlos o cederlos a cualquier titulo; promover la organización de compañías similares o de negocios directamente relacionados con su principal objeto social; H-. La administración o explotación de empresas, fabricas, manufacturas, almacenes tiendas o suministros, operaciones para toda clase de negocios comerciales o civiles; I-. Importación de accesorios de todo género y de mercancías y materias primas.

3.5 Diagnóstico interno

3.6 Análisis DOFA

FORTALEZAS:

CONCEPTO NOVEDOSO

Como una de las fortalezas, se puede tener en cuenta, que la Ferretería Hidroval está ubicada en un lugar estratégico, donde el comercio que allí se maneja es de mucha afluencia, en el mercado de la construcción y específicamente concentración de ferreterías.

Se ofrece a los clientes la venta de abrazaderas, fabricadas en la ferretería a medida y especificaciones del cliente y roscas para tubería en todos los diámetros.

De igual forma variedad de productos, para instalaciones hidráulicas y sanitarias al igual que otra diversidad de herramientas.

ATENCIÓN AL CLIENTE

Este es otro aspecto fundamental y herramienta básica de la empresa.

El personal debidamente uniformado e identificado atiende de manera personalizada a los clientes; se les asesora detalladamente sobre las instalaciones a realizar.

El sistema de pago por medio de comisiones impulsa al vendedor, a tratar al cliente de una manera distinta, comprendiéndolo y asesorándolo en la solución de sus necesidades.

PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

1) Recepción amable y cortes al cliente
2) Recolección de las necesidades del cliente
3) Negociación u ofrecimiento de productos sustitutos
4) Factura
5) Cancelación de la factura en caja.
6) Empaque debidamente organizado de los materiales.

Cuando la atención es para empresas, comercializadoras, al por mayor, el procedimiento es el mismo, a diferencia que se realiza una remisión la cual es moni toreada por el vendedor y autorizada por el gerente, para realizar la venta y posterior entrega.

PUNTO DE VENTA

Es otra fortaleza de la empresa al lograr tener exhibidas muestras de cada uno de los artículos que se poseen en el inventario, la observación es de gran importancia ya que se logra que el cliente se interese en el producto si lo ven.

PUBLICIDAD:

La publicidad que maneja Hidroval es mediante la exhibición de los todos productos como se menciona en el punto anterior, adicionalmente se realizan afiches, almanaques, en épocas de fin de año se realizan actividades y diferentes obsequios para los clientes.

CALIDAD Y VARIEDAD DE LOS PRODUCTOS

Hidroval cuenta con una capacidad de ofrecer más de 2500 Artículos, para satisfacer la demanda, de una amplia variedad de necesidades de los clientes.

La totalidad de los productos ofertados pertenecen a proveedores con un amplio reconocimiento tanto a nivel nacional como internacional los cuales son sinónimo de garantía y calidad lo que viene a fortalecer una imagen de excelencia y confiabilidad de la empresa.

Entre nuestros proveedores están: Pavco, Gricol, Grival, PVC, Válvulas Helman, Helbert, Napoly y rw, Colempaques.

SISTEMA DE CRÉDITO

El sistema de crédito es fortaleza porque muchas empresas o algunos clientes lo necesitan, para un mejor manejo de sus proyectos, de igual manera una cuenta abierta representa, una solución rápida para requerimientos de urgencias. Esta medida impide el atraso en las obras, por falta de efectivo inmediato de los clientes.

Hidroval cuenta con una cartera amplia de clientes, que representa al final de mes un 40% de ventas a crédito y el otro 60% ventas de contado.

Control de la cartera: se realiza a través de cuentas de cobro, las cuales garantizan los mecanismos y políticas para hacer efectivo el pago, a 30 o 45 días, con una efectividad del 90%. La cartera que origina problemas en pagos, se recurre al abogado de la ferretería. Adicionalmente se reciben tarjetas de crédito.

TIPO DE CLIENTELA

La ferretería atiende dos clases de **segmentos** como:

1) Personas particulares, las cuales compran artículos varios, para instalaciones sencillas, remodelaciones, reparaciones etc. Estas se pueden ubicar en un sector de clase media.

2) El segundo tipo de clientes, encontramos a constructoras y comercializadoras como por ejemplo: SERGENCO, AIMCO, SFM COMPRESORES, DISTRIBUCIONES CASTRO, CERRAJERAS ETC. los cuales manejan una cartera importante. A estos clientes Hidroval les distribuye en el sector.
3) El tercer tipo ubicamos a los contratistas, quienes son las personas que ejecutan obras importantes pero no son periódicamente.

SISTEMA COMPUTARIZADO

El sistema computarizado es una ventaja, se registran los clientes, que son atendidos con frecuencia, con datos básicos y esto permite rápida facturación para los pedidos.

Este sistema es de gran importancia permite chequear rápidamente la disponibilidad de material y su localización en bodega.

EXPERIENCIA DEL PERSONAL

GERENTE: Estuvo en el proceso de fundación de la empresa, con 25 años de experiencia y amplio conocimiento del sector.

ADMINISTRADORA: Con más de 20 años de experiencia en el ramo, lo cual permite conocimiento completo y rápidas soluciones a problemas imprevistos.

SECRETARIA: Con más de 10 años de experiencia, conocimiento completo de los procesos.

VENTAS: Dos vendedores con más de siete años de experiencia, lo cual les permite fácil ubicación de los productos y gustos de los clientes, con excelente atención.

REPARTO: Esta el conductor con más de cuatro años de experiencia, lo cual le permite entrega rápida a clientes constantes, y fácil ubicación en la ciudad.

ROTACIÓN DE PERSONAL

En Hidroval es muy baja la rotación de personal, siendo una fortaleza ya que los clientes se acostumbran a que una determinada persona los atienda, y gracias a un amplio conocimiento del sector la asesoría es adecuada y oportuna, ubicación rápida de los productos en bodega, buenas relaciones con proveedores y clientes en general.

RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES

La responsabilidad, fidelidad y cumplimiento en los pagos a proveedores, Hidroval ha logrado establecer una buena imagen, reconocimiento y respaldo financiero en el medio.

DEBILIDADES

PROBLEMAS DE INVENTARIO

Se han detectado problemas en el inventario físico y el de la parte de sistema de cómputo, lo cual indica errores en la facturación.

Debido a que no se han registrado debidamente las entradas y salidas de mercancías, faltan formatos de préstamo de material a ferreterías vecinas.

Hidroval maneja una gran cantidad de mercancía y las instalaciones no son lo suficientemente amplias, para acomodar los artículos correctamente y facilitar la movilidad del personal.

MANUAL DE FUNCIONES

No existe un manual de funciones, donde se le indique al personal exactamente cuáles son sus responsabilidades, funciones y autoridad, información general de las actividades relacionadas con el funcionamiento y operación de las aéreas de Hidroval Ltda.

OPORTUNIDADES

UBICACIÓN

La ferretería se encuentra ubicada en un sitio estratégico de la ciudad de Bogotá, el barrio 7 de agosto, es un sector de mucha afluencia de personas, debido a un alto sector comercial de diferentes categorías, entre estas, sector de la construcción y ferreterías. Esto lleva a captar un alto potencial de clientes.

CONCEPTO NOVEDOSO

Lentamente se ha vuelto a reactivar el sector de la construcción, en donde han llegado nuevas tecnologías, las cuales han facilitado las instalaciones hidráulicas y sanitarias, Hidroval ya cuenta con estos avances, ofreciendo a sus clientes productos de excelente calidad y las últimas novedades en el mercado.

Se ofrece a los clientes la venta de abrazaderas, fabricadas en la ferretería, a medida y especificaciones del cliente y roscas para tubería en todos los diámetros.

RESPONSABILIDAD SOCIAL

De igual forma ayuda a la conservación y sostenimiento del medio ambiente ya que las nuevas tecnologías en los productos oferentes por la ferretería son certificados como ahorradores de los recursos naturales, como por ejemplo. Tubería PVC, CPVC registros y muchos productos ahorradores de agua.

IMAGEN CORPORATIVA

Hidroval es ampliamente reconocida en el medio por su responsabilidad, calidad en los productos y un amplio portafolio de productos.

AMENAZAS

NUEVAS EMPRESAS CON EL MISMO OBJETO SOCIAL

Al crecer el mercado, algunos de los clientes de Hidroval son conquistados.

PRESESIÓN ECONÓMICA

Con base en estudios y análisis económicos del país, se pudo establecer que Colombia está pasando por una recesión económica, por este motivo las ventas a nivel general de las ferreterías han bajado incluyendo a Hidroval Ltda.
(Revista fierros, edición 7 de 2009)

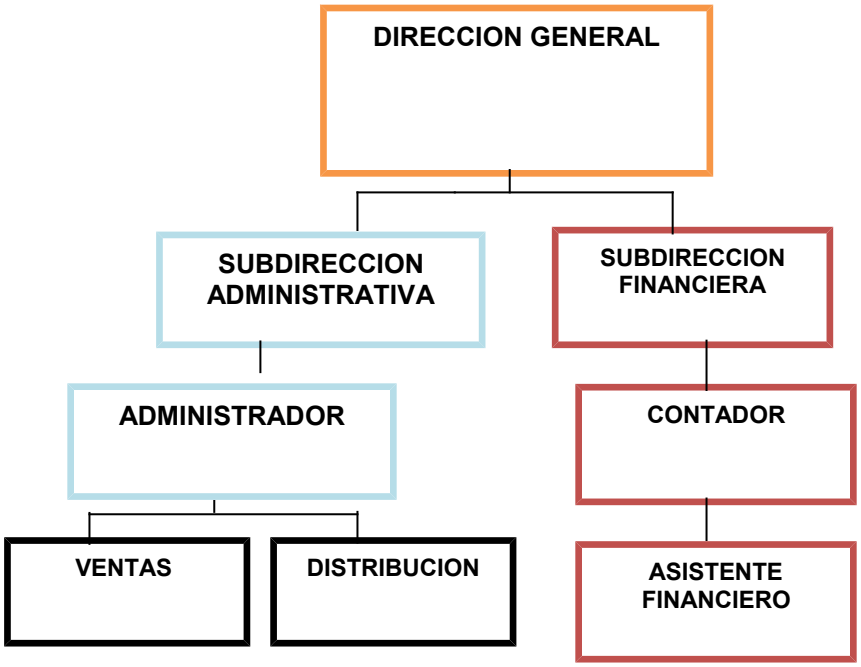
TABLA 1 **RESUMEN ANALISIS DOFA**

FORTALEZAS	EFECTO	DEBILIDADES	EFECTO
Producto novedoso	Elaboración producto	Problemas de inventario	Formatos inadecuados para entradas y salidas de mercancía
Atención al cliente	Excelente atención al cliente)		
Punto de venta	Ubicación estratégica del local)		
Calidad y variedad de productos	Preferencia de nuestros clientes	Exceso de personal	Falta de un manual de funciones
Sistemas de crédito	Diversidad de crédito y facilidades de pago		
Clientes	fidelidad de los clientes		
Sistema computarizado	Programas Excel, Elisa)		
Experiencia laboral	Amplio conocimiento del mercado		
Relación con los proveedores	Sistemas de crédito y respaldo comercial		
OPORTUNIDADES	**EFECTO**	**AMENAZAS**	**EFECTO**
Ubicación	Afluencia de clientes del sector ferretero)	Crecimiento del mercado	Alta competitividad
Concepto novedoso	Nuevas tecnologías y rapidez en las instalaciones	Nuevas ferreterías	Conquistan clientes
		Recesión Económica	Disminución de ventas y utilidades.
Elaboración de abrazaderas	Producto que no todas las ferreterías lo comercializan, el cliente llega con seguridad en busca de este producto y otros.		
Responsabilidad social)	Contribución al sostenimiento de		

Imagen corporativa	recursos naturales Reconocimiento en el mercado		

Elaboración propia

Figura 2. 3.7 Organigrama Hidroval Ltda.



Elaboración propia (Datos de Hidroval Ltda.)

3.8 Manual de funciones

Este manual contiene todas las actividades relacionadas con el funcionamiento y operación de las aéreas de Hidroval Ltda.

El manual describe la organización formal, indicada para cada puesto de trabajo, funciones, autoridad y responsabilidades.

Con la elaboración del siguiente manual se busca decirle a cada jefe o trabajador por escrito lo que se espera de él, en materia de funciones, tareas, responsabilidades, autoridad, comunicaciones, e interrelaciones dentro de la empresa.

Se busca solucionar problemas de agilidad en los procesos ya que existen tareas repetitivas por parte de los trabajadores.

3.9 Objetivos de un manual de funciones

- ✓ Facilitar el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- ✓ Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal.
- ✓ Servir de base en la calificación de meritos y la evaluación de puestos.
- ✓ Precisar las funciones encomendadas a cada cargo, para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- ✓ Propiciar la uniformidad en el trabajo.
- ✓ Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo evitando repetir instrucciones sobre lo que tiene que hacer el empleado.
- ✓ Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos.
- ✓ Cambiar la informalidad en la que actualmente se trabaja para no duplicar funciones.

Tabla No.2	**MANUAL DE FUNCIONES HIDROVAL LTDA**

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
1. DEPARTAMENTO	DIRECCION GENERAL
2. CARGO	DIRECTOR GENERAL
3. JEFE	N/A
4. SUPERVISA A	✓ ADMINISTRADOR - CONTADOR

II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Representar legalmente en todas las actividades en que sea necesario.
Implementar y controlar la ejecución de los planes, políticas, estrategias, programas y demás decisiones a corto, mediano y largo plazo verificando su ejecución.
Mediante la información suministrada por las distintas dependencias de la empresa y la gerencia general, planear y tomar las decisiones adecuadas a corto, mediano y largo plazo, que permitan a la empresa el mejoramiento continuo, el cumplimiento de sus objetivos económicos y metas como ente formador de la sociedad.

III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. *Representar legalmente en todas las actividades en que sea necesario.*
2. *Implementar los planes, políticas, estrategias, programas, presupuestos y demás decisiones.*
3. *Controlar la ejecución de los planes, políticas, estrategias, programas, presupuestos y demás.*
4. *Presentar proyectos y programas de mejoramiento y sostenibilidad de la empresa, de acuerdo con la misión, la visión, los objetivos, las metas y las políticas de calidad y venta.*
5. *Crear un excelente clima organizacional, en todas las dependencias.*
6. *Revisar la contabilidad y rentabilidad de la empresa.*
7. *Administrar las cuentas bancarias.*
8. *Celebrar contratos comerciales.*
9. *Designar el personal de la compañía celebrando los respectivos contratos de trabajo.*
10. *Manejar las relaciones interinstitucionales.*

IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL CARGO	
ESTUDIOS	Título ADMINISTRADOR
EXPERIENCIA	N/A. 2 AÑOS
FORMACIÓN	N/A
HABILIDAD	Líder, con iniciativa, capaz de trabajar bajo presión. Organizado, comprometido con su trabajo y enfocado a la calidad de los resultados.

V. HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA EL CARGO

MANEJO DE PROGRAMAS Excel ELISA	Vital Importancia.
PASE DE CONDUCCIÓN 4 CATEGORÍA	Movilización en el mercado
OTROS	N/A
Elaboración con datos del gerente	

Tabla No. 3	**MANUAL DE FUNCIONES HIDROVAL LTDA**

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
1. DEPARTAMENTO	SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA
2. CARGO	ADMINISTRADOR
3. JEFE	GERENTE GENERAL
4. SUPERVISA A	1. VENTAS Y DISTRIBUCIÓN
5. LE REPORTA A	GERENTE GENERAL

II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Velar por la excelente presentación de los diferentes productos al consumidor en el punto de venta. Supervisar y controlar los procesos que se lleven a cabo, tener constante información con las áreas de compras, ventas y distribución.

III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Cumplir con el horario y reglamento internos de trabajo.
2. Supervisar a las diferentes personas que laboran en el departamento de ventas y distribución para que las políticas de la empresa se cumplan
3. Servir de puente de comunicación con las otras áreas de la compañía.
4. Controlar la ejecución de los planes, políticas, estrategias, programas, y demás decisiones del gerente Aprobar la venta y compra de los producto a buenos precios.
5. Manejo de la caja. Y bancos
6. Controlar los inventarios.
7. Presentar informes de desarrollo e información requerida
8. Crear un excelente clima organizacional, en todas las dependencias.
9. Manejar las relaciones interinstitucionales.

IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL CARGO

ESTUDIOS	ADMINISTRADOR DE EMPRESAS.
EXPERIENCIA	Mínimo de 3 años
FORMACIÓN	Conocimientos en administración
HABILIDAD	Líder, con capacidad de análisis y toma de decisiones, enfocado a la calidad de los resultados y con excelente relación interpersonal.

V. HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA EL CARGO

FORMATOS DE INFORMACIÓN	Vital Importancia, ya que son la base para la toma de decisiones.
MEDIO DE COMUNICACIÓN	Celular dentro y fuera de la empresa, y teléfono fijo

	dentro de los puntos de venta.
MANEJO DIFERENTES PROGRAMAS DE SISTEMAS	Información en general

(Elaboración con datos suministrados por el gerente de Hidroval Ltda.)

Tabla No. 4	**MANUAL DE FUNCIONES HIDROVAL LTDA**

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
1. DEPARTAMENTO	SUBDIRECCIÓN FINANCIERA
2. CARGO	CONTADOR
3. JEFE	GERENTE GENERAL
4. SUPERVISA A	1. ASISTENTE FINANCIERA
5. LE REPORTA A	GERENTE GENERAL

II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Controla y administra los recursos financieros de la empresa, a su vez prepara la información financiera que sirve como ayuda o soporte al gerente en el momento de toma de decisiones.

III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Elaboración eficiente de los estados financieros de la organización.
2. Revisar la contabilidad y rentabilidad de la empresa.
3. Administrar las cuentas bancarias.
4. Servir de puente de comunicación con respecto a la información contable con el gerente general.
5. Supervisar entradas y salidas de dinero de acuerdo a informes elaborados por el área administrativa
6. Preparar informes pago de impuestos.

ESTUDIOS	CONTADOR
EXPERIENCIA	Mínimo de 3 años
FORMACIÓN	Conocimientos en administración y área financiera
HABILIDAD	Líder, con capacidad de análisis y toma de decisiones, análisis financiero, enfocado a la calidad de los resultados y con excelente relación interpersonal.
V. HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA EL CARGO	
FORMATOS DE INFORMACIÓN	Vital Importancia, ya que son la base para la toma de decisiones. Y análisis de las finanzas
MEDIO DE COMUNICACIÓN	Celular dentro y fuera de la empresa,
MANEJO DIFERENTES PROGRAMAS DE SISTEMAS, Excel, ELISA Y OTROS.	Información en general

(Elaboración con datos suministrados por el gerente de Hidroval Ltda.)

Tabla No. 5	**MANUAL DE FUNCIONES HIDROVAL LTDA**

I. INFORMACIÓN BASICA	
1. DEPARTAMENTO	SUBDIRECCIÓN FINANCIERA
2. CARGO	ASISTENTE FINANCIERA
3. JEFE	CONTADOR
4. SUPERVISA A	1. N/A
5. LE REPORTA A	CONTADOR

II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO
Prepara la información financiera que sirve como ayuda o soporte al contador para la elaboración de los estados financieros, elabora diferentes informes requeridos por el administrador y gerente general, digitación de información.

III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
1. Cumplir con el horario y reglamento internos de trabajo 2. Preparar información financiera. 3. Administrar las cuentas bancarias. 4. Servir de puente de comunicación con respecto a la información contable con el gerente general. 5. Supervisar entradas y salidas de dinero de acuerdo a informes elaborados por el área administrativa 6. Preparar informes pago de impuestos. 7. Digitación de información 8. Digitar informes solicitados

ESTUDIOS	SECRETARIA AUXILIAR CONTABLE
EXPERIENCIA	Mínimo de 3 años
FORMACIÓN	Conocimientos en administración área financiera y contable
HABILIDAD	Líder, con capacidad de análisis y toma de decisiones, manejo de Excel Microsoft Word, Elisa y otros con excelente relación interpersonal.
V. HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA EL CARGO	
FORMATOS DE INFORMACIÓN	Vital Importancia, ya que son la base para la elaboración de la información requerida
MEDIO DE COMUNICACIÓN	Teléfono (toma de pedidos)
Manejo de las diferentes maquinarias Cortes y medidas de la tubería solicitada.	Información en general en ventas

(Elaboración con datos suministrados por el gerente de Hidroval Ltda.)

Tabla No. 6	MANUAL DE FUNCIONES HIDROVAL LTDA

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
1. DEPARTAMENTO	VENTAS
2. CARGO	VENDEDOR
3. JEFE	ADMINISTRADOR
4. SUPERVISA A	1.N/A
5. LE REPORTA A	ADMINISTRADOR

II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Recepción de los clientes con amabilidad y respeto, mantenimiento de las estantes de las mercancías, elaboración de rosca, manejo de las maquinarias, recibo de las mercancías.

III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Cumplir con el horario y reglamento internos de trabajo
2. Colaborar con el recibimiento de mercancías y organización de las mismas en los diferentes sitios asignados.
3. Manejo de la maquinaria para elaborar los diferentes pedidos de las roscas a diferentes diámetros.
4. Recibir al cliente con excelente atención, brindando asesoría en cuanto a los productos y las necesidades que el cliente tenga.
5. En caso de que no haya existencia del producto solicitado ofreces productos sustitutos
6. Excelentes relaciones interpersonales
7. Portar adecuadamente el uniforme e identificación

ESTUDIOS	Bachiller
EXPERIENCIA	Mínimo de 3 años
FORMACIÓN	Experiencia en el sector ferretero y en general la parte de construcción,
HABILIDAD	Excelente comunicación con los clientes amabilidad y responsabilidad. Con excelente relación interpersonal.

V. HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA EL CARGO

FORMATOS DE INFORMACIÓN	Vital Importancia, ya que son la base para la elaboración de la información requerida
MEDIO DE COMUNICACIÓN	Teléfono celular
Manejo de la maquinaria de roscas con medidas y diámetros, conocer del mercado de la conducción de agua. Y en general	Información general en ventas

(Elaboración con datos suministrados por el gerente de Hidroval Ltda.)

Tabla No. 7	MANUAL DE FUNCIONES HIDROVAL LTDA

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
1. DEPARTAMENTO	DISTRIBUCION
2. CARGO	CONDUCTOR
3. JEFE	ADMINISTRADOR
4. SUPERVISA A	1. N/A
5. LE REPORTA A	ADMINISTRADOR

II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO
Elaboración de las rutas diarias para la entrega de los pedidos, mantenimiento de los vehículos, amabilidad con los clientes.

III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
1. Cumplir con el horario y reglamento internos de trabajo 2. Preparar listado de las rutas diariamente 3. Entregar informes de mantenimiento y combustible. 4. Excelente sentido de orientación para la entrega rápida de los pedidos. 5. Excelente conductor con pase de 4 categoría 6. Colaborar con el recibimiento de mercancías y organización de las mismas en los diferentes sitios asignados. 7. Excelentes relaciones interpersonales 8. Portar adecuadamente el uniforme e identificación

ESTUDIOS	Bachiller
EXPERIENCIA	Mínimo de 3 años
FORMACIÓN	Experiencia en el sector ferretero y en general la parte de construcción, facilidad de ubicar direcciones en la ciudad
HABILIDAD	Excelente comunicación con los clientes buen sentido de orientación, amabilidad y responsabilidad. Con excelente relación interpersonal.

V. HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA EL CARGO	
FORMATOS DE INFORMACIÓN	Vital Importancia, ya que son la base para la elaboración de la información requerida
MEDIO DE COMUNICACIÓN	Teléfono celular
CONDUCIR, PASE DE 4	MOVILIZACIÓN EN LA CIUDAD

(Elaboración con datos suministrados por el gerente de Hidroval Ltda.)

3.10 Selección de personal

La selección de personal de la empresa Hidroval Ltda. No cuenta con un método científico, y se realiza de la siguiente manera.

RECLUTAMIENTO: La contratación de personal, se realiza generalmente por recomendaciones de algunos de los empleados, amigos o familiares.

SELECCIÓN: La selección está a cargo del gerente, después de haber realizado estudios en la hoja de vida y referencias, no se cuenta con un currículo especifico pero si se tiene muy en cuenta la experiencia.

INDUCCIÓN: Hidroval no cuenta con un proceso de inducción específico, de tal manera que el gerente, o alguna persona de la empresa designada por el gerente, es la encargada de informar y enseñar el funcionamiento de la empresa.

CONTRATACIÓN: La mayoría de las contrataciones se realizan a término indefinido.

CAPACITACIÓN: El proceso de capacitación lo realiza, el jefe inmediato durante un periodo aproximado de un mes.

CLIMA ORGANIZACIONAL: Dentro de la empresa Hidroval, existe un clima ameno y familiar, pero en ocasiones se presenta un ambiente monótono debido a la falta de rotación y posibilidad de ascenso.

CAPITULO 4

4.1 Unidad estratégica de negocio

Las unidades Estratégicas de Negocios. UEN, son un grupo de servicios o productos que comparten un conjunto común de clientes, de competidores, una tecnología o enfoque común, lo mismo que factores claves para el éxito. (Dr. Carlos Calvo A., MBA)

Productos y/o Servicios. Los productos que comercializa Hidroval Ltda., son los siguientes:

4.2 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

Tabla No. 8

	ARTICULO	UNIDAD	REFERENCIA	COSTO UNITARIO	EXISTENCIAS
1	ABRAZADERA ALUMINIO 11/2"	UN	1501112	0,00	1
2	ABRAZADERA ALUMINIO 1"	UN	1500111	140,00	2
3	ABRAZADERA ALUMINIO 1/2"	UN	1500112	-9.434,35	3
4	ABRAZADERA ALUMINIO 2"	UN	1500222	600,00	4
5	ABRAZADERA ALUMINIO 3/4"	UN	1500134	0,00	5
6	ABRAZADERA ALUMINIO 3/8"	UN	1500138	58,68	6
7	ABRAZADERA ALUMINIO DOBLE 3/4"	UN	15034	129,90	7
8	ABRAZADERA ALUMINIO DOBLE 1"	UN	15011	193,39	8
9	ABRAZADERA ALUMINIO DOBLE 1/2"	UN	15012	430,23	9
10	ABRAZADERA ALUMINIO PAVCO 3"	UN	1730901	0,00	10
11	ABRAZADERA ALUMINIO PAVCO 4"	UN	1771001	0,00	11
12	ABRAZADERA CREMALLERA 1"	UN	1630008	634,69	12
13	ABRAZADERA CREMALLERA 1.1/2"	UN	163017	750,00	13
14	ABRAZADERA CREMALLERA 1.1/4"	UN	163016	734,74	14
15	ABRAZADERA CREMALLERA 1/2"	UN	163004	0,00	15
16	ABRAZADERA CREMALLERA 2"	UN	163024	750,00	16
17	ABRAZADERA CREMALLERA 3"	UN	163034	780,00	17
18	ABRAZADERA CREMALLERA 3/4"	UN	163006	270,00	18
19	ABRAZADERA CREMALLERA 3/8"	UN	163002	218,35	19

20	ABRAZADERA CREMALLERA 4"	UN	163048	0,00	20
21	ABRAZADERA CREMALLERA GRUESA 2 1/2"	UN	163032	0,00	21
22	ABRAZADERA EN U 1 1/2"	UN	1300112	844,67	22
23	ABRAZADERA EN U 1 1/4"	UN	1300114	851,92	23
24	ABRAZADERA EN U 1"	UN	1300001	707,99	24
25	ABRAZADERA EN U 1/2"	UN	1300012	753,01	25
26	ABRAZADERA EN U 2 1/2"	UN	1300212	716,00	26
27	ABRAZADERA EN U 2"	UN	1300200	1.039,85	27
28	ABRAZADERA EN U 3"	UN	1300300	1.148,78	28
29	ABRAZADERA EN U 3/4"	UN	1300034	753,16	29
30	ABRAZADERA EN U 4"	UN	1300400	1.529,73	30
31	ABRAZADERA EN U 6"	UN	1300600	1.758,65	31
32	ABRAZADERA INOX SILLA KIT 160	UN	187410100	0,00	32
33	ABRAZADERA INOX SILLA KIT 200	UN	187420100	0,00	33
34	ABRAZADERA INOX SILLA KIT 250	UN	187130100	0,00	34
35	ABRAZADERA MORDAZA 1"	UN	1700201	2.300,00	35
36	ABRAZADERA MORDAZA 2"	UN	1700200	2.800,00	36
37	ABRAZADERA MORDAZA 2.1/2"	UN	1700301	4.000,00	37
38	ABRAZADERA MORDAZA 3"	UN	1700300	2.348,00	38
39	ABRAZADERA MORDAZA 4"	UN	1700400	6.263,11	39
40	ABRAZADERA MORDAZA 6" L-30	UN	1700606	1.847,00	40
41	ABRAZADERA PERA 1"	UN	1400100	1.048,53	41
42	ABRAZADERA PERA 1 1/2"	UN	1400112	756,71	42
43	ABRAZADERA PERA 1 1/4"	UN	1400114	764,68	43
44	ABRAZADERA PERA 2 1/2"	UN	1400212	1.308,84	44
45	ABRAZADERA PERA 2"	UN	1400200	1.012,19	45
46	ABRAZADERA PERA 3"	UN	1400300	1.483,29	46
47	ABRAZADERA PERA 4"	UN	1400400	1.717,11	47
48	ABRAZADERA PERA 6"	UN	1400600	1.891,10	48
49	ABRAZADERA PLASTICA 1"	UN	180660	0,00	49

50	ABRAZADERA PLASTICA 1/2"	UN	180120	88,00	50
51	ABRAZADERA PLASTICA 3/4"	UN	180340	130,27	51
52	ABRAZADERA PLASTICA 5/8"	UN	180580	63,23	52
53	ABRAZADERA PLASTICA COBRIZADA 3/4"	UN	180434	95,00	53
54	ABRAZADERA PLASTICA COBRIZADA 3/8"	UN	180440	65,93	54
55	ABRAZADERA PLASTICA DOBLE 1"	UN	181111	166,00	55
56	ABRAZADERA PLASTICA DOBLE 1/2"	UN	181212	100,00	56
57	ABRAZADERA PLASTICA DOBLE 3/4"	UN	183434	105,12	57
58	ABRAZADERA PLASTICA DOBLE 5/8"	UN	180585	0,00	58
59	ABRAZADERA TRAPECIO 1.1/2"	UN	1200112	1.007,05	59
60	ABRAZADERA TRAPECIO 1 1/4"	UN	1200114	1.179,85	60
61	ABRAZADERA TRAPECIO 1"	UN	1200111	1.273,52	61
62	ABRAZADERA TRAPECIO 1/2"	UN	1200120	1.070,44	62
63	ABRAZADERA TRAPECIO 2 1/2"	UN	1200212	1.459,00	63
64	ABRAZADERA TRAPECIO 2"	UN	1200200	1.572,57	64
65	ABRAZADERA TRAPECIO 3"	UN	1200300	1.963,78	65
66	ABRAZADERA TRAPECIO 3/4"	UN	1200134	1.271,85	66
67	ABRAZADERA TRAPECIO 4"	UN	1200400	1.878,60	67
68	ABRAZADERA TRAPECIO 6"	UN	1200600	2.940,33	68
69	ACONDICIONADOR DE SUPERFICIE	UN	10007	0,00	69
70	ACOPLE	UN	1306	0,00	70
71	ACOPLE AL RECTO CORTO 3/4 X 3/4 X 3/4	UN	920012	1.827,27	71
72	ACOPLE ALUMINIO GRICOL 1/2"	UN	112345	0,00	72
73	ACOPLE CALENTADOR 3/4 X 3/4 20 CM	UN	1159	5.262,00	73
74	ACOPLE CALENTADOR MANGUERA 1/2 X 3/4"	UN	1161	5.750,59	74
75	ACOPLE CALENTADOR MANGUERA 1/2 X1/2X40	UN	1180	0,00	75
76	ACOPLE CALENTADOR MANGUERA 3/4 X1/2X40	UN	1162	6.700,00	76
77	ACOPLE CON VALVULA REGULACION SANITARIO	UN	1101	5.331,48	77
78	ACOPLE CU LARGO CURVO 3/4 X 1/2"	UN	933413	33.500,00	78

79	ACOPLE ECONOMICO 1/2"	UN	9500012	0,00	79
80	ACOPLE FIBRA METALICA 1/2"	UN	902212	0,00	80
81	ACOPLE LAV. LAP.SAT. INTER	UN	900000	650,00	81
82	ACOPLE LAVAM/LAVAP BOCCHERI X 40	UN	22001302	1.459,00	82
83	ACOPLE LAVAM/LAVAP BOCCHERINI X 50	UN	22001303	1.800,00	83
84	ACOPLE LAVAMANOS INTERGRIFOS	UN	940001	0,00	84
85	ACOPLE LAVAMANOS 40 CM DICOL	UN	1120	1.008,36	85
86	ACOPLE LAVAMANOS 50 CM DICOL	UN	1121	1.088,00	86
87	ACOPLE LAVAMANOS 60 CMTS D.	UN	1122	1.198,13	87
88	ACOPLE LAVAMANOS 70 CMTS DICOL	UN	1123	1.295,05	88
89	ACOPLE LAVAMANOS C/ VALVULA REGULACION	UN	1100	5.345,11	89
90	ACOPLE LAVAMANOS VALVULA DOBLE SALIDA	UN	1110	0,00	90
91	ACOPLE RAPIDO 1/4" MULD	UN	2550	0,00	91
92	ACOPLE RAPIDO DICOL 1/4"	UN	3140	3.290,74	92
93	ACOPLE SANITARIO 40 CM DICOL	UN	1130	1.000,60	93
94	ACOPLE SANITARIO 50 CMTS DICOL	UN	1131	0,00	94
95	ACOPLE SANITARIO 70 CMTS DICOL	UN	1133	0,00	95
96	ACOPLE SANITARIO FIBRA	UN	950001	1.206,00	96
97	ACOPLE SANITARIO GRIFOS Y PARTES	UN	580761	700,00	97
98	ACOPLE SANITARIO INTERGRIFOS	UN	940002	673,45	98
99	ADAPTADOR BAJANTE A ALC.	UN	10058	3.056,45	99
100	ADAPTADOR BAJANTE AGUAS LL.	UN	10057	2.038,51	100
101	ADAPTADOR CU H 1"	UN	1636400	3.905,83	101
102	ADAPTADOR CU H 1.1/2"	UN	16537700	10.550,00	102
103	ADAPTADOR CU H 1.1/4"	UN	1637200	8.373,57	103
104	ADAPTADOR CU H 1/2"	UN	1633200	1.426,58	104
105	ADAPTADOR CU H 2"	UN	16537710	0,00	105
106	ADAPTADOR CU H 3/4	UN	1634800	1.887,34	106
107	ADAPTADOR CU M 1"	UN	1646400	5.403,13	107
108	ADAPTADOR CU M 1.1/2"	UN	1647700	7.120,00	108

109	ADAPTADOR CU M 1.1/4"	UN	1647200	7.200,00	109
110	ADAPTADOR CU M 1/2	UN	1643200	944,91	110
111	ADAPTADOR CU M 2"	UN	1648000	0,00	111
112	ADAPTADOR CU M 3/4	UN	1644800	1.587,37	112
113	ADAPTADOR DE CAJA 1"	UN	10059	0,00	113
114	ADAPTADOR DE CAJA 1/2"	UN	10060	0,00	114
115	ADAPTADOR DE CAJA 3/4"	UN	10061	0,00	115
116	ADAPTADOR EXTENSION	UN	580906	0,00	116
117	ADAPTADOR H - M 3/4 X 1/2 IPS	UN	14347	0,00	117
118	ADAPTADOR HEMBRA BRONCE 1/2"	UN	1643212	1.866,98	118
119	ADAPTADOR HEMBRA BRONCE 3/8"	UN	1643213	1.400,00	119
120	ADAPTADOR HEMBRA CPVC 3/4" X 1/2"	UN	335050551	740,00	120
121	ADAPTADOR HEMBRA CPVC 3/4" X 1/4"	UN	224030551	973,00	121
122	ADAPTADOR HEMBRA CPVC 3/4" X 3/8"	UN	224040551	973,00	122
123	ADAPTADOR HEMBRA PF+UAD 1/2"	UN	10085	551,00	123
124	ADAPTADOR HEMBRA PVC P 1"	UN	10092	518,53	124
125	ADAPTADOR HEMBRA PVC P 1.1/2"	UN	10096	1.491,58	125
126	ADAPTADOR HEMBRA PVC P 1.1/4"	UN	10100	774,64	126
127	ADAPTADOR HEMBRA PVC P 1/2"	UN	10108	13,65	127
128	ADAPTADOR HEMBRA PVC P 1/2" X 1/4"	UN	153010511	220,60	128
129	ADAPTADOR HEMBRA PVC P 1/2X 3/8"	UN	153020511	214,00	129
130	ADAPTADOR HEMBRA PVC P 2"	UN	10118	2.517,61	130
131	ADAPTADOR HEMBRA PVC P 2.1/2"	UN	10122	4.464,87	131
132	ADAPTADOR HEMBRA PVC P 3"	UN	10127	7.281,12	132
133	ADAPTADOR HEMBRA PVC P 3/4"	UN	10134	224,93	133
134	ADAPTADOR HEMBRA PVC P 4"	UN	10143	12.191,00	134
135	ADAPTADOR HEMBRA PVC P GERFOR 1"	UN	153040412	480,00	135
136	ADAPTADOR HF A PVC 4"	UN	177100940	7.000,00	136
137	ADAPTADOR LIMPIEZA PVC ST 2"	UN	10063	1.795,37	137
138	ADAPTADOR LIMPIEZA PVC ST 3"	UN	10065	3.358,83	138

139	ADAPTADOR LIMPIEZA PVC ST 4"	UN	10067	4.933,45	139
140	ADAPTADOR LIMPIEZA PVC ST 6"	UN	10071	14.531,25	140
141	ADAPTADOR MACHO BRONCE 1"	UN	163215	0,00	141
142	ADAPTADOR MACHO BRONCE 1/2"	UN	163213	1.731,19	142
143	ADAPTADOR MACHO CPVC 1"	UN	10185	2.631,45	143
144	ADAPTADOR MACHO CPVC 1/2"	UN	10186	330,80	144
145	ADAPTADOR MACHO CPVC 3/4"	UN	10209	472,25	145
146	ADAPTADOR MACHO CPVC 3/4" NIBCO	ML	163217	581,00	146
147	ADAPTADOR MACHO PF+UAD 1/2"	UN	10163	750,93	147
148	ADAPTADOR MACHO PF+UAD 3/4"	UN	220034	0,00	148
149	ADAPTADOR MACHO PVC P 1"	UN	10170	433,06	149
150	ADAPTADOR MACHO PVC P 1.1/2"	UN	10175	996,02	150

Fuente: Hidroval Ltda.
VER ANEXOS Excel

Figura No.3 **CANALES DE DISTRIBUCIÓN**

LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Para Hidroval Ltda., representan ventajas, ya que las operaciones con los proveedores, se negocian con anterioridad dentro de un acuerdo, lo que permite planificar ventas de esta forma cumplir con los pagos programados para tal efecto.

PARTICIPACIÓN DEL MERCADO.

La participación de Hidroval Ltda. En el sector del 7 de agosto es importante ya que es reconocida y con alta credibilidad adicionalmente al vender los productos los clientes cuentan con accesoria si lo requieren.

Su principales competidor es son Distribuidores Castro, Ferretera, German Bernal, CYM, Grupo Hidráulico; Tamayo, dentro de estas Ferreterías Hidroval se encuentra en primer lugar de participación.
(Datos obtenidos por la propietaria)

CALIDAD.

Cada uno de los productos que comercializa la Ferretería, cuentan son sus respectivos certificados de calidad expedidos por las entidades competentes, Motivo por el cual, los proveedores certifican y garantizan sus productos. Los únicos problemas de calidad, se generan por errores en la manipulación de la mercancía, por parte de las empresas transportadoras, y en este caso son estas las que asumen los costos de perdida, por deterioro de la mercancía.

ÁREA DE SERVICIOS

Hidroval Ltda. Comercializa en su gran mayoría productos nacionales, de esta manera es más efectivo el cumplimiento a sus clientes.

Hidroval entrega los pedidos a sus clientes en transportes propios, al lugar que el cliente lo requiera, adicionalmente con especificaciones de medidas de cortado etc.

En cuanto a la forma de pago, la empresa ofrece financiación, a 30 o 45 días después de haber realizado algunos estudios de crédito.

PROVEEDORES

Tabla No. 9 **LISTADO DE PROVEEDORES HIDROVAL LTDA**.

EMPRESA	CONDICIONES DE COMPRA
PAVCO	Pago de contado o crédito a 30 días (40% descuento en PVC y en Galvanizado 25%) Descuentos Financieros de un 3% ò 4% antes de IVA.
HELBER	Pago de contado, o crédito a 30 días Descuentos Financieros del 3% o 4% antes de IVA
GRICOL	Contado o a crédito con descuentos financieros del 4%

4.4 Factores externos

4.5 Etapa de investigación de mercados

Es una etapa clave dentro de la planeación estratégica; establece a quiénes se podrá servir mejor, con un producto diferenciado. En la empresa hay que

tener un sistema de información continuo sobre el mercado presente y trata de ver cómo será el mercado futuro. (**Jean Paúl sallenave**)

Para el análisis del mercado es importante conocer cuáles son las necesidades, la localización más adecuada, característica de los consumidores de la zona y es entonces cuando ubicamos estratégicamente la empresa o determinamos si es el lugar adecuado.

Para ferreterías pequeñas es importante apoyarse en la ubicación de parqueaderos cercanos, de tal manera que sus clientes se sientan seguros y puedan tomarse el tiempo necesario para comprar.

Al mismo tiempo, es importante crear alianzas con ferreterías cercanas, de tal manera que el apoyo mutuo por medio de la especialización de cada una de ellas, garantice la efectividad en la demanda.

Mónica Patiño, Gerente General de Servil formación, refiere que “es indispensable contar con la posibilidad de parqueadero, acceso a vías principales. Además, se debe tener en cuenta la cantidad de vehículos que pasan por el lugar, qué tipo de competencia existe allí, cuál es su desarrollo urbano y quiénes son los vecinos”. En cuanto a las vías peatonales, se evaluaría el número de personas que circulan por estas.

CONOCIMIENTO DEL MERCADO Y CONCENTRACIÓN DEL SECTOR

Para definir el lugar estratégico en el cual abrir una Ferretería, debe llevarse a cabo un juicioso estudio objetivo representado en una inversión. Así lo considera Mónica Patiño, Gerente general de Servinformación S.A., la empresa que desarrolló la herramienta GEOPROYECCIONES “se debe

hacer un estudio de localización inteligente, que combine el conocimiento a profundidad del mercado y el Geomarketing, explotando estadísticas demográficas y de competencia para evaluar la posibilidad de éxito en la apertura de una Ferretería.

Así se puede estimar cuánto podría vender y cuál sería la rentabilidad de la inversión"

Es así como un estudio objetivo del mercado de las ferreterías puede arrojar resultados reales para tomar la decisión de ubicación de un local para una nueva ferretería

En el caso de Bogotá, las localidades con más alta densidad de ferreterías son:

Los Mártires con 891 locales y Engativá con 616; siendo las más bajas Usme con 76 ferreterías y La Candelaria con 47. Por su parte, La Capuchina es el barrio con mayor número de ferreterías en Bogotá, cuenta con 258; le sigue el barrio Voto Nacional con 212, Ricaurte con 196 y Las Nieves con 139.

Fuente: (Fernando Fernández Gómez representante, facilitador y asesor-consultor de la empresa Gestión y Desarrollo CTA y a Mónica Patiño, Gerente General de la empresa Servinformación S.A.),

En el caso de Hidroval Ltda. No está ubicada dentro de las principales localidades con mas negocios Ferreteros, pero cuenta con una gran afluencia de personas y locales comerciales, en el área de la construcción con gran afluencia vehicular y en medio de vías principales, con un posicionamiento de más de 25 años, en cuanto a sus vecinos ferreteros reconocimiento es una ferretería líder en el sector.

4.6 **Análisis del mercado.**

¿COMO ESTA EL SECTOR DE LAS FERRETERÍAS EN COLOMBIA?

Así se movió el sector entre 2005 y 2008: de un crecimiento sostenido en los primeros tres años, el sector se prepara para una etapa de crecimiento a menor ritmo.

El sector de las ferreterías en Colombia no ha tenido un comportamiento estable en los últimos años. De un 2007 generoso, el mercado entraba a un prometedor 2008 que terminó por convertirse en el despertar de la desaceleración actual. Algunas de las razones para dicha situación saltan a la vista: la desaceleración económica mundial y la caída de las llamadas "pirámides". Hechos que han contribuido negativamente a la actual situación de las ferreterías.

El Ministerio de Hacienda implementó acciones de emergencias como acelerar el gasto público, invertir en obras públicas para generar más empleo y así reactivar la economía. Sin embargo el desempleo aumentó y pasó de 13,1% a 14,2%.

Es decir en el país hay aproximadamente 2,83 millones de colombianos que no tienen trabajo.

Las ferreterías continuaron en negativo con una caída del 7.4%

Aunque las cifras indiquen lo contrario, se espera que con las medias tomadas por el gobierno se reactive la economía. Las proyecciones de crecimiento para el 2009 no superan el 3%. Fedesarrollo proyectó un aumento de 2,5% con tendencia a la baja.

El Fondo Monetario Internacional, por su parte, después de evaluar el estado de la economía colombiana y compararla con otros países emergentes, aseveró que el país no iba a sentir tanto la recesión mundial.

Fuente: (Revista Fierros la Herramienta del sector edición 7 de 2009)

Tabla No. 10 **RESUMEN ANALISIS DEL MERCADO**

AÑOS DE CRECIMIENTO	ANÁLISIS

2005 (Según Dane) Muestra mensual de comercio al por menor	Las ferreterías se encontraban en el cuarto lugar de los segmentos de ventas del comercio al por menor, con un 19,65% del mercado. Las superaba la venta de **automóviles, electrodomésticos y los equipos y muebles para oficinas**
2006	Las ferreterías figuraban en el grupo de los que crecieron 11,45% frente al año anterior. Cabe anotar que para ese entonces la economía colombiana continuaba fuerte
2007	Entre 2002 y 2007, el mercado minorista creció un 9,46% en ventas reales.
2008	Entre enero y febrero de ese año las ventas reales del sector minorista **crecieron en un 4,6%. En éste sobresalía el comercio de ferreterías y pinturas, con variaciones positivas de 15,33 puntos**. La **variación positiva era del 17,84%** y el comportamiento entre enero y marzo había aumentado en **11,40%.** El sector, aunque no ocupaba los primeros lugares de la muestra, continuaba con su crecimiento regular, gracias al aumento de la construcción, con una variación positiva del **28.08%,** equivalente a 101395 unidades en proceso destinadas a vivienda.
2008 **(segundo semestre)**	Con la recesión empezó el segundo semestre de 2008. Las cifras para el sector de ferreterías comenzaban a tener saldos negativos. El séptimo mes marcó una variación negativa de -**5,2%.** Esta disminución no vino sola. El PIB, que había crecido 4,5% en el primer semestre, para el segundo apenas alcanzó el 3,1%.
2009	Las estadísticas del Dane continuaban negativas, regresando a las cifras de noviembre de 2008. El sector minoritario fue el más afectado, a pesar de que medios económicos como el diario Portafolio publicaron análisis en donde se afirmaba que la economía no sufrió lo que se esperaba gracias al repunte del dólar. Pero los niveles de desempleo prendieron las alarmas.

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

COMPETENCIA DIRECTA

Dentro de la competencia directa se pueden mencionar a las ferreterías ubicadas en el sector.

Tabla No. 11 PRINCIPALES COMPETIDORES

EMPRESA	UBICACIÓN	TELÉFONO
DISTRIBUCIONES CASTRO LTDA	**Calle 68-27-55**	**2257521**
FERRETERÍA FERREGUERA	**Calle68-22-30**	**2112431**
B G FERRETERIA LTDA	**Carrera23-67-69**	**2110765**
CYM LTDA	**Carrera23-68-68**	**2552430**
GRUPO HIDRÁULICO LTDA	**Calle 67-25-31**	**2401609**
TAMAYO LTDA	**Carrera22-69-55**	**2175154**

(Información suministrada por Hidroval Ltda.)

4.7 Etapa fijación de objetivos

Luego de definir la misión de la organización y traducida a objetivos concretos, los administradores están listos para iniciar la siguiente etapa del proceso. Se trata de identificar los objetivos actuales de la organización y su estrategia.

Algunas veces la misión y objetivos recién definidos se parecerán mucho a aquello en que se funda la presente estrategia. Pero otras veces el proceso de formulación de estrategias provoca un cambio sustancial en ellos, esto sucede principalmente cuando la organización no ha estado logrando los objetivos claves o más importantes. (Jean paúl sallenave. Gerencia y planeación estratégica)

La Identificación de los Objetivos y Estrategias

- **SON PARA:**

- Mejorar, aprovechar oportunidades, ganar participación del mercado, incrementar ventas, incrementar utilidades, asegurar la permanencia de la empresa en el mercado.

- **LOS PLAZOS SON:**
  - A corto, mediano y largo plazo.
- **los objetivos:**
  - Dan origen a la administración por objetivos y a metas parciales

(http://www.gestiopolis.com/recursos6/Docs/Ger/plabisnes.htm)

Para determinar la estrategia actual de su organización, muchos administradores se formulan preguntas como las siguientes: ¿cuál es nuestro negocio y cuál debería ser? ¿Quiénes son nuestros clientes y quiénes deberían ser? ¿Hacia dónde nos dirigimos? ¿Cuáles son las principales ventajas competitivas que tenemos? ¿En qué áreas de competencia sobresalimos? (Jean paúl sallenave)

Aprovechando la calidad de los productos podemos lograr fidelidad de clientes.

Hidroval cuenta con registros actuales, buena comunicación, precios accesibles y calidad de los productos, esto disminuye el riesgo que la competencia conquiste los clientes de Hidroval.

Controlar la duplicidad de funciones y aprovechar el uso de las instalaciones.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS HIDROVAL LTDA

- ✓ Obtener niveles de rentabilidad, los cuales sigan garantizando el sostenimiento y el crecimiento de la empresa, atreves de calidad eficiencia y responsabilidad.
- ✓ Incrementar las ventas para el año 2010
- ✓ Fijar una estructura organizacional en donde se visualice claramente el rol que cada uno de los cargos de Hidroval deben cumplir.
- ✓ Expansión en el mercado, abriendo sucursal de Hidroval Ltda. en un sitio estratégico de la ciudad de Bogotá
- ✓ Proporcionar un ambiente organizacional, el cual facilite el desarrollo del recurso humano.

CAPITULO 5

5.1 Análisis financiero

El proceso de análisis financiero se fundamenta en la aplicación de herramientas y de un conjunto de técnicas que se aplican a los estados financieros y demás datos complementarios, con el propósito de obtener medidas y relaciones cuantitativas que señalen el comportamiento, no sólo del ente económico sino también de algunas de sus variables más significativas e importantes.
La fase gerencial de análisis financiero se desarrolla en distintas etapas y su proceso cumple diversos objetivos. En primer lugar, la conversión de datos puede considerarse como su función más importante; luego, puede utilizarse como una herramienta de selección, de previsión o predicción; hasta culminar con las fundamentales funciones de diagnóstico y evaluación.
Las técnicas de análisis financiero contribuyen, por lo tanto, a la obtención de las metas asignadas a cualquier sistema gerencial de administración financiera, al dotar al gerente del área de indicadores y otras herramientas que permitan realizar un seguimiento permanente y tomar decisiones acerca de cuestiones tales como:

Supervivencia
Evitar riesgos de pérdida o insolvencia
Competir eficientemente
Maximizar la participación en el mercado

Fuente: (http://www.temasdeclase.com/libros%20gratis/analisis/capuno/anal1_0.htm)

Nit. 860.515.316-3					
5.1 BALANCE GENERAL A DICIEMBRE 31 DE 2006					
A C T I V O					
ACTIVO CORRIENTE					
Disponible					
Caja	$	68.479.157			
Bancos		119.724.233			188.203.390
Inversiones					
Inversiones - Bonos		4.389.000			
Inversiones - Acciones en sociedades		771.000			5.160.000
Deudores		-			
Cuentas por cobrar particulares		8.000.000			
Cuentas por cobrar clientes		62.658.025			
Anticipo Proveedores		21.496.192			
Anticipo Impuestos		4.450.044			96.604.261
Inventario					
Inventario a 31-12-2006		233.462.335	$		233.462.335
TOTAL ACTIVO CORRIENTE					523.429.986
ACTIVO NO CORRIENTE					
Activos Fijos					
Vehículo	$	23.805.000			
Maquinaria y Equipo		27.725.444			
Muebles y Enseres		7.839.028			
Equipo de computo		10.510.220			
Bienes raices		48.102.000			
Depreciación acumulada		-39.295.578	$		78.686.114
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE					78.686.114
T O T A L A C T I V O				**$**	**602.116.100**
PASIVO CORRIENTE					
Cuentas por pagar proveedores	$	15.137.627			
Retefuente por pagar		405.000			
i.v.a. Retenido por pagar		4.380.000			
i.c.a. Retenido por pagar		755.000			
Acreedores varios		462.949			

Prestaciones sociales por pagar		3.315.822		
Diferidos - Servicios técnicos		30.000.000		
TOTAL PASIVO CORRIENTE				54.456.398
PASIVO NO CORRIENTE				
Otras Obligaciones - socios		179.806.000		
Provisión Renta		20.906.507		
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE				200.712.507
TOTAL PASIVO			**$**	**255.168.905**
P A T R I M O N I O				
Capital Pagado	$	30.000.000		
Reserva Legal		13.259.637		
Revalorización del patrimonio		69.014.772		
Utilidades años anteriores		199.729.052		
Utilidad a 31-12-2006		34.943.734	$	346.947.195
TOTAL PATRIMONIO			**$**	**346.947.195**
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO			**$**	**602.116.100**

LUZ MYRIAM RUBIANO S.	LUIS CARLOS MEDINA A.
Gerente	Contador

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS

a diciembre 31 de 2006

INGRESOS OPERACIONALES		$ 624.042.797
Ventas Nacionales	$ 624.042.797	
COSTO DE VENTAS		356.898.299
Utilidad Bruta		**267.144.498**
GASTOS OPERACIONALES		232.060.441
Gastos de Administración	153.197.258	
Gastos de Ventas	60.509.908	
Gastos diversos	18.353.275	
Utilidad Operacional		35.084.057
Ingresos No Operacionales	24.648.821	24.648.821
Utilidad antes de Impuestos		59.732.878
Provisión Imporrenta		20.906.507
Utilidad después de Impuestos		38.826.371
Reserva Legal		3.882.637
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		$ 34.943.734

LUZ MYRIAM RUBIANO S.
Gerente

LUIS CARLOS MEDINA A.
Contador

HIDROVAL LTDA.

Nit. 860.515.316-3

BALANCE GENERAL A DICIEMBRE 31 DE 2007				
A C T I V O				
ACTIVO CORRIENTE				
Disponible				
Caja	$	16.869.601		
Bancos		27.957.458		44.827.059
Inversiones				
Inversiones - Acciones en sociedades		771.000		771.000
Deudores				
Cuentas por cobrar a particular		7.000.000		
Cuentas por cobrar a empleados		1.000.000		
Cuentas por cobrar clientes		54.328.455		
Anticipo Proveedores		28.080.299		
Anticipo Impuestos		5.523.572		95.932.326
Inventario				
Inventario a 31-12-2006		232.640.925	$	232.640.925
TOTAL ACTIVO CORRIENTE				374.171.310
ACTIVO NO CORRIENTE				
Activos Fijos				
Vehículo	$	23.805.000		
Maquinaria y Equipo		27.725.444		
Muebles y Enseres		7.839.028		
Equipo de computo		10.510.228		
Bienes raíces		196.346.411		
Depreciación acumulada		-39.295.578	$	226.930.533
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE				226.930.533
T O T A L A C T I V O			**$**	**601.101.843**

P A S I V O				
PASIVO CORRIENTE				
Cuentas por pagar proveedores	$	25.188.915		
Rete fuente por pagar		315.000		

I.v.a. Retenido por pagar		4.315.000		
I.c.a. Retenido por pagar		903.000		
Acreedores varios		426.437		
Prestaciones sociales por pagar		4.112.000		
TOTAL PASIVO CORRIENTE				35.260.352
PASIVO NO CORRIENTE				
Otras Obligaciones - socios		265.181.111		
Provisión Renta		18.094.002		
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE				283.275.113
TOTAL PASIVO			**$**	**318.535.465**
P A T R I M O N I O				
Capital Pagado	$	30.000.000		
Reserva Legal		13.259.637		
Revalorización del patrimonio		69.014.772		
Utilidades años anteriores		136.688.822		
Utilidad a 31-12-2007		33.603.147	$	282.566.378
		-		-
TOTAL PATRIMONIO			**$**	**282.566.378**
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO			**$**	**601.101.843**

LUZ MYRIAM RUBIANO S.
Gerente

LUIS CARLOS MEDINA A.
Contador

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS

a diciembre 31 de 2007

INGRESOS OPERACIONALES		$ 629.811.917
Ventas Nacionales	$ 629.811.917	
COSTO DE VENTAS		465.615.200
Utilidad Bruta		**164.196.717**
GASTOS OPERACIONALES		125.069.099
Gastos de Administración	125.069.099	
Gastos de Ventas		
Gastos diversos		
Utilidad Operacional		39.127.618
Ingresos No Operacionales	12.569.531	12.569.531
Utilidad antes de Impuestos		51.697.149
Provisión Imporrenta		18.094.002
Utilidad después de Impuestos		33.603.147
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		$ 33.603.147

LUZ MYRIAM RUBIANO S.
Gerente

LUIS CARLOS MEDINA A.
Contador

HIDROVAL LTDA.

Nit. 860.515.316-3

BALANCE GENERAL A DICIEMBRE 31 DE 2008				
A C T I V O				
ACTIVO CORRIENTE				
Disponible				
Caja	$	22.420.191		
Bancos		34.332.287		56.752.478
Inversiones				
Inversiones - Acciones en sociedades		771.000		771.000
Deudores				
Cuentas por cobrar a particular		2.000.000		
Cuentas por cobrar a empleados		850.000		
Cuentas por cobrar clientes		38.994.167		
Anticipo Proveedores		22.978.458		
Anticipo Impuestos		9.614.463		74.437.088
Inventario				
Inventario a 31-12-2006		222.228.031	$	222.228.031
TOTAL ACTIVO CORRIENTE				354.188.597
ACTIVO NO CORRIENTE				
Activos Fijos				
Vehículo	$	23.805.000		
Maquinaria y Equipo		27.725.444		
Muebles y Enseres		7.839.028		
Equipo de computo		11.969.220		
Bienes raices		287.666.437		
Depreciación acumulada		-39.295.578	$	319.709.551
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE				319.709.551
T O T A L A C T I V O			**$**	**673.898.148**
P A S I V O				
PASIVO CORRIENTE				
Cuentas por pagar proveedores	$	8.505.018		
Rete fuente por pagar		324.000		
Iv.a. Retenido por pagar		8.518.000		
I.c.a. Retenido por pagar		2.028.000		

Acredores varios		4.557.280		
Prestaciones sociales por pagar		14.523.000		
TOTAL PASIVO CORRIENTE				38.455.298
PASIVO NO CORRIENTE				
Otras Obligaciones - socios		265.181.111		
Provisión Renta		18.904.150		
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE				284.085.261
TOTAL PASIVO			**$**	**322.540.559**

P A T R I M O N I O				
Capital Pagado	$	30.000.000		
Reserva Legal		15.000.000		
Revalorización del patrimonio		102.221.295		
Utilidades años anteriores		207.483.886		
Utilidad a 31-12-2008		35.107.706		
TOTAL PATRIMONIO			**$**	**389.812.887**
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO			**$**	**712.353.446**

LUZ MYRIAM RUBIANO S.
Gerente

LUIS CARLOS MEDINA A.
Contador

H I D R O V A L L T D A.

Nit. 860.515.316-3

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS

a diciembre 31 de 2008		
INGRESOS OPERACIONALES		$ 684.272.596
Ventas Nacionales	$ 684.272.596	
COSTO DE VENTAS		443.427.646
Utilidad Bruta		**240.844.950**
GASTOS OPERACIONALES		159.845.885
Gastos de Administración	159.845.885	
Gastos de Ventas		
Gastos diversos		
Utilidad Operacional		80.999.065
Gastos No Operacionales	26.987.209	26.987.209
Utilidad antes de Impuestos		54.011.856
Provisión Imporrenta		18.904.150
Utilidad después de Impuestos		35.107.706
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		$ 35.107.706
LUZ MYRIAM RUBIANO S.	LUIS CARLOS MEDINA A.	
Gerente	Contador	

5.2 ANALISIS VERTICAL

	2006	2007	2008	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVO CORRIENTE						
Disponible	188.203.390	44.827.059	56.752.478	31,26%	7,46%	8,42%
Caja	68.479.157	16.869.601	22.420.191	11,37%	2,81%	3,33%

Bancos	119.724.233	27.957.458	34.332.287	19,88%	4,65%	5,09%
Inversiones	5.160.000	771.000	771.000	0,86%	0,13%	0,11%
Inversiones - Bonos	4.389.000	0	0	0,73%	0,00%	0,00%
Inversiones - Acciones en sociedades	771.000	771.000	771.000	0,13%	0,13%	0,11%
Deudores	96.604.261	95.932.326	74.437.088	16,04%	15,96%	11,05%
Cuentas por cobrar a particular	8.000.000	7.000.000	2.000.000	1,33%	1,16%	0,30%
Cuentas por cobrar a empleados	0	1.000.000	850.000	0,00%	0,17%	0,13%
Cuentas por cobrar clientes	62.658.025	54.328.455	38.994.167	10,41%	9,04%	5,79%
Anticipo Proveedores	21.496.192	28.080.299	22.978.458	3,57%	4,67%	3,41%
Anticipo Impuestos	4.450.044	5.523.572	9.614.463	0,74%	0,92%	1,43%
Inventario	233.462.335	232.640.925	222.228.031	38,77%	38,70%	32,98%
Inventario a 31-12-2006	233.462.335	232.640.925	222.228.031	38,77%	38,70%	32,98%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	**523.429.986**	**374.171.310**	**354.188.597**	**86,93%**	**62,25%**	**52,56%**
ACTIVO NO CORRIENTE						
Vehículo	23.805.000	23.805.000	23.805.000	3,95%	3,96%	3,53%
Maquinaria y Equipo	27.725.444	27.725.444	27.725.444	4,60%	4,61%	4,11%
Muebles y Enseres	7.839.028	7.839.028	7.839.028	1,30%	1,30%	1,16%
Equipo de computo	10.510.220	10.510.228	11.969.220	1,75%	1,75%	1,78%
Bienes raíces	48.102.000	196.346.411	287.666.437	7,99%	32,66%	42,69%
Depreciación acumulada	-39.295.578	-39.295.578	-39.295.578	-6,53%	-6,54%	-5,83%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	**78.686.114**	**226.930.533**	**319.709.551**	**13,07%**	**37,75%**	**47,44%**
TOTAL ACTIVO	**602.116.100**	**601.101.843**	**673.898.148**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**
PASIVO						
PASIVO CORRIENTE						
Cuentas por pagar proveedores	15.137.627	25.188.915	8.505.018	2,51%	4,19%	1,19%
Rete fuente por pagar	405.000	315.000	324.000	0,07%	0,05%	0,05%
i.v.a. Retenido por pagar	4.380.000	4.315.000	8.518.000	0,73%	0,72%	1,20%
i.c.a. Retenido por pagar	755.000	903.000	2.028.000	0,13%	0,15%	0,28%
Acreedores varios	462.949	426.437	4.557.280	0,08%	0,07%	0,64%
Prestaciones sociales por pagar	3.315.822	4.112.000	14.523.000	0,55%	0,68%	2,04%
Diferidos - Servicios técnicos	30.000.000	0	0	4,98%	0,00%	0,00%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	**54.456.398**	**35.260.352**	**38.455.298**	**9,04%**	**5,87%**	**5,40%**
PASIVO NO CORRIENTE						
Otras Obligaciones - socios	179.806.000	265.181.111	265.181.111	29,86%	44,12%	37,23%
Provisión Renta	20.906.507	18.094.002	18.904.150	3,47%	3,01%	2,65%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	**200.712.507**	**283.275.113**	**284.085.261**	**33,33%**	**47,13%**	**39,88%**
TOTAL PASIVO	**255.168.905**	**318.535.465**	**322.540.559**	**42,38%**	**52,99%**	**45,28%**
PATRIMONIO						
Capital Pagado	30.000.000	30.000.000	30.000.000	4,98%	4,99%	4,21%
Reserva Legal	13.259.637	13.259.637	15.000.000	2,20%	2,21%	2,11%

Revalorización del patrimonio	69.014.772	69.014.772	102.221.295	11,46%	11,48%	14,35%
Utilidades años anteriores	199.729.052	136.688.822	207.483.886	33,17%	22,74%	29,13%
Utilidad a 31-12-2006	34.943.734	33.603.147	35.107.706	5,80%	5,59%	4,93%
TOTAL PATRIMONIO	**346.947.195**	**282.566.378**	**389.812.887**	**57,62%**	**47,01%**	**54,72%**
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	**602.116.100**	**601.101.843**	**712.353.446**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**
INGRESOS OPERACIONALES	**624.042.797**	**629.811.917**	**684.272.596**			
Ventas Nacionales	624.042.797	629.811.917	684.272.596			
COSTO DE VENTAS	**356.898.299**	**465.615.200**	**443.427.646**	**57%**	**74%**	**65%**
Utilidad Bruta	**267.144.498**	**164.196.717**	**240.844.950**	**43%**	**26%**	**35%**
GASTOS OPERACIONALES	**232.060.441**	**125.069.099**	**159.845.885**	**37%**	**20%**	**23%**
Gastos de Administración	153.197.258	125.069.099	159.845.885	**25%**	**20%**	**23%**
Gastos de Ventas	60.509.908	0	0	**10%**	**0%**	**0%**
Gastos diversos	18.353.275	0	0	**3%**	**0%**	**0%**
Utilidad Operacional	**35.084.057**	**39.127.618**	**80.999.065**	**6%**	**6%**	**12%**
Ingresos No Operacionales	24.648.821	12.569.531	26.987.209	**4%**	**2%**	**4%**
Utilidad antes de Impuestos	**59.732.878**	**51.697.149**	**54.011.856**	**10%**	**8%**	**8%**
Provisión Imporrenta	20.906.507	18.094.002	18.904.150	**3%**	**3%**	**3%**
Utilidad después de Impuestos	**38.826.371**	**33.603.147**	**35.107.706**	**6%**	**5%**	**5%**
Reserva Legal	3.882.637	0	0	**1%**	**0%**	**0%**
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	**34.943.734**	**33.603.147**	**35.107.706**	**6%**	**5%**	**5%**

5.3 ANÁLISIS HORIZONTAL									
					ABSOLUTA			**RELATIVA**	
	2006	**2007**	**2008**		**2006-2007**	**2007-2008**		**2006-2007**	**2007-2008**

ACTIVO CORRIENTE								
Disponible	**188.203.390**	**44.827.059**	**56.752.478**		**-143.376.331**	**11.925.419**	**-320%**	**21%**
Caja	68.479.157	16.869.601	22.420.191		-51.609.556	5.550.590	-306%	25%
Bancos	119.724.233	27.957.458	34.332.287		-91.766.775	6.374.829	-328%	19%
Inversiones	**5.160.000**	**771.000**	**771.000**		**-4.389.000**	**0**	**-569%**	**0%**
Inversiones - Bonos	4.389.000	0	0		-4.389.000	0	-100%	0%
Inversiones - Acciones en sociedades	771.000	771.000	771.000		0	0	0%	0%
Deudores	**96.604.261**	**95.932.326**	**74.437.088**		**-671.935**	**-21.495.238**	**-1%**	**-29%**
Cuentas por cobrar a particular	8.000.000	7.000.000	2.000.000		-1.000.000	-5.000.000	**-14%**	**-250%**
Cuentas por cobrar a empleados	0	1.000.000	850.000		1.000.000	-150.000	**100%**	**-18%**
Cuentas por cobrar clientes	62.658.025	54.328.455	38.994.167		-8.329.570	-15.334.288	**-15%**	**-39%**
Anticipo Proveedores	21.496.192	28.080.299	22.978.458		6.584.107	-5.101.841	**23%**	**-22%**
Anticipo Impuestos	4.450.044	5.523.572	9.614.463		1.073.528	4.090.891	**19%**	**43%**
Inventario	**233.462.335**	**232.640.925**	**222.228.031**		**-821.410**	**-10.412.894**	**0%**	**-5%**
Inventario a 31-12-2006	233.462.335	232.640.925	222.228.031		-821.410	-10.412.894	**0%**	**-5%**
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	**523.429.986**	**374.171.310**	**354.188.597**		**-149.258.676**	**-19.982.713**	**-40%**	**-6%**
ACTIVO NO CORRIENTE								
Vehículo	23.805.000	23.805.000	23.805.000		0	0	**0%**	**0%**
Maquinaria y Equipo	27.725.444	27.725.444	27.725.444		0	0	**0%**	**0%**
Muebles y Enseres	7.839.028	7.839.028	7.839.028		0	0	**0%**	**0%**
Equipo de computo	10.510.220	10.510.228	11.969.220		8	1.458.992	**0%**	**12%**
Bienes raices	48.102.000	196.346.411	287.666.437		148.244.411	91.320.026	**76%**	**32%**
Depreciación acumulada	-39.295.578	-39.295.578	-39.295.578		0	0	**0%**	**0%**
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	**78.686.114**	**226.930.533**	**319.709.551**		**148.244.419**	**92.779.018**	**65%**	**29%**
TOTAL ACTIVO	**602.116.100**	**601.101.843**	**673.898.148**		**-1.014.257**	**72.796.305**	**0%**	**11%**
PASIVO					0	0		
PASIVO CORRIENTE					0	0		
Cuentas por pagar proveedores	15.137.627	25.188.915	8.505.018		10.051.288	-16.683.897	**40%**	**-196%**
Retefuente por pagar	405.000	315.000	324.000		-90.000	9.000	**-29%**	**3%**

i.v.a. Retenido por pagar	4.380.000	4.315.000	8.518.000		-65.000	4.203.000	**-2%**	**49%**
i.c.a. Retenido por pagar	755.000	903.000	2.028.000		148.000	1.125.000	**16%**	**55%**
Acredores varios	462.949	426.437	4.557.280		-36.512	4.130.843	**-9%**	**91%**
Prestaciones sociales por pagar	3.315.822	4.112.000	14.523.000		796.178	10.411.000	**19%**	**72%**
Diferidos - Servicios tecnicos	30.000.000	0	0		-30.000.000	0	**-100%**	**0%**
TOTAL PASIVO CORRIENTE	**54.456.398**	**35.260.352**	**38.455.298**		**-19.196.046**	**3.194.946**	**-54%**	**8%**
PASIVO NO CORRIENTE								
Otras Obligaciones - socios	179.806.000	265.181.111	265.181.111		85.375.111	0	**32%**	**0%**
Provisión Renta	20.906.507	18.094.002	18.904.150		-2.812.505	810.147	**-16%**	**4%**
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	**200.712.507**	**283.275.113**	**284.085.261**		82.562.606	810.147	**29%**	**0%**
TOTAL PASIVO	**255.168.905**	**318.535.465**	**322.540.559**		**63.366.560**	**4.005.093**	**20%**	**1%**
PATRIMONIO								
Capital Pagado	30.000.000	30.000.000	30.000.000		0	0	**0%**	**0%**
Reserva Legal	13.259.637	13.259.637	15.000.000		0	1.740.363	**0%**	**12%**
Revalorización del patrimonio	69.014.772	69.014.772	102.221.295		0	33.206.523	**0%**	**32%**
Utilidades años anteriores	199.729.052	136.688.822	207.483.886		-63.040.230	70.795.064	**-46%**	**34%**
Utilidad a 31-12-2006	34.943.734	33.603.147	35.107.706		-1.340.587	1.504.560	**-4%**	**4%**
TOTAL PATRIMONIO	**346.947.195**	**282.566.378**	**389.812.887**		**-64.380.817**	**107.246.509**	**-23%**	**28%**
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	**602.116.100**	**601.101.843**	**712.353.446**		**-1.014.257**	**111.251.603**	**0%**	**16%**
INGRESOS OPERACIONALES	**624.042.797**	**629.811.917**	**684.272.596**		**5.769.120**	**54.460.679**	**1%**	**8%**
Ventas Nacionales	624.042.797	629.811.917	684.272.596		5.769.120	54.460.679	**1%**	**8%**
COSTO DE VENTAS	**356.898.299**	**465.615.200**	**443.427.646**		**108.716.901**	**-22.187.554**	**23%**	**-5%**
Utilidad Bruta	**267.144.498**	**164.196.717**	**240.844.950**		**-102.947.781**	**76.648.233**	**-63%**	**32%**
GASTOS OPERACIONALES	**232.060.441**	**125.069.099**	**159.845.885**		**-106.991.342**	**34.776.786**	**-86%**	**22%**
Gastos de Administracion	153.197.258	125.069.099	159.845.885		-28.128.159	34.776.786	**-22%**	**22%**
Gastos de Ventas	60.509.908	0	0		-60.509.908	0	**-100%**	**0%**
Gastos diversos	18.353.275	0	0		-18.353.275	0	**-100%**	**0%**
Utilidad Operacional	**35.084.057**	**39.127.618**	**80.999.065**		**4.043.561**	**41.871.447**	**10%**	**52%**

Ingresos No Operacionales	24.648.821	12.569.531	26.987.209		-12.079.290	14.417.678		**-96%**	**53%**
Utilidad antes de Impuestos	**59.732.878**	**51.697.149**	**54.011.856**		**-8.035.729**	**2.314.707**		**-16%**	**4%**
Provisión Imporrenta	20.906.507	18.094.002	18.904.150		-2.812.505	810.147		**-16%**	**4%**
Utilidad después de Impuestos	**38.826.371**	**33.603.147**	**35.107.706**		**-5.223.224**	**1.504.560**		**-16%**	**4%**
Reserva Legal	3.882.637	0	0		-3.882.637	0		**-100%**	**0%**
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	**34.943.734**	**33.603.147**	**35.107.706**		**-1.340.587**	**1.504.560**		**-4%**	**4%**

BALANCE GENERAL AÑOS 2006.2007.2008

ANÁLISIS VERTICAL

Se inicia con el análisis vertical de ferretería Hidroval Ltda. Tomando como base, los últimos 3 años, comenzando con los rubros de mayor importancia.

Observamos que dentro de los activos corrientes, encontramos un aumento del 38,77%, 38,70% y 32,98% respectivamente, los cuales nos indican que el inventario ha permanecido constante.

En los activos No Corriente, El rubro de mayor importancia es en el de Bienes Raíces, lo que indica que la Empresa ha realizado inversiones en Bienes raíces. Con un porcentaje de 42.69% para el año 2008

Hidroval presenta pasivos concentrados en cuentas por pagar, a socios del (29,86%, 44,12% y 37,23%) para los años 2006, 2007 y 2008 respectivamente, y en la cuenta de cuentas por pagar a proveedores, con un (2,51% 4,19% y 1,19%) respectivamente, lo que nos indica que la empresa se está financiando con un porcentaje alto del capital de los socios, seguido de proveedores.
Las utilidades del año 2007, tuvieron una disminución del 22,74% con respecto al año 2006, pero para el año 2008 aumentaron con respecto al 2007 del 29,13% esto se debe a inversiones de la empresa y que en el momento, no se han recuperado los dividendos.

ANÁLISIS HORIZONTAL

En el activo Corriente

Se observa que el manejo de liquidez se mantiene aumenta en algunas cuentas, y disminuye en otros, pero se cuenta con disponible para imprevistos.

En cuentas por cobrar a empleados, aumento en un 100% en el 2007 con respecto al 2006 y para el 2008, disminuye en un 18% con respecto al 2007.

En cuentas por cobrar a particulares, ha disminuido en un 250% lo que indica recuperación de capital.

Cuentas por cobrar a clientes, ha disminuido para el 2008, con respecto al 2007 en un 39% lo que nos indica, recuperación de cartera.

En anticipo de impuestos, ha aumentado en un 43% lo que indica, nuevas inversiones en finca raíz ya que en esta ultima vemos un incremento del 76% con respecto al 2006 y del 32% para e laño 2008 con respecto al 2007.

El total activo corriente, ha ido aumentando progresivamente desde el año 2006, para el 2008 el incremento fue del 29%.

Dentro del pasivo, corriente encontramos rubros importantes, como son IVA retenido por pagar, ICA retenido por pagar, Acreedores varios, prestaciones sociales con porcentajes del 49%, 55% y 91%, y el 72% respectivamente, para el año 2008 con respecto al 2007 estas cuentas nos indican que existe este capital disponible, para inversión en el momento de hacer efectivos los pagos.

El patrimonio disminuyo en el 2007 en un 23%, comparado con el 2006 y para el 2008, obtuvo un incremento del 28% Comparado con el 2007. Esto se debe a una disminución en utilidades.

5.4 Indicadores financieros

El análisis de liquidez

Permite estimar la capacidad de la empresa, para atender sus obligaciones en el corto plazo. Por regla general, las obligaciones a corto plazo aparecen registradas en el balance, dentro del grupo denominado "Pasivo corriente" y comprende, entre otros rubros, las obligaciones con proveedores y trabajadores, préstamos bancarios con vencimiento menor a un año, impuestos por pagar, dividendos y participaciones por pagar a accionistas y socios y gastos causados no pagados.

Tales pasivos, deberán cubrirse con los activos corrientes, pues su naturaleza los hace potencialmente líquidos en el corto plazo. Por esta razón, fundamentalmente el análisis de liquidez, se basa en los activos y pasivos circulantes, pues se busca identificar la facilidad o dificultad de una empresa, para pagar sus pasivos corrientes con el producto de convertir a efectivo sus activos, también corrientes.

RAZÓN CORRIENTE

Este indicador mide las disponibilidades actuales de la empresa, para atender las obligaciones existentes en la fecha de emisión de los estados financieros, que se están analizando. Por sí sólo no refleja, pues, la capacidad que se tiene para atender obligaciones futuras, ya que ello depende también de la calidad y naturaleza de los activos y pasivos corrientes, así como de su tasa de rotación.

Tabla No. 12 Activo / Pasivo

RAZON/ CTE	AÑO 2006	2007	2008
ACTIVO	602.116.100	601.101.843	673.898.148
PASIVO	255168905	318535465	322540559
TOTAL	236%	189%	209%

Elaboración propia

En el año 2008 Hidroval duplica sus activos, en una relación, 2 a 1 esto es favorable para proveedores y entidades financieras, porque garantiza el cumplimiento de obligaciones.

PRUEBA ÁCIDA

Al no incluir el valor de los inventarios, poseídos por la empresa, este indicador señala con mayor precisión las disponibilidades inmediatas, para el pago de deudas a corto plazo. El numerador, en consecuencia, estará compuesto por efectivo (caja y bancos) más inversiones temporales (Cdt's y otros valores de realización inmediata), denominadas hoy día "equivalentes de efectivo", y más “cuentas por cobrar”.

Tabla No. 13 (Activo - Inventarios) / Pasivo

PRUEBA ACIDA	AÑO 2006	2007	2008
ACTIVO C/TE	602.116.100	601.101.843	673.898.148
INVENTARIOS	233462335	232640925	222228031
PASIVO	255168905	318535465	322540559
TOTAL	144%	116%	140%

Elaboración propia

Este índice mide la liquidez y nos informa sobre una recuperación inmediata, al no contar con los inventarios, Hidroval nos muestra que en el 2008 hay una relación de 1 a 1, esto quiere decir que la empresa cubre sus obligaciones escasamente, sin contar con los inventarios, ya que estos son mas lentos en convertirse en efectivo, puesto que deben pasar por el proceso de acumulación y venta.

LEVERAGE TOTAL

Mide hasta qué punto está comprometido el patrimonio de los propietarios, de la empresa con respecto a sus acreedores. También se les denomina razones de **apalancamiento**, pues comparan la financiación proveniente de terceros con los recursos aportados por los accionistas o dueños de la empresa, para identificar sobre quien recae el mayor riesgo.

Tabla No. 14 Pasivo / Patrimonio

LEVERAGE TOTAL	AÑO 2006	2007	2008
Total pasivo	255168905	318535465	322540558
patrimonio	346947194	282566377	389812887
TOTAL	74%	113%	83%

Elaboración propia

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO

Tabla No. 15 PASIVO/ACTIVO

LEVERAGE TOTAL	AÑO 2006	2007	2008
Total pasivo	255168905	318535465	322540558
Activo	602.116.100	601.101.843	673.898.148
TOTAL	42%	53%	48%

Elaboración propia

La empresa presenta un endeudamiento del 48%, para el año 2008 este es un indicador positivo, ya que mientras más baja sea esta razón menor es su nivel de endeudamiento, y no se corre el riesgo de insolvencia

RAZONES DE RENTABILIDAD

Tabla No. 16 UTILIDAD NETA / VENTAS

RENTABILIDAD DE VENTAS	AÑO 2006	2007	2008
UTILIDAD NETA	34943734	33603147	35107706
VENTAS	624042797	629811917	684272596
TOTAL	6%	5%	5%

Elaboración propia

La empresa cuenta con una rentabilidad en ventas del 6%, la cual está en un buen promedio, ya que según el análisis del sector la recesión empezó en el segundo semestre de 2008. Las cifras para el sector de ferreterías comenzaron a tener saldos negativos.

El séptimo mes marcó una variación negativa de 5,2%. Esta disminución no vino sola. El PIB, que había crecido 4,5% en el primer semestre, para el segundo apenas alcanzó el 3,1%.

RENTABILIDAD DE LOS ACTIVOS

Tabla No. 17 UTILIDAD NETA/ACTIVOS TOTALES

RENTABILIDAD DE LOS ACTIVOS	AÑO 2006	2007	2008
UTILIDAD NETA	34943734	33603147	35107706
ACTIVOS TOTALES	602116100	601101843	673898148
TOTAL	6%	6%	5%

Elaboración propia

El rendimiento del activo determina la eficiencia de la administración para generar utilidades con los activos que cuenta la empresa se observa que el rendimiento es del **6%** para el 2007 y del 5% para el 2008 se ha mantenido constante el incremento con una pequeña disminución para el 2008. las utilidades no han sido las mejores lo que indica que faltan nuevas inversiones que proporcionen rentabilidad un poco más alta.

Tabla No. 18 UTILIDAD NETA/PATRIMONIO

RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	AÑO 2006	2007	2008
UTILIDAD NETA	34943734	33603147	35107706
PATRIMONIO	346947195	282566378	389812887
TOTAL	10%	12%	9%

Elaboración propia

El rendimiento del patrimonio promedio determina la eficiencia de la administración para generar utilidades con el capital de de la empresa. La empresa tiene una tasa de rentabilidad promedio para los socios del 9%.

Tabla No. 19 UTILIDAD BRUTA / VENTAS BRUTAS

MARGEN BRUTO	AÑO 2006	2007	2008
UTILIDAD BRUTA	267144498	164196717	240844950
VENTAS BRUTAS	624042797	629811917	684272596
TOTAL	43%	26%	35%

Elaboración propia

Por cada peso $ vendido la empresa genero el 0.35% de utilidad en último año

Tabla No. 20 UTILIDAD OPERACIONA/INGRESOS OPERACIONALES

MARGEN OPERACIONAL	AÑO 2006	2007	2008
UTILIDAD OPERACIONAL	35084057	39127618	80999065
INGRESOS OPERACIONALES	624.042.797	629.811.917	684.272.596
TOTAL	6%	6%	12%

Elaboración propia

Este indicador nos muestra que la empresa independientemente como se financie tiene una rentabilidad del 12% para el año 2008.

Grafico No. 2 ANÁLISIS DE CRECIMIENTO

UTILIDAD

Elaboración propia

Grafico No. 3 ANALISI S DE CRECIMIENTO

PATRIMONIO

Elaboración propia

Grafico No. 4 ANALISIS DE VENTAS

Elaboración propia

DIC AÑO 1	DIC AÑO2	DIC AÑO3
602.116.100	601.101.843	673.898.148
-1.014.257	72.796.305	-1.014.257
0	-0,17%	10,80%

Tabla no. 21 RESUMEN PRINCIPALES CUENTAS DEL BALANCE

	DIC AÑO 1	DIC AÑO 2	DIC AÑO 3
TOTAL ACTIVOS CTES	523.429.986	374.171.310	354.188.597
T O T A L A C T I V O FIJOS	78.686.114	226.930.533	319.709.551
TOTAL ACTIVOS	602.116.100	601.101.843	673.898.148
TOTAL PASIVO	255.168.905	318.535.465	322.540.559
TOTAL PATRIMONIO	346947195	282566378	389812887
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	602116100	601101843	712353446
VENTAS NETAS	624042797	629811917	684272596
UTILIDAD OPERACIONAL	35084057	39127618	80999065
GASTOS OPERACIONALES	232060441	125069099	159845885
UTILIDAD DEL EJERCICIO	34943734	33603147	35107706

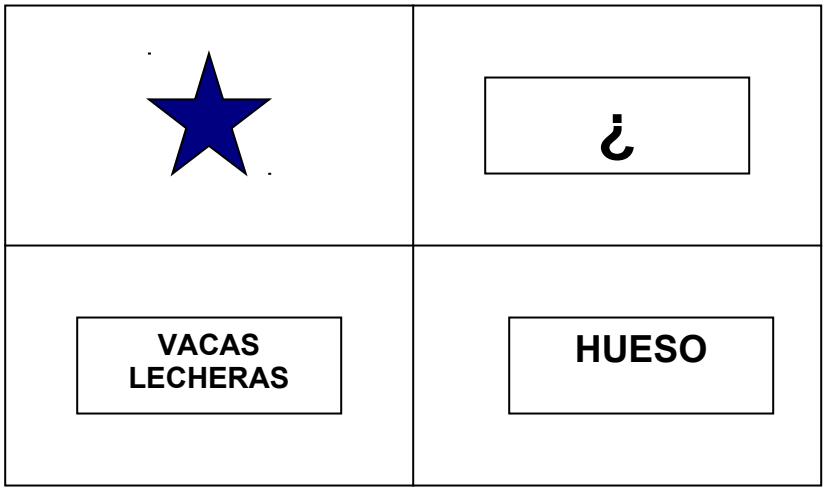
Elaboración propia

5.7 MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP

El Modelo de la Matriz Crecimiento Participación del Boston Consulting Group es un Modelo de Análisis de Portafolio de Negocios muy conocido en el mundo de los Negocios, por su brillante teoría, que permite categorizar productos, o unidades de Negocios en 4 diferentes tipos, según los cuadrantes y según su análisis, así tenemos

Las siguientes categorías: Estrella, Vaca Lechera, Hueso e Interrogante., lo que va a determinar las Estrategias de crecimiento e Inversión de la firma.

(Figura 4 **MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP**

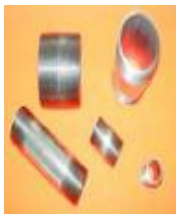


Fuente(http://www.slideshare.net/dannybus/matriz-boston-consulting-group-crecimiento-participacion-disponible-en-wwwgazhoocom)

PRODUCTOS ESTRELLA

Mediante información de la gerente y demás colaboradores de la ferretería se determinó que son varios los productos estrella y que estos son todos los materiales: PVC, PRESIÓN SANITARIO, con sus respectivos accesorios como son: SOLDADURA, LIMPIADOR, ESTOPA, HOJAS DE SEGUETA ENTRE OTROS.
Son productos estrella porque generan buena rentabilidad y su venta es alta.

PRODUCTO VACAS LECHERAS



Entre muchos encontramos que en general se podría clasificar en general como productos VACAS LECHERAS A LA TUBERÍA GALVANIZADA, ACCESORIOS, HG HIERRO GALVANIZADO PEGANTES, TEFLON, VALVULAS ETC.
Este grupo de materiales genera una amplia participación en el mercado y generan rentabilidad aceptable a la empresa.

PRODUCTO ENIGMA

Dentro de los Enigma ubicamos a los productos de cobre y toda su línea como la TUBERÍA, ACCESORIOS, SOLDADURA ESTAÑO, CILINDRO MAPP, VÁLVULAS, GRIFERÍAS, entre otros.

Los ubicamos en esta categoría ya que su salida es menor con relación a los productos estrella y vacas lecheras.

La estrategia para que estos productos se vendan en mayor proporción seria ampliar el mercado, buscando clientes potenciales como gas natural y obras importantes donde se realicen instalaciones de este tipo

PRODUCTO HUESO

Dentro del producto hueso localizamos a las válvulas antifraude y la tubería de 6” sanitaria.

Con base en la información de la gerente y sus colaboradores las válvulas antifraude tienen muy poca salida, pero cuando llega algún cliente su compra es en cantidad.

Con respecto a la tubería de 6” sanitaria es un producto que tiene poca salida y ocupa demasiado espacio en bodega.

Estrategia

Para las válvulas antifraude realizar compras más reducidas pero no eliminar el producto del portafolio, ya que muchas empresas de la competencia no poseen existencias, por consiguiente los clientes van a Hidroval para su compra, y adicional a esto adquieren otros productos, es una forma igualmente de reconocimiento o publicidad dentro del sector de la construcción.
Con respecto a la tubería de 6” sanitaria, se piensa en tener el producto solo en exhibición pero la venta es sobre pedido anticipado de esta forma se puede hacer un acuerdo con los proveedores.

Tabla No.22 RESUMEN PLANEACION ESTRATEGICA HIDROVAL LTDA

ADMINISTRATIVA **Misión**

Comercializar productos de ferretería de excelente calidad, a un precio justo con el respaldo y la garantía de grandes marcas, ofreciendo un amplio portafolio, para satisfacer las necesidades de los clientes

Visión

Ser la Ferretería líder en distribución, asesoría y venta de materiales de construcción en Bogotá en el año 2015 con reconocimiento credibilidad y confianza para todos nuestros clientes.

Objetivos estratégicos Hidroval Ltda.

- ✓ Obtener niveles de rentabilidad, los cuales sigan garantizando el sostenimiento y el crecimiento de la empresa, atreves de calidad eficiencia y responsabilidad.
- ✓ Incrementar las ventas para el año 2010
- ✓ Fijar una estructura organizacional en donde se visualice claramente el rol que cada uno de los cargos de Hidroval deben cumplir.
- ✓ Expansión en el mercado, abriendo sucursal de Hidroval Ltda. en un sitio estratégico de la ciudad de Bogotá
- ✓ Proporcionar un ambiente organizacional, el cual facilite el desarrollo del recurso humano

Organigrama Hidroval Ltda.

Manual de funciones

Este manual contiene todas las actividades, relacionadas con el funcionamiento y operación de las aéreas de Hidroval Ltda.

El manual describe la organización formal, indicada para cada puesto de trabajo, funciones, autoridad y responsabilidades.

Con la elaboración del siguiente manual se busca decirle a cada jefe o trabajador por escrito lo que se espera de él, en materia de funciones, tareas, responsabilidades, autoridad, comunicaciones, e interrelaciones dentro de la empresa.

Se busca solucionar problemas de agilidad en los procesos ya que existen tareas repetitivas por parte de los trabajadores.
Se elaboro el manual de funciones para cada cargo de la ferretería Hidroval Ltda.

FINANCIERA

Con el análisis financiero de Hidroval Ltda, de los años 2006,2007 y 2008**.** **Los activos,** han tenido un porcentaje estable, con una pequeña disminución para el 2008**.** Hidroval realizo inversiones importantes en bienes raíces para el año 2007 lo que nos indica mayor solidez y respaldo financiero.
En pasivos, Hidroval, se está financiando con un gran porcentaje del capital de los socios, seguido de los proveedores, cuenta con liquidez para responder con sus obligaciones.
Las utilidades de Hidroval tuvieron disminución para el 2007 y 2008 con respecto al 2006. Se recomienda conquistar nuevos mercados para incrementar las ventas.

MERCADO

La participación de Hidroval Ltda. En el mercado ferretero del 7 de agosto es importante, es una de las más reconocidas en este sector.
Se recomienda estudiar la posibilidad expandirse, abrir una sucursal antes que la competencia**.**

INVENTARIOS

Debido a inconsistencias en los inventarios, se recomienda utilizar los formatos adecuados para las entradas y salidas de mercancías.
En cuanto a la bodega y las instalaciones se recomienda, realizar algunas reformas y adecuar espacios, para mejorar la movilidad del personal y mejor ubicación del material

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se reconoce que la ferretería debido a su crecimiento y el posicionamiento en el mercado, en determinado momento necesita de la debida orientación administrativa, que permita reordenar y dirigir eficientemente los procesos.

La situación actual de la ferretería, presenta problemas en los inventarios, debido a un control inadecuado de entradas y salidas de las mercancías.

Se recomienda diseñar formatos internos, que sean diligenciados en el momento de las entradas y salidas de las mismas, supervisadas constantemente por la persona encargada.

Se encuentra un ambiente de monotonía, en ocasiones por parte de los empleados que puede afectar el ritmo de trabajo, debido a la falta de rotación de personal y dificultad de ascenso.

Se recomienda, organizar encuentros y salidas de recreación e integración, semestralmente o anualmente para los empleados y sus familias, de esta forma, se busca oxigenar el ambiente de trabajo y se motiva a todo el personal.

La repetición de las tareas y la falta de asignación de responsabilidades, a cada uno de los empleados, conlleva al desaprovechamiento del tiempo.
Es importante el manual de funciones y colocarlo en marcha.

Es importante estudiar la posibilidad, que la empresa busque expandirse y buscar nuevos mercados, debido al crecimiento del sector y la posibilidad que la competencia lo haga primero.

En cuanto a las instalaciones y bodega se recomienda, realizar reformas y adecuar espacios. Ya que estas instalaciones tienen mas de 25 sin modificaciones.

Es importante notar, que la ferretería Hidroval es una empresa con un reconocimiento en el sector y que ha logrado sostenerse por muchos años, por esta razón se le atribuyen grandes fortalezas y un buen direccionamiento estratégico.

8. BIBLIOGRAFIA

Jean paúl sallenave. Gerencia y planeación estratégica

http://www.fierros.com.co/revista.htm

Michael porter. Ventaja competitiva de las naciones

Fernando Fernández Gómez representante, facilitador y asesor-consultor de la empresa Gestión y Desarrollo CTA

RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. 2001.
VIDAL ARIZABALETA, Elizabeth. Diagnóstico Organizacional.

http://estatico.buenosaires.gov.ar/areas/buenosaires2010/insumos-tecnicos/biblioteca/social/VIVIENDA/Univ%20Torcuato%20Di%20Tella/7%20CONSTRUCCION.pdf

http://www.temasdeclase.com/libros%20gratis/analisis/capseis/anal6_5.htm

http://www.fierros.com.co/revista.htm

(http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc.htm).

(http://www.bogotaturismo.gov.co/turismo/productos/panorama/A1-Ficha%20Barrios%20Unidos.pdf)

http://www.businesscol.com/directorio/index.php3?category=28businesscol).

Apuntes y consulta de trabajos presentados durante la carrera de administración.

AGRADECIMIENTOS

Al finalizar una etapa más de mi vida y haber logrado culminar con éxito una meta mas, doy gracias ante todo a Dios porque sin el nada se puede, a mi esposo quien ha sido mi compañero y apoyo constante, a mis hijos la luz que alumbran mi camino, a todos mis profesores, quienes de ellos recibí no solo su cátedra sino muchas experiencias de vida, a la universidad Minuto de Dios, que es una de las universidades con un alto compromiso humanitario, en busca de un bienestar de vida, a todos mis compañeros y compañeras con quienes compartí conocimientos, y momentos maravillosos, y a quienes les deseo los mejores éxitos del mundo.

A todos muchas gracias.