

DIAGNOSTICO FINANCIERO Y PLAN DE MEJORAMIENTO PARA
LA EMPRESA DEPÓSITO GÓMEZ

AMPARO MILENA GÓMEZ FOLLECO
ROCÍO ROSERO DE LA TORRE

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
Vicerrectoría de Investigaciones, Postgrados y Relaciones Internacionales -VIPRI-
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
SAN JUAN DE PASTO
2006

DIAGNOSTICO FINANCIERO Y PLAN DE MEJORAMIENTO PARA
LA EMPRESA DEPÓSITO GÓMEZ

AMPARO MILENA GÓMEZ FOLLECO
ROCÍO ROSERO DE LA TORRE

Trabajo de grado para optar el título
Especialistas en Finanzas

Asesor
LUÍS ALBERTO ARCOS ARCOS
Decano Facultad de ciencias económicas y administrativas

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
Vicerrectoría de Investigaciones, Postgrados y Relaciones Internacionales -VIPRI-
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
SAN JUAN DE PASTO
2006

Las ideas y las conclusiones aportadas en el trabajo de grado son responsabilidad exclusiva de las autoras.

Artículo 1 del Acuerdo No. 234 de octubre de 1966, emanado del honorable consejo directivo de la Universidad de Nariño.

RESUMEN

Este trabajo de grado busca el incremento de la competitividad de la empresa Depósito Gómez; para lograr este incremento se realizó el diagnóstico de la empresa desde una perspectiva financiera, interna, externa y competitiva, luego se volvió a plantear el direccionamiento estratégico de la empresa, constituyéndose éste en el punto de partida para formular, evaluar y seleccionar estrategias aplicando el marco analítico propuesto por la planeación estratégica, posteriormente se crearon los escenarios para las estrategias, luego los escenarios fueron evaluados desde una perspectiva financiera, realizando proyecciones de ellos a cinco años, seguidamente los escenarios fueron sometidos a un estudio de viabilidad financiera, por medio de la proyección de los indicadores EVA, VNA, TIR, TVR y de diferenciales como RR, RRA; éstos mostraron que las estrategias en sus diferentes escenarios no alcanzan el incremento de la competitividad esperado, entonces se formuló una gran estrategia, consistente en la ejecución paralela todas las estrategias propuestas, alcanzando la competitividad esperada en un corto plazo y sobrepasándola en un mediano plazo, las implementación de las estrategias que conforman esta gran estrategia originaron un plan de mejoramiento estructurado y basado en la realidad para la empresa Depósito Gómez.

ABSTRACT

This research paper has as its main goal to look for the competitiveness increase of the Depósito Gómez enterprise. In order to achieve this increase the enterprise diagnosis was carried out from an internal, external, competitive and financial standpoint; after that, the strategic direction was defined again and this became the starting point to formulate, evaluate, and select strategies applying the analytical framework proposed by the strategic planning. Later on, the settings for the strategies were created, then, they were evaluated from a financial standpoint; by projecting them in a term of five years.

Next the settings were subjected under a financial viability study, by means of the projection of EVA, VPN, TIR and TVR's indicators and differential as RR, RRA; these showed that the strategies in their different settings do not reach the increase of the established competitiveness. So a great strategy was proposed, which consisted of the parallel executing of all the prior proposed strategies, getting the longed competitiveness in a short term and surpassing it in a medium term.

The implementation of this great strategy originated a structured improvement plan, which is based on the reality of Deposito Gomez enterprise.

CONTENIDO

	Pág
INTRODUCCIÓN	21
1. EL PROBLEMA	22
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	22
2. OBJETIVOS	23
2.1 OBJETIVO GENERAL	23
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	23
3. JUSTIFICACIÓN	24
4. MARCO DE REFERENCIA	26
4.1 MARCO CONCEPTUAL	26
4.1.1 Planeación estratégica	26
4.1.2 Finanzas	43
5. METODOLOGÍA	50
5.1 CLASIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	50
5.2 DISEÑO METODOLÓGICO	50
5.3 TÉCNICAS METODOLÓGICAS	50

6. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	51
7. DIRECCIONAMIENTO ACTUAL DE LA EMPRESA	52
7.1 VISIÓN ACTUAL	52
7.2 MISIÓN ACTUAL	52
7.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS ACTUALES	52
7.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ACTUALES	52
7.4.1 Objetivo general	52
7.4.2 Objetivos específicos	52
7.5 QUIENES SON NUESTROS CLIENTES	53
7.6 EN QUE NEGOCIO ESTAMOS	53
8. DIAGNOSTICO	54
8.1 DIAGNOSTICO FINANCIERO	54
8.1.1 Estados financieros	54
8.1.2 Análisis horizontal 2003 – 2004	57
8.1.2.1 Balance general	57
8.1.2.2 Estado de resultados	61

8.1.3 Análisis vertical	62
8.1.3.1 Balance general	62
8.1.3.2 Estado de resultados	68
8.1.4 Análisis de flujo de caja libre	69
8.1.5 Análisis de los indicadores financieros	69
8.1.6 Análisis del EVA	73
8.1.7 Resultado diagnóstico financiero	73
8.2 DIAGNÓSTICO PERFIL INTERNO	74
8.2.1 Descripción de los factores internos claves	74
8.2.2 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	76
8.2.3 Resultado diagnóstico perfil interno	76
8.3 DIAGNÓSTICO DEL PERFIL COMPETITIVO	77
8.3.1 Modelo de Michael Porter	77
8.3.2 Matriz perfil competitivo (MPC)	78
8.3.3 Resultado diagnóstico del perfil competitivo	79
8.4 DIAGNÓSTICO PERFIL EXTERNO	79

8.4.1 Descripción de los factores externos claves	80
8.4.2 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	81
8.4.3 Resultado diagnóstico del perfil externo	81
9. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	82
9.1 MATRIZ DOFA	82
9.2 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD	83
9.2.1 Definición de puntales y amenazas	83
9.2.2 Matriz análisis de vulnerabilidad	84
10. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	86
10.1 HORIZONTE DE TIEMPO	86
10.2 PRINCIPIOS CORPORATIVOS	86
10.3 VISIÓN	86
10.4 MISIÓN	87
10.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	87
11. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	88
11.1 MATRIZ INTERNA - EXTERNA (IE)	88

11.2 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA (GE)	89
11.3 MATRIZ DE POLÍTICA DIRECCIONAL (MPD)	90
11.4 MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON (BCG)	91
11.4.1 Primera línea de negocio: víveres y abarrotes importados del Ecuador	91
11.4.2. Segunda línea de negocio: víveres y abarrotes colombianos	93
11.4.3 Tercera línea de negocio: licores y tabaco	94
11.5 MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)	96
11.6 SINOPSIS DE LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	98
12. DECISIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIO	100
12.1 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE)	100
13. EVALUACIÓN FINANCIERA DE LAS ESTRATEGIAS	103
13.1 PROYECCIÓN FINANCIERA	103
13.1.1 Proyección: estrategia de implementación de un sistema de información	104
13.1.2 Proyección: estrategia de penetración en el mercado de Pasto	106
13.1.2.1 Escenario 1: venta tienda a tienda	109
13.1.2.2 Escenario 2: nuevo punto de venta en la ciudad de Pasto	112

13.1.3 Proyección: estrategia de desarrollo cado en municipios	117
13.1.4 Proyección: estrategia de penetración en el mercado de La Unión	120
13.1.5 Conclusiones de las proyecciones financieras	.126
13.2 ESTUDIO DE VIABILIDAD FINANCIERA: DECISIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIO A MEDIANO PLAZO	126
13.2.1 Proyección del EVA	126
13.2.2 Indicadores	127
13.2.3 Diferenciales	128
14. REDEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS	129
14.1 ESTRATEGIA CONJUNTA	129
14.1.1 Proyección financiera	129
14.1.2 Estudio de la viabilidad financiera a mediano plazo	133
14.2 RESULTADO DE LA REDEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS	134
15. PLANTEAMIENTO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO	135
16. ÍNDICES DE GESTIÓN	139
16.1 IMPACTO	139
16.2 EFICIENCIA	139
16.3 EFICACIA	139
16.4 COSTO BENEFICIO	140

16.5 FINANCIEROS	140
17. PLAN DE ACCIÓN	142
17.1 PLAN DE ACCIÓN EJE ESTRATÉGICO 1: SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN	142
17.1.1 Proyecto 1: implementación de un sistema de información.	142
17.2 PLAN DE ACCIÓN EJE ESTRATÉGICO 2: DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE PENETRACIÓN EN EL MERCADO	144
17.2.1 Proyecto 1: penetración en el mercado de la ciudad de Pasto.	144
17.2.2 Proyecto 2: penetración en el mercado de La Unión	146
18. CONCLUSIONES	147
19. RECOMENDACIONES	149
BIBLIOGRAFÍA	150

LISTA DE TABLAS

	Pág
Tabla 1. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	16
Tabla 2. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	16
Tabla 3. Matriz de perfil competitivo (MPC)	18
Tabla 4. Matriz DOFA	19
Tabla 5. Análisis de vulnerabilidad	20
Tabla 6. Matriz de análisis de vulnerabilidad	21
Tabla 7. Matriz interna – externa	23
Tabla 8. Matriz de la gran estrategia (GE)	25
Tabla 9. Matriz de política direccional (MPD)	26
Tabla 10. Matriz del Grupo Consultor de Boston (BCG)	28
Tabla 11. Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE)	32
Tabla 12. Balance general 2003-2004	44
Tabla 13. Estado de resultados 2003-2004	45
Tabla 14. Balance general Análisis horizontal 2003-2004	46
Tabla 15. Estado de resultados Análisis horizontal 2003-2004	50
Tabla 16. Balance general Análisis vertical	52
Tabla 17. Estado de resultados Análisis vertical	57
Tabla 18. Flujo de caja libre	59
Tabla 19. Indicadores de liquidez	60
Tabla 20. Indicadores de endeudamiento	60
Tabla 21. Indicadores de actividad	61

Tabla 22. Indicadores de ciclo de conversión de efectivo	61
Tabla 23. Indicadores de rentabilidad	62
Tabla 24. Cálculo del costo promedio ponderado de capital	63
Tabla 25. Cálculo del Valor Económico Agregado (EVA)	63
Tabla 26. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	66
Tabla 27. Matriz de perfil competitivo	69
Tabla 28. Matriz de evolución de factores externos (MEFE)	71
Tabla 29. Matriz DOFA	72
Tabla 30. Análisis de vulnerabilidad	74
Tabla 31. Matriz análisis de vulnerabilidad	74
Tabla 32. Matriz Interna – externa (IE)	78
Tabla 33. Matriz de la gran estrategia (GE)	79
Tabla 34. Evaluación grado de atractividad	80
Tabla 35. Matriz de Política Direccional MPD	81
Tabla 36. Matriz del grupo consultor de Boston: primera línea de negocio: víveres y abarrotes importados del Ecuador	82
Tabla 37. Matriz del grupo consultor de Boston: segunda línea de negocio: víveres y abarrotes colombianos	85
Tabla 38. Matriz del grupo consultor de Boston: tercera línea de negocio: licores y tabaco	86
Tabla 39. Factores que están en los ejes de la matriz PEYEA	88
Tabla 40. Matriz de la posición estratégica y de evaluación de la acción.	89
Tabla 41. Matriz cuantitativa de la planeación estratégica	93
Tabla 42. Proyecciones macroeconómicas	94
Tabla 43. Supuestos proyección de la estrategia de implementación de un sistema de información	95

Tabla 44. Inversiones para la proyección de la estrategia de implementación de sistema de información	96
Tabla 45. Balance general proyectado: estrategia implementación de un sistema de información	98
Tabla 46. Estado de resultados proyectado: estrategia de implementación de un sistema de información.	97
Tabla 49. Flujo de caja libre proyectado: estrategia de implementación de un sistema de información.	102
Tabla 50. Supuestos para proyección de la estrategia de penetración en el mercado de Pasto en el escenario 1: venta tienda a tienda.	104
Tabla 51. Inversiones para la proyección de la estrategia de penetración en el mercado de Pasto en el escenario 1: venta tienda a tienda.	106
Tabla 52. Excedentes retirados del capital social en la proyección de la estrategia de penetración en el mercado de Pasto en el escenario 1: venta tienda a tienda.	106
Tabla 53. Balance general proyectado estrategia de penetración en el mercado de Pasto en el escenario 1: venta tienda a tienda	107
Tabla 54. Estado de resultados proyectado estrategia de penetración en el mercado de Pasto en el escenario 1: venta tienda a tienda	108
Tabla 55. Flujo de caja libre proyectado estrategia de penetración en el mercado de Pasto en el escenario 1: venta tienda a tienda	109
Tabla 56. Supuestos para la proyección de la estrategia de penetración en el mercado de Pasto en el escenario 2: nuevo punto de venta	110
Tabla 57. Inversiones para la proyección de la estrategia de penetración en el mercado de Pasto en el escenario 2: nuevo punto de venta	111
Tabla 58. Excedentes retirados del capital social en la proyección de la estrategia de penetración en el mercado de Pasto en el escenario 2: nuevo punto de venta	111
Tabla 59. Balance general proyectado estrategia de penetración en el mercado de Pasto en el escenario 2: nuevo punto de venta	112
Tabla 60. Estado de resultados proyectado estrategia de penetración en el mercado de Pasto en el escenario 2: nuevo punto de venta	113
Tabla 61. Flujo de caja libre proyectado estrategia de penetración en el mercado de Pasto en el escenario 2: nuevo punto de venta	114

Tabla 62. Supuestos para la proyección de la estrategia de penetración en el mercado de La Unión	116
Tabla 63. Inversiones para la proyección de la estrategia de penetración en el mercado de La Unión	117
Tabla 64. Excedentes retirados del capital social en la proyección de la estrategia de penetración en el mercado de Pasto en el escenario 2: nuevo punto de venta	117
Tabla 65. Balance general proyectado estrategia de penetración en el mercado de Pasto en el escenario 2: nuevo punto de venta	119
Tabla 66. Estado de resultados proyectado estrategia de penetración en el mercado de Pasto en el escenario 2: nuevo punto de venta	120
Tabla 67. Flujo de caja libre proyectado estrategia de penetración en el mercado de Pasto en el escenario 2: nuevo punto de venta	121
Tabla 68. Proyección del EVA para la estrategia de penetración en el mercado de la ciudad de Pasto para el escenario 1: venta tienda a tienda	122
Tabla 69. Proyección del EVA para la estrategia de penetración en el mercado de la ciudad de Pasto para el escenario 2: nuevo punto de venta	123
Tabla 70. Proyección del EVA para la estrategia de penetración en el mercado de La Unión	123
Tabla 71. Indicadores para las estrategias de penetración en el mercado.	123
Tabla 72. Diferenciales para las estrategias de penetración en el mercado.	124
Tabla 73. Capitalización y excedentes retirados del capital social en la proyección de la estrategia conjunta	125
Tabla 74. Balance general proyectado estrategia conjunta	126
Tabla 75. Estado de resultados proyectado estrategia conjunta	127
Tabla 76. Flujo de caja libre proyectado estrategia conjunta	128
Tabla 77. Proyección del EVA para la estrategia conjunta	129
Tabla 78. Indicadores para la estrategia conjunta	129
Tabla 79. Diferenciales para la estrategia conjunta	129
Tabla 80. Plan de acción para el eje estratégico 1	138

Tabla 81. Plan de acción para el eje estratégico 2 proyecto 1: penetración en el mercado de la ciudad de Pasto	141
Tabla 82. Plan de acción para el eje estratégico 2 proyecto 2: penetración en el mercado de La Unión	142

LISTA DE FIGURAS

	Pag
Figura 1. Ejemplos de perfiles de estrategias	30
Figura 2. Activo corriente años 2003-2004	47
Figura 3. Activo largo plazo 2003-2004	48
Figura 4. Pasivo corriente 2003-2004	49
Figura 5. Patrimonio 2003-2004	49
Figura 6. Composición porcentual vertical del activo año 2003	53
Figura 7. Composición porcentual vertical del activo año 2004	54
Figura 8. Composición porcentual vertical del pasivo y patrimonio año 2003	55
Figura 9. Composición porcentual vertical del pasivo y patrimonio año 2004	56
Figura 10. Modelo de Michel Porter	67

RESUMEN

Este trabajo de grado busca el incremento de la competitividad de la empresa "Depósito Gómez"; para lograr este incremento se realizó el diagnóstico de la empresa desde una perspectiva financiera, interna, externa y competitiva, luego se volvió a plantear el direccionamiento estratégico de la empresa, constituyéndose éste en el punto de partida para formular, evaluar y seleccionar estrategias aplicando el marco analítico propuesto por la planeación estratégica, posteriormente se crearon los escenarios para las estrategias, luego los escenarios fueron evaluados desde una perspectiva financiera, realizando proyecciones de ellos a cinco años, seguidamente los escenarios fueron sometidos a un estudio de viabilidad financiera, por medio de la proyección de los indicadores EVA, VNA, TIR, TVR y de diferenciales como RR, RRA; éstos mostraron que las estrategias en sus diferentes escenarios no alcanzan el incremento de la competitividad esperado, entonces se formuló una gran estrategia, consistente en la ejecución paralela todas las estrategias propuestas, alcanzando la competitividad esperada en un corto plazo y sobrepasándola en un mediano plazo, la implementación de las estrategias que conforman esta gran estrategia originaron un plan de mejoramiento estructurado y basado en la realidad para la empresa "Depósito Gómez".

ABSTRACT

This research paper has as its main goal to look for the competitiveness increase of the "Depósito Gómez" enterprise. In order to achieve this increase the enterprise diagnosis was carried out from an internal, external, competitive and financial standpoint; after that, the strategic direction was defined again and this became the starting point to formulate, evaluate, and select strategies applying the analytical framework proposed by the strategic planning. Later on, the settings for the strategies were created, then, they were evaluated from a financial standpoint; by projecting them in a term of five years. Next the settings were subjected under a financial viability study, by means of the projection of EVA, VPN, TIR and TVR's indicators and differential as RR, RRA; these showed that the strategies in their different settings do not reach the increase of the established competitiveness. So a great strategy was proposed, which consisted of the parallel executing of all the prior proposed strategies, getting the longed competitiveness in a short term and surpassing it in a medium term. The implementation of this great strategy originated a structured improvement plan, which is based on the reality of "Depósito Gómez" enterprise.

INTRODUCCIÓN

El propósito de este trabajo es plantear un plan de mejoramiento para la empresa DEPÓSITO GÓMEZ con el fin de incrementar su competitividad, para ello se realizó el diagnóstico financiero con base en los años 2003 y 2004, porque la empresa fue creada recientemente, también se hizo el diagnóstico del perfil interno, competitivo y externo, pues la empresa necesita conocer los factores que influyen en ella, para reaccionar favorablemente ante estos. Luego se realizó el análisis

El diagnóstico en lo referente al perfil interno, competitivo y externo fue realizado, empleando algunas herramientas proporcionadas por la Planeación Estratégica, para la formulación, selección y evaluación de estrategias, se obtuvo como resultado una serie de estrategias para el mejoramiento de la empresa, pero con un limitante en cuanto a su evaluación financiera, surgiendo la necesidad de hacer las proyecciones y el estudio de viabilidad de cada una de ellas para definir así las estrategias que debe formar parte de la planeación de la empresa.

El estudio financiero arrojó como resultado la aceptación de la “Implementación de un sistema de información” como estrategia a corto plazo, se descartó “El desarrollo de mercado en otros municipios” y surgió la necesidad de redefinir las estrategias, surgiendo así una “Estrategia conjunta” donde se combinan las estrategias viables a mediano plazo, esta fue evaluada financieramente, obteniendo resultados satisfactorios.

El planteamiento del plan de mejoramiento para la empresa DEPÓSITO GÓMEZ mencionado en el objetivo general del trabajo, está conformado a su vez por dos proyectos, la “Implementación de un sistema de información” y “Desarrollo de un programa de mercadeo”, el último está conformado por las estrategias de penetración en el mercado de la ciudad de Pasto y La Unión.

1. EL PROBLEMA

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la situación financiera actual de DEPÓSITO GÓMEZ y qué estrategias de mejoramiento son convenientes para incrementar su competitividad?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Conocer la situación actual de la empresa para luego plantear un plan de mejoramiento que incremente su competitividad.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico financiero, basado en la información histórica de años 2003 y 2004, identificando las ventajas y desventajas de la empresa tanto a nivel interno como externo.
- Formular estrategias de mejoramiento con una técnica de la Planeación Estratégica.
- Evaluar la viabilidad financiera de las estrategias planteadas por medio de la realización de proyecciones financieras a mediano plazo.
- Plantear un plan de mejoramiento para la empresa.

3. JUSTIFICACIÓN

DEPÓSITO GÓMEZ es una empresa joven que ha incursionado en el mercado de víveres y abarrotes de la ciudad de Pasto con amplias expectativas de crecimiento, las cuales al no ser encaminadas adecuadamente, se están perdiendo en el día a día de la empresa, por tal razón es de suma importancia buscar alternativas de mejoramiento, donde se aproveche el potencial de los recursos existentes en la empresa, para generar las estrategias y el proyecto que promueva reformas, las cuales impulsen la competitividad de la empresa. Anteriormente el personal administrativo ha trabajado en la elaboración de diferentes propuestas de mejoramiento, pero los resultados obtenidos al ejecutarlas no han colmado las expectativas de los propietarios, por esta razón se ha emprendido la realización de este proyecto.

Este trabajo busca ofrecer herramientas a la compañía para hacer realidad en lo posible los deseos de competitividad, centrándose en un plan de desarrollo fundamentado en la elaboración de un diagnóstico financiero, en el que se obtiene mayor alcance en el entendimiento de sus problemas, al examinar la evolución de la rentabilidad, solidez y liquidez, factores claves para determinar si la dirección de la empresa es la deseada, ya que algunas empresas arrojan resultados inesperados, pues todos sus esfuerzos encaminados al logro de un objetivo alcanzan otros que ni siquiera han sido trazados. Se espera entonces que con la realización de este trabajo, se logre determinar si hay coherencia entre los objetivos y los resultados obtenidos por la empresa.

Otra herramienta esencial para el desarrollo empresarial es la Planeación Estratégica, pues ayuda a adquirir un concepto claro y real acerca de la organización, haciendo posible la formulación de estrategias factibles que responden a la necesidad de mejoramiento de la empresa, constituyéndose en el eje de la elaboración de un plan viable y eficiente.

Este estudio está encaminado a la formulación de un Plan de Mejoramiento basado en los resultados arrojados por el diagnóstico y la evaluación financiera, permitiendo la ejecución de estrategias adecuadas, en el momento oportuno y proporcionando los lineamientos para realizar un trabajo planificado y sistemático a favor de la empresa.

Es de dominio público que los grandes avances tecnológicos y técnicos del siglo XXI se han introducido en el campo de las finanzas, sin embargo, la realidad del Departamento de Nariño presenta una resistencia de las empresas a adoptar estos avances aprovechados en el resto del país, el Departamento tiene una desventaja en este aspecto, causada en parte por el desconocimiento y la indiferencia ante las innovaciones y más aún en el campo de las finanzas, la mayoría de las organizaciones son renuentes al cambio, entonces este trabajo brinda la oportunidad de mostrar a través de esta empresa algunas ventajas que trae consigo el diagnóstico, la evaluación financiera y la Planeación Estratégica que de ser aceptadas por las empresas repercutirían en el desarrollo del sector.

Este trabajo además posee un valor académico porque permite plasmar los conocimientos adquiridos en la Especialización en Finanzas para beneficio de la empresa DEPÓSITO GÓMEZ y posiblemente de otras empresas, también puede ser útil como referencia de nuevos proyectos empresariales.

4. MARCO DE REFERENCIA

Todo el diagnóstico y análisis se realiza por medio de los elementos teóricos de la planeación estratégica, cuya utilización permitirá evaluar la situación actual y formular estrategias para el redireccionamiento de la empresa.

4.1 MARCO CONCEPTUAL

4.1.1 Planeación estratégica

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: proceso continuo, flexible e integral que genera una capacidad de dirección para definir la evolución que debe seguir una organización para aprovechar, en beneficio de su situación interna, las oportunidades actuales y futuras que ofrece el entorno.

PERFIL INTERNO (FORTALEZAS Y DEBILIDADES): este perfil es realizado para determinar la capacidad competitiva de la empresa, establecer sus puntos débiles y fuertes. Los pasos para elaborar el diagnóstico del perfil interno son:

1. Seleccionar las variables o aspectos estratégicos internos, estos pueden ser: estructura organizacional, capacidad directiva (liderazgo, capacidad), capacidad financiera (liquidez, endeudamiento, rentabilidad), capacidad tecnológica, talento humano (sentido de pertenencia), capacidad competitiva (grado de satisfacción de los clientes). Se aconsejan establecer diez tópicos vitales.
2. Análisis del comportamiento de cada variable, si las variables son medibles se emplea el método estadístico y si son subjetivas se buscan evidencias para el análisis.
3. Análisis del impacto, las variables que tienen buen comportamiento necesitan medir su impacto en la empresa, puede ser positivo consolidándose como fortaleza o negativo convirtiéndose en debilidad, dependiendo de su contribución al desarrollo de los objetivos de la empresa.
4. Definir la magnitud del impacto.
5. Determinar si las variables son fortalezas o debilidades.

Este análisis emplea la Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI como herramienta para cuantificar la fortaleza interna de la empresa.

Tabla 1. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	Ponderación*clasificación
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
TOTAL	? = 1.0		

Fuente: Conceptos de administración estratégica

Para clasificar los factores internos claves se toma como base la siguiente equivalencia:

Debilidad Mayor (DM) = 1
 debilidad menor (dm) = 2
 fortaleza menor (fm)= 3
 Fortaleza Mayor (FM) = 4

Los totales obtenidos de la multiplicación de la ponderación por el número asignado en la clasificación permiten medir la magnitud del impacto de los factores internos según los siguientes criterios:

Bajo cuando el total es menor que 2
 Intermedio cuando el total es igual a 2
 Bueno cuando el total es mayor que 2

PERFIL EXTERNO (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS): consiste en el análisis de la relación de la empresa con su entorno (económico, cultural, social, político, jurídico, tecnológico, demográfico, ecológico, competitivo, etc.), para ello se emplea como herramienta la matriz de evaluación de factores externos MEFE, para ellos se escogen las variables o factores externos claves y se siguen los mismos pasos seguidos para la construcción de la matriz de evaluación de factores internos MEFI (análisis del comportamiento de cada variable, análisis de su impacto en la empresa, magnitud del impacto y clasificación del factor como fortaleza y debilidad.

Tabla 2. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	Ponderación*clasificación
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
TOTAL	? = 1.0		

Fuente: Conceptos de administración estratégica.

Para clasificar los factores internos claves se toma como base la siguiente equivalencia:

Amenaza Mayor (AM) = 1
amenaza menor (am) = 2
oportunidad menor (om)= 3
Oportunidad Mayor (OM) = 4

Los totales arrojados permiten la medición de los factores internos según los siguientes criterios:

Bajo cuando el total es menor que 2
Intermedio cuando el total es igual a 2
Bueno cuando el total es mayor que 2

PERFIL COMPETITIVO (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS): este perfil se refiere a la industria donde se desenvuelve la empresa, emplea dos herramientas de análisis:

- **ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS (MICHEL PORTER)**

Radica en el análisis de las relaciones entre clientes, empresas y competidores, realizando su descripción, para luego establecer las amenazas y oportunidades. Las relaciones mencionadas se sintetizadas en cinco fuerzas competitivas:

1. Intensidad de la rivalidad entre competidores.
2. Poder de negociación de los clientes.
3. Poder de negociación con los proveedores.
4. Amenaza de entrada de nuevos competidores.
5. Presencia de productos sustitutos en el mercado

- **MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)**

Esta es otra herramienta para conocer la empresa respecto a sus competidores, los pasos para su elaboración son:

1. Definir los factores claves de éxito o atributos para triunfar en el negocio. La empresa se compara con sus competidores en términos de los factores claves de éxito.
2. Clasificar los factores claves de éxito de la empresa y sus competidores, teniendo en cuenta la siguiente clasificación:

Amenaza Mayor (AM) = 1
amenaza menor (am) = 2
oportunidad menor (om)= 3
Oportunidad Mayor (OM) = 4

El resultado nos brinda información sobre la posición que ocupa frente a los competidores.

Tabla 3. Matriz de perfil competitivo (MPC)

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERACION (p)	Mí CIA.		CIA 1		CIA 2	
		Clasificación (c)	cxp	Clasificación (c)	cxp	Clasificación (c)	cxp
TOTAL	? = 1.0						

Fuente: Conceptos de administración estratégica

Con el análisis de entornos se realiza la Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE, los pasos para obtenerla son:

1. Seleccionar las variables o aspectos estratégicos externos. Se aconsejan establecer diez tópicos vitales.
2. Análisis del comportamiento de cada variable, si las variables son medibles se emplea el método estadístico y si son subjetivas se buscan evidencias para el análisis.
3. Análisis del impacto, las variables que tienen buen comportamiento necesitan medir su impacto en la empresa, puede ser benéfico consolidándose como oportunidad o perjudicial convirtiéndose en amenaza, dependiendo de su contribución crecimiento de la empresa.
4. Definir la magnitud del impacto.
5. Determinar si las variables son oportunidades o amenazas.
6. El perfil de capacidad interna, el perfil de oportunidades y amenazas y el análisis del entorno competitivo permiten resumir la información necesaria para la posterior formulación de estrategias.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO: para la realización del análisis estratégico se emplean las matrices mencionadas a continuación.

- MATRIZ DE LAS AMENAZAS-OPORTUNIDADES, DEBILIDADES-FUERZAS (DOFA):

Esta es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas.

Las estrategias FO usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

Las estrategias DO pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

Las estrategias FA aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

Las estrategias DA son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

La matriz DOFA cuenta con nueve celdas, hay cuatro celdas para factores clave, cuatro celdas para estrategias y una celda que se deja siempre en blanco (celda superior izquierda) Las cuatro celdas de la estrategia llamadas FO, DO, FA, DA, se ocupan después de llenar las cuatro celdas de los factores clave, llamados F, D, O, A. La matriz DOFA sigue ocho pasos:

1. Hacer una lista de oportunidades externas clave de la empresa
2. Hacer una lista de amenazas clave para la empresa
3. Hacer una lista de fuerzas internas clave de la empresa
4. Hacer una lista de debilidades internas clave de la empresa
5. Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en cada celda adecuada.
6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en cada celda adecuada.
7. Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en cada celda adecuada.
8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en cada celda.

Tabla 4. Matriz DOFA

<i>Dejar siempre en blanco</i>	FUERZAS – F 1. 2. 3. Anotar las fuerzas 4. 5.	DEBILIDADES – D 1. 2. 3. Anotar las debilidades 4. 5.
OPORTUNIDADES – O 1. 2. 3. Anotar las oportunidades 4. 5.	ESTRATEGIAS – FO 1. 2. 3. Usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades 4. 5.	ESTRATEGIAS – DO 1. 2. 3. Superar las debilidades aprovechando las oportunidades 4. 5.
AMENAZAS – A 1. 2. 3. Anotar las amenazas 4. 5.	ESTRATEGIAS – FA 1. 2. 3. Usar las fuerzas para evitar las amenazas 4. 5.	ESTRATEGIAS – DA 1. 2. 3. Reducir las debilidades y evitar las amenazas 4. 5.

Fuente: Conceptos de administración estratégica

El propósito de esta matriz es generar estrategias alternativas, pero no seleccionar o determinar las mejores estrategias, es decir que todas las estrategias desarrolladas en la matriz DOFA no serán las seleccionadas para su aplicación.

- **MATRIZ ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD:** en el análisis de vulnerabilidad tiene como base la definición de puntales o ejes de las posibilidades de éxito, para determinar las amenazas y posibilidades de fracaso en el caso de la pérdida de estos. Los pasos a seguir para su realización son:
 1. Definición de puntales
 2. Determinar la amenaza para cada puntal (lo peor que puede pasar)
 3. Establecer la probabilidad que ocurra esta amenaza
 4. Especificar el Impacto en la organización si llegara a ocurrir dicha amenaza.
 5. Producto de la probabilidad de ocurrencia (P) y el impacto (I).
 6. Grado de preparación para asumirlo en caso de presentarse, valorar de 1 a siendo 1 el mínimo y 10 el máximo.
 7. Graficar

Tabla 5. Análisis de vulnerabilidad

PUNTALES	AMENAZA	PROBABILIDAD	IMPACTO	P <i>·</i> i	CAPACIDAD REACCIÓN
			Escala 1 a 10		Escala 1 a 10
TOTAL		1			

Fuente: Conceptos de administración estratégica

Tabla 6. Matriz de análisis de vulnerabilidad

CAPACIDAD DE REACCION

P X I	10	C. Indefenso	D. En peligro							
	9									
	8									
	7									
	6	B. Vulnerable	A. Preparado							
	5									
	4									
	3									
	2									
	1									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Fuente: Conceptos de administración estratégica

Cuadrante A: preparado porque tiene amplia capacidad de reacción baja probabilidad de ocurrencia por impacto.

Cuadrante B: vulnerable porque tiene baja capacidad de reacción y baja probabilidad de ocurrencia por impacto.

Cuadrante C: indefenso porque tiene baja capacidad de reacción y alta probabilidad de ocurrencia por impacto.

Cuadrante D: en peligro pues tiene baja capacidad de reacción y alta probabilidad de ocurrencia por impacto.

Una vez que la empresa ha sido ubicada en uno de los cuadrantes centra sus esfuerzos en contrarrestar estas acciones.

REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO: consiste en redefinir el futuro deseado y posible para la empresa, para realizarlo es necesario ajustar, innovar o modificar la misión, visión, los principios corporativos, el horizonte de tiempo y los objetivos estratégicos.

- **MISIÓN:** expresa la razón de ser de la empresa, actúa como una mano invisible que guía a la organización. Determina la evolución y perfil de la organización respondiendo a los cuestionamientos: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos?
- **VISIÓN:** expresión básica del núcleo de dirección de la organización que define el foco de orientación estratégica del negocio y que permite la dirección, le da un significado y una razón de ser al esfuerzo realizado por todos los que forman parte de la

organización, determina el enfoque del negocio, su alcance, las ventajas que le permiten alcanzar competitividad sostenible, establece el conjunto de valores y creencias básicas que determinan la cultura de la organización, para dar un propósito noble y ético a la forma de hacer negocios y un sentido ético a los que trabajan en ella y está en profundo contacto con la evolución de la realidad externa.

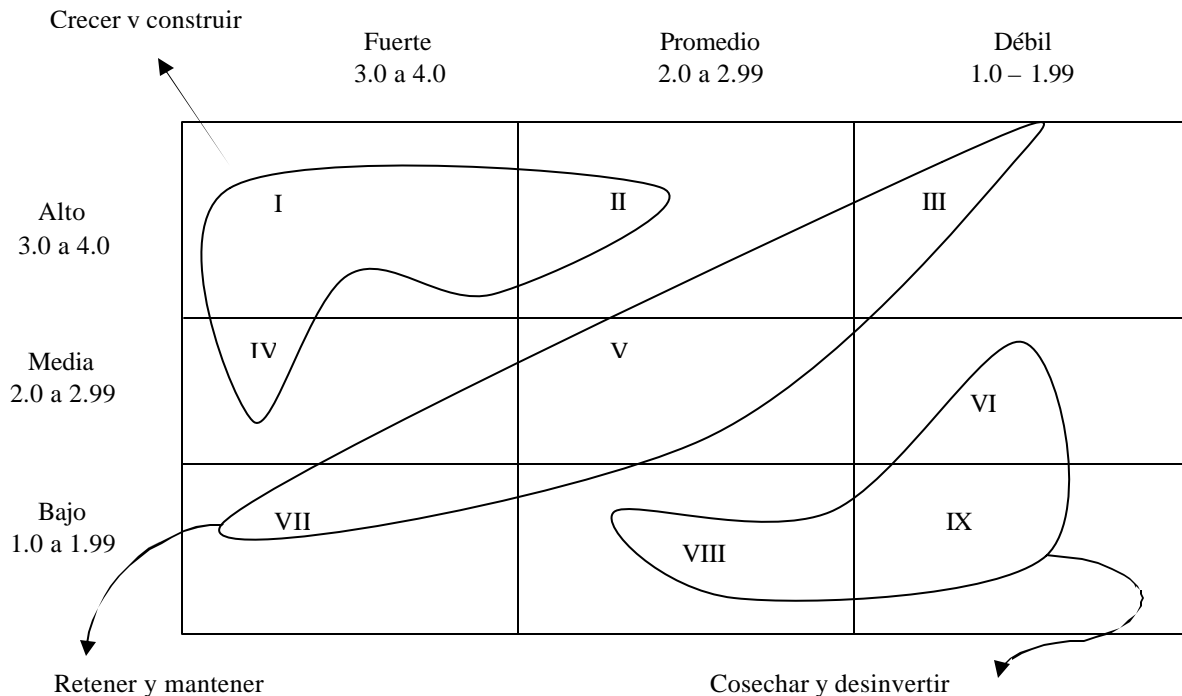
- **OBJETIVOS:** expresan un conjunto de resultados que requieren un esfuerzo para lograrse. Se caracterizan por ser claros, concretos y medibles, se definen en aras de la consecución de la visión y desarrollo de la misión.

FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS: se utilizan las matrices siguientes:

- **MATRIZ INTERNA EXTERNA (IE):** coloca las diferentes divisiones de una organización dentro de un cuadro de nueve celdas. Esta matriz se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados arrojados por la matriz MEFI en el eje x y los totales ponderados obtenidos en la matriz MEFE en el eje y, teniendo en cuenta que en el eje x de la matriz IE un total ponderado entre 1.0 y 1.99 tomado de la matriz MEFI representa una posición interna débil, una clasificación entre 2.0 y 2.99 se puede considerar promedio y una calificación entre 3.0 y 4.0 es fuerte. Los ponderados extraídos de la matriz MEFE en el eje y de la matriz IE que oscilan entre 1.0 y 1.99 son considerados bajos, si la calificación está entre 2.0 y 2.99 es intermedia y una calificación entre 3.0 y 4.0 es alta.

La matriz IE se puede dividir en tres grandes espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas. En primer lugar, se puede decir que la recomendación para las divisiones que caen en las celdas I, II, o IV sería “crecer y construir”. Las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o las integrativas (integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal) tal vez sean las más convenientes para estas divisiones. En segundo lugar, las divisiones caen en las celdas III, V o VII se pueden administrar mejor con estrategias para “retener y mantener”, la penetración en el mercado y el desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de divisiones. En tercero, una recomendación frecuente para las divisiones que caen en las celdas VI, VII o IX es “cosechar o desinvertir”. Las organizaciones de éxito son capaces de lograr una cartera de negocios colocados dentro o en torno a la celda I en la matriz IE.

Tabla 7. Matriz interna – externa



Fuente: Conceptos de administración estratégica

• **MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA (GE)**, la matriz de la gran estrategia se basa dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz, según su atractivo. La interpretación de los resultados está basada en los siguientes ítems:

1. Las empresas que se ubican en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia están en una posición estratégica excelente. En el caso de estas empresas, las estrategias convenientes serían seguir concentrándose en los mercados (penetración en el mercado, desarrollo del mercado) y los productos presentes (desarrollo del producto). No es aconsejable que una empresa ubicada en el cuadrante 1 se aleje notablemente de sus ventajas competitivas establecidas. Cuando una organización está ubicada en el cuadrante I tiene demasiados recursos, entonces las estrategias para la integración hacia atrás, hacia delante u horizontal podrían ser convenientes, cuando está muy comprometida con un solo producto, entonces la diversificación concéntrica podría disminuir los riesgos asociados a una línea de productos muy estrecha. Las empresas ubicadas en este cuadrante pueden aprovechar oportunidades externas y correr riesgos agresivamente si es necesario.
2. Las empresas ubicadas en el cuadrante II tienen que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado. Aun cuando está creciendo, no son capaces de competir

en forma eficaz y deben identificar las razones que ocasionan esta situación y decidir el mejor camino para lograr un cambio en la empresa en aras de mejorar su competitividad. La primera opción es considerar una estrategia intensiva, mas no una integrativa o de diversificación, sin embargo si la empresa carece de una ventaja competitiva la integración horizontal es una alternativa aconsejable. La liquidación se debe tomarse en cuenta en última instancia.

3. Las empresas ubicadas en el cuadrante III compiten en industrias con crecimiento lento y tienen posiciones competitivas muy débiles. Estas empresas deben aplicar cambios drásticos sin tardanza a efecto de evitar su mayor caída y posible liquidación. En primer lugar se debe perseguir la reducción considerable de costos y del activo. Una estrategia alternativa es sacar recursos de los negocios actuales para dirigirlos a otras áreas, si todo lo anterior falla la opción última es la liquidación.
4. Los negocios situados en el cuadrante IV tienen una posición competitiva fuerte, pero están en una industria que registra un crecimiento lento. Estas empresas tienen la fuerza suficiente para iniciar programas diversificados en áreas con crecimiento más promisorio. Normalmente las empresas que se ubican en este cuadrante tienen grandes flujos de caja de dinero y poca necesidad de crecimiento interno y, muchas veces, pueden perseguir con éxito la diversificación concéntrica, horizontal o de conglomerados. Las empresas del cuadrante IV pueden constituir empresas de riesgo compartido.

Tabla 8. Matriz de la gran estrategia (GE)

CRECIMIENTO RÁPIDO DEL MERCADO

POSICIÓN COMPETITIVA DÉBIL	<p>Cuadrante II</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo del mercado 2. Penetración en el mercado 3. Desarrollo del producto 4. Integración horizontal 5. Desinversión 6. Liquidación 	<p>Cuadrante I</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo del mercado 2. Penetración en el mercado 3. Desarrollo del producto 4. Integración hacia delante 5. Integración hacia atrás 6. Integración horizontal 7. Diversificación concéntrica 	POSICIÓN COMPETITIVA FUERTE
	<p>Cuadrante III</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Atrincheramiento 2. Diversificación concéntrica 3. Diversificación horizontal 4. Diversificación en conglomerado 5. Desinversión 6. Liquidación 	<p>Cuadrante IV</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diversificación concéntrica 2. Diversificación horizontal 3. Diversificación en conglomerado 4. Empresas de riesgo compartido. 	

CRECIMIENTO LENTO DEL MERCADO

Fuente: Conceptos de administración estratégica

- **MATRIZ DE POLÍTICA DIRECCIONAL (MPD):** ésta expone la relación existente entre la capacidad competitiva y el grado de atraktividad del mercado para cada negocio. Los pasos para elaborar esta matriz son:

1. Identificar las principales variables de atraktividad
2. Otorgar una calificación a dichas variables, de 1 a 4, donde uno muestra el menor grado de atraktividad y 4 el mayor.
3. Hallar el grado de atraktividad del negocio en el mercado promediando las calificaciones.
4. Ubicar el valor obtenido en el eje y de la matriz.
5. Ubicar el valor obtenido de la matriz MPC en el eje x correspondiente a capacidad competitiva, el intercepto de estos valores ubica a la empresa en uno de los cuadrantes, permitiendo concluir el nivel alto, medio o bajo tanto de atraktividad como de capacidad competitiva del negocio.

Tabla 9. Matriz de política direccional (MPD)

		Capacidad competitiva		
		Alta	Media	Baja
Grado de atraktividad	Alto			
	Medio			
	Bajo			

Fuente: Conceptos de administración estratégica

- **MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON (BCG).** Ésta ha sido diseñada para respaldar los esfuerzos de una empresa que tiene divisiones o líneas compitiendo en diferentes sectores, ésta muestra las diferencias entre las divisiones en cuanto al mercado que ocupan y la tasa de crecimiento de la industria.




En la matriz BCG la posición de la participación relativa del mercado aparece en el eje x, el punto medio del eje x se suele fijar en 0.5, que corresponde a una división que tiene la mitad del mercado que pertenece a la empresa líder de la industria. El eje y representa la tasa de crecimiento de las ventas de la industria, medida como porcentaje. Los porcentajes de la tasa de crecimiento del eje y pueden ir de -20 a +20%, donde 0.0 es el punto medio. Estos representan la escala numérica que se suele usar para los ejes x y, pero una organización cualquiera podría establecer los valores numéricos que crea convenientes.

1. Los interrogantes: las divisiones situadas en el cuadrante I ocupan una posición en el mercado que abarca una parte relativamente pequeña, pero compiten en una industria de gran crecimiento. Estos negocios se llaman interrogantes, porque la organización tiene que decidir si los refuerza mediante una estrategia intensiva (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o si los vende.
2. Las estrellas: Los negocios ubicados en el cuadrante II representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo. Las divisiones que tienen una parte considerable relativa de mercado y una tasa elevada de crecimiento para la industria deben captar bastantes inversiones para conservar o reforzar sus posiciones dominantes.
3. Las vacas de dinero: las líneas ubicadas en el cuadrante III tienen una parte grande relativa del mercado, pero compiten en una industria con escaso crecimiento. Se llaman vacas de dinero porque generan más dinero del que necesitan y, con frecuencia son “ordeñadas”, las líneas que poseen vacas de dinero deben administrarse para mantener su posición sólida durante el mayor tiempo posible.
4. Los perros: las divisiones de la organización ubicadas en el cuadrante IV tienen una escasa participación relativa en el mercado y compiten en la industria con escaso o nulo crecimiento del mercado. Los perros son aquellos que tienen una posición débil, interna y externa, con frecuencia son recortados o liquidados.

Con el paso del tiempo la empresa evoluciona y los perros se convierten en interrogantes, los interrogantes en estrellas, las estrellas en vacas de dinero y las vacas de dinero en perros. Con un movimiento giratorio hacia la izquierda. La empresa debe esforzarse para que todas sus divisiones del negocio se conviertan en estrellas.

El limitante de esta matriz es que no refleja la evolución de las divisiones en el tiempo, es el reflejo de un momento, además es necesario considerar otras variables aparte de la participación en el mercado y la tasa de crecimiento de las ventas de la industria.

Tabla 10. Matriz del Grupo Consultor de Boston (BCG)

<p>Estrellas II</p> 	<p>Interrogantes I</p> 
<p>Vacas de dinero III</p>	<p>Perro IV</p> 

Fuente: Conceptos de administración estratégica

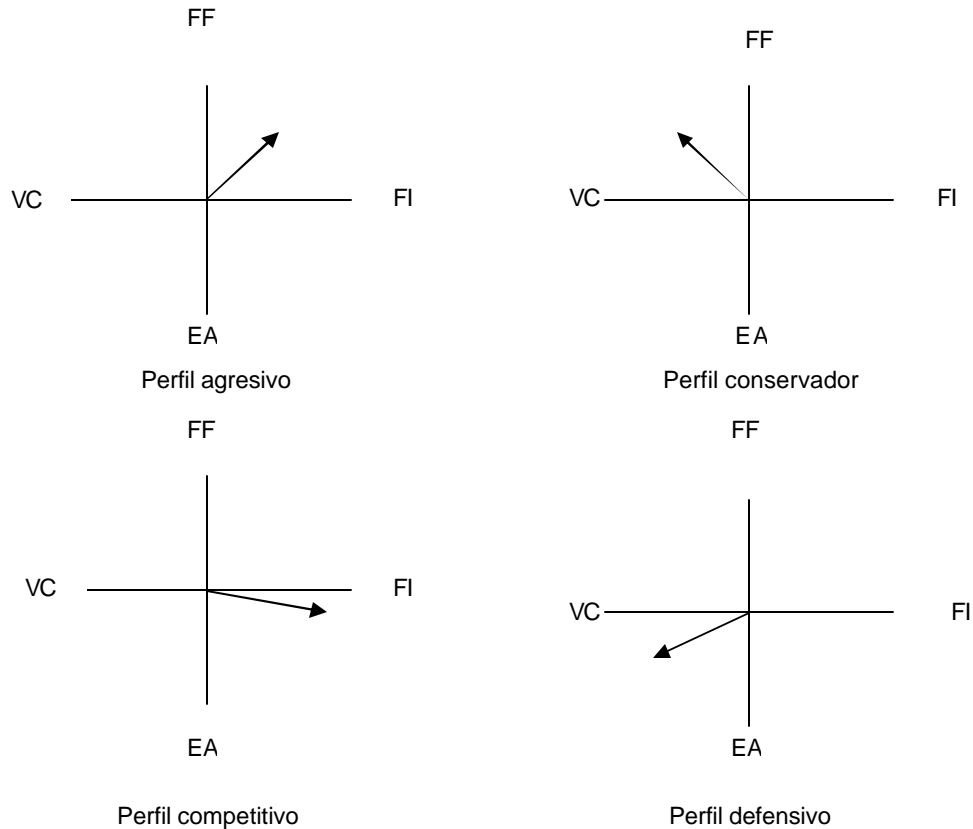
• **MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)**, ésta constituye otro instrumento importante para la generación de estrategias alternativas, los pasos requeridos para preparar una matriz PEYEA son:

1. Seleccionar una serie de variables que influyan en la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).
2. Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.
3. Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
5. Sumar las dos calificaciones del eje x y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje Y, anotar el punto resultante en Y. Anotar la intersección del nuevo punto xy.
6. Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este valor revelará el tipo de estrategia recomendable para la organización: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.
7. Algunos factores que influyen en fuerza financiera son: rendimiento sobre la inversión, apalancamiento, liquidez, capital de trabajo, en la estabilidad del ambiente: cambios tecnológicos, tasa de inflación, escala de precios de productos competidores, barreras

para entrar al mercado, en la ventaja competitiva: participación en el mercado, calidad del producto, ciclo de vida del producto, conocimientos tecnológicos, control sobre proveedores y distribuidores, en la Fuerza de la Industria: potencial de crecimiento, aprovechamiento de los recursos, facilidad para entrar en el mercado, competitividad, entre otros.

8. El vector direccional ligado a cada uno de los perfiles sugiere el tipo de estrategias que conviene seguir: agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas, por ejemplo cuando el vector direccional correspondiente a una empresa está situado en el cuadrante agresivo (superior derecho) de la matriz, la organización está en magnífica posición para usar sus fuerzas internas, aprovechar sus oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas, por lo tanto, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto, la integración hacia atrás, adelante, horizontal, en conglomerados, concéntrica, o una estrategia que combine todas las viables según las condiciones de la empresa, son alternativas dentro de este perfil.
9. El vector direccional puede aparecer en el cuadrante conservador (cuadrante superior izquierdo) implica permanecer cerca de las competencias básicas de la empresa y no correr demasiados riesgos, las estrategias conservadoras con frecuencia incluyen penetración en el mercado, desarrollo del producto, y diversificación concéntrica.
10. El vector direccional en el cuadrante competitivo (cuadrante inferior derecho) indica estrategias competitivas como integración hacia delante, hacia atrás, horizontal, penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto y empresas de riesgo compartido.
11. El cuadrante defensivo (parte inferior izquierda) sugiere que la empresa debe concentrarse en superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas, las estrategias defensivas incluyen endeudamiento, desinversión, liquidación y diversificación concéntrica. Ejemplos de perfiles de estrategias:

Figura 1. Ejemplos de perfiles de estrategias



Fuente: Conceptos de administración estratégica

DECISIÓN ESTRATÉGICA DEL NEGOCIO: para evaluar, en forma objetiva, las estrategias alternativas viables identificadas en la aplicación de la matriz DOFA, PEYEA, BCG, IE, Matriz de la gran estrategia; la Matriz cuantitativa de la planificación estratégica muestra el atractivo relativo de las estrategias alternativas, ofreciendo así una base objetiva para seleccionar estrategias específicas.

- **MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE),** ésta es la herramienta diseñada para determinar el atractivo relativo de las acciones alternativas viables, esta permite evaluar de manera objetiva, cuáles son las mejores estrategias alternativas con base en factores críticos de éxito, internos y externos antes identificados. Los pasos para elaborar una matriz MCPE son seis:

1. Hacer una lista de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades clave de la empresa en la columna izquierda de la matriz.

2. Adjudicar pesos a cada uno de los factores críticos para el éxito tanto internos como externos. Estos pesos son idénticos a los de la matriz MEFE y la matriz MEFI. Los pesos se presentan en una columna contigua, a la derecha, de los factores internos y externos críticos para el éxito.
3. Estudiar las matrices DOFA, la Matriz de la posición estratégica, la Matriz de evaluación de acciones PEYEA, la Matriz Boston Consulting Group, La Matriz interna-externa IE, y la Matriz de la gran estrategia.
4. Determinar las calificaciones del atractivo (CA) definidas como valores numéricos que indican el atractivo relativo de cada estrategia, dentro de una serie dada de alternativas. Las calificaciones del atractivo se determinan analizando cada factor crítico para el éxito interno o externo, de uno en uno, formulando la pregunta: ¿afecta este factor a la elección de la estrategia? Si la respuesta es sí, entonces las estrategias se deben comparar en relación a ese factor clave. Concretamente, se debe asignar una calificación del atractivo a cada estrategia para indicar su atractivo relativo en comparación con otras, considerando ese factor particular. La escala de las calificaciones del atractivo es:
 - No atractiva = 1
 - Algo atractiva = 2
 - Bastante atractiva = 3
 - Muy atractiva = 4

Si la respuesta a la pregunta anterior es no, indica que el factor crítico para el éxito respectivo no tiene repercusiones para la elección concreta que se está considerando, entonces no se adjudican calificaciones del atractivo a las estrategias de esta serie.
5. Calcular las calificaciones del atractivo total, obtenidas al multiplicar los pesos por las calificaciones del atractivo de cada hilera. Las calificaciones del atractivo total indican el atractivo relativo de cada una de las estrategias alternativas, considerando solo el impacto del factor adyacente crítico para el éxito, interno y externo. Cuanto mayor es la calificación del atractivo total, tanto más atractiva será la alternativa estratégica.
6. Calcular el total de la suma de calificaciones del atractivo. Sumar las calificaciones del atractivo total de cada columna de estrategias de la MPCE. La suma de las calificaciones del atractivo total revela cual es la estrategia que resulta más atractiva a cada una de las series de alternativas. Las calificaciones más altas indican estrategias más atractivas considerando todos los factores relevantes, internos y externos, que podrían afectar a esas decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia entre el total de la suma de las calificaciones del atractivo en una serie dada de alternativas estratégicas indica la idoneidad relativa de una estrategia en comparación con otra.

Tabla 11. Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE)

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO	ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS					
		ESTRATEGIA 1		ESTRATEGIA 2		ESTRATEGIA 3	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
OPORTUNIDADES							
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
AMENAZAS							
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
FORTALEZAS							
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
DEBILIDADES							
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
TOTAL							

Fuente: Conceptos de administración estratégica

4.1.2 Finanzas

DIAGNÓSTICO FINANCIERO: consiste en conocer los principales factores que benefician y perjudican a la empresa a nivel interno y externo, para lograr soluciones eficaces con el fin de posicionarla y por consiguiente maximizar la competitividad del objeto de estudio, tanto en el corto como en el mediano plazo.

ESTADOS FINANCIEROS: son aquellos informes contables que reflejan la situación financiera de una empresa en un momento dado y los resultados de su operación durante un período determinado.

Estos informes son la base del diagnóstico financiero, constituyéndose en una herramienta poderosa de evaluación y control para todos aquellos entes internos y externos que por algún motivo tienen interés en la empresa, permitiéndoles tomar decisiones con respecto a inversión, financiación, venta de derechos, planeación, etc.

Los estados financieros básicos son: el Balance General y el Estado de Resultados, entre otros.

BALANCE GENERAL: es una radiografía de la situación financiera de la empresa en un momento dado, además refleja la ecuación contable, en donde:

$$\text{Activo} = \text{Pasivo} + \text{Patrimonio}$$

Esta expresión matemática nos dice que todos los bienes de propiedad de la empresa (Activo) provienen de dos fuentes: las personas naturales o jurídicas que otorgan crédito al negocio (Pasivo), y los propietarios que aportan capital (Patrimonio).

ESTADO DE RESULTADOS: resume las transacciones correspondientes a los ingresos y egresos que tienen lugar en un período, con el objeto de determinar la Ganancia o Pérdida que el negocio obtuvo en las actividades de operación. Los ingresos son incrementos patrimoniales y los egresos, decrementos patrimoniales.

Los ingresos principalmente provienen de la venta de servicios, mercancías y productos, relacionados con la actividad económica de la empresa, mientras que los egresos son los relacionados a los gastos necesarios en que debe incurrir la empresa para producir los ingresos y el costo de las mercancías o productos vendidos.

HERRAMIENTAS TÉCNICAS DEL DIAGNÓSTICO FINANCIERO: instrumentos a partir de los cuales se inicia el diagnóstico financiero, estos son: el Análisis Vertical y Análisis Horizontal de estados financieros.

ANÁLISIS VERTICAL: consiste en tomar un solo estado financiero y relacionar porcentualmente las partes que lo componen con alguna cifra base del mismo.

En el balance general puede hacerse un análisis vertical de los activos, para determinar qué porcentaje del total de estos corresponde a cada activo individual. Dicho análisis puede subdividirse haciendo una comparación del porcentaje de activos corrientes individuales con respecto al total de activos corrientes. Lo mismo puede hacerse con los activos no corrientes.

La misma metodología se puede aplicar en el otro lado del balance, analizando las cuentas del pasivo y patrimonio individuales con respecto al total de los pasivos y patrimonio, o las cuentas del pasivo con respecto al total de este, o los pasivos corrientes, o los pasivos a largo plazo, o el patrimonio.

El análisis vertical se usa también en el estado de resultados, en donde el procedimiento consiste en tomar los ingresos netos como cifra base y relacionar en términos de porcentaje las cifras de gastos, costos y utilidad o pérdida.

El análisis vertical tiene como finalidad básica la obtención de proporciones con respecto a una base común, con el objeto de juzgar las magnitudes relativas de los elementos esenciales seleccionados y determinar las tendencias hacia la mejora o el empeoramiento.

ANÁLISIS HORIZONTAL: Permite comparar dos años entre sí en términos absolutos y porcentuales en cada uno de sus rubros, determinando el aumento o disminución en ellos. De la misma manera como se realizó el análisis vertical, este análisis se puede aplicar tanto al balance general como al estado de resultados.

FLUJO DE CAJA LIBRE (FCL): es una herramienta financiera que permite establecer, para un periodo determinado de tiempo, generalmente un año, de donde obtiene la empresa sus

recursos y en que los aplica. No se trata de un flujo de caja, sino de otra forma de presentación del estado de flujos de efectivo. Uno de los aspectos fundamentales de esta metodología es la diferenciación que se hace entre el flujo operativo y el flujo financiero, por esta razón el FCL parte de la utilidad operacional y no de la utilidad neta. El concepto de FCL obliga al analista de acciones o al banquero no sólo a considerar cuanto efectivo se genera en las actividades operacionales, sino también a restar los gastos de capital necesarios en planta y equipo mantener las actividades normales. Entonces, el saldo, FCL, esta disponible para actividades financieras especiales, como lo son el pago de dividendos, el pago de pasivos financieros e inversiones temporales y permanentes.

INDICADOR FINANCIERO: es un índice o cifra que resulta de establecer interacciones entre el Balance General y el Estado de Resultados, con el propósito de formarse una idea acerca del comportamiento de algún aspecto específico de una empresa, estos índices tienen tres usos principales: servir de base para evaluar la situación financiera de la compañía y su eficiencia operativa, establecer una guía para la planeación y el control interno de la compañía y servir de base para establecer comparaciones frente a datos históricos u objetivos de la misma empresa, a otras empresas pertenecientes al mismo sector o al promedio de la industria; señalando los puntos fuertes y débiles de una compañía, indicando además sus probabilidades y tendencias. Estos se clasifican en:

INDICADORES DE LIQUIDEZ: miden la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones en el corto plazo. Los indicadores más comúnmente utilizados para este tipo de diagnóstico son:

- Capital de trabajo: también denominado capital neto o fondo de maniobra, se interpreta como el margen de seguridad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Mide o evalúa la liquidez necesaria para que la empresa continúe funcionando fluidamente.

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

- Razón corriente: llamada también circulante, de solvencia o de disponibilidad. Indica cual es la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas a corto plazo, comprometiendo sus activos corrientes. Entre más alto sea, menor riesgo existe que resulten impagadas sus deudas a corto plazo.

$$\text{Razón corriente} = \text{Activo corriente} / \text{Pasivo corriente}$$

- Fondo de maniobra sobre deuda a corto plazo: indica si el fondo de maniobra o capital de trabajo es suficiente para ofrecer seguridad en su capacidad de atender las deudas a corto plazo. El valor adecuado en general oscila entre 0.5 y 1.

$$\text{Fondo de maniobra} = \frac{\text{Fondo de maniobra}}{\text{Deudas a corto plazo sobre deudas de corto plazo}}$$

- Solidez: es la capacidad de la empresa a corto y largo plazo para demostrar su consistencia financiera.

$$\text{Solidez} = \frac{\text{Activo total}}{\text{Pasivo total}}$$

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO: miden el porcentaje de fondos aportado los acreedores frente al porcentaje aportado por los dueños, entre ellos se encuentra:

- Endeudamiento total: este refleja el grado de apalancamiento que corresponde a la participación de los acreedores en los activos de la empresa. Mientras más alto sea este índice, mayor es el apalancamiento financiero de la empresa.

$$\text{Endeudamiento total} = \text{Pasivo total} / \text{Activo total}$$

INDICADORES DE ACTIVIDAD Y CICLO DE CONVERSIÓN DE EFECTIVO: miden la efectividad con que la empresa está utilizando los recursos. Entre estos están:

- Rotación de cartera: número de veces que las cuentas por cobrar giran en promedio en un período de tiempo, generalmente un año.

$$\text{Rotación de cartera} = \text{Ventas a crédito} / \text{C x C promedio}$$

- Rotación de inventarios: indica el número de veces que el inventario de mercancías de la empresa se convierte en efectivo o cuentas por cobrar.

$$\text{Rotación de inventarios} = \text{Costo de mercancías vendidas en el período} / \text{Inventario promedio de mercancías}$$

- Rotación de proveedores: número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo en el curso del período.

$$\text{Rotación de proveedores} = \text{compras a crédito} / \text{Promedio C x P}$$

- Rotación de activos fijos: indica por cada peso invertido en activos fijos cuánto se puede generar en ventas.

$$\text{Rotación de activos fijos} = \text{Ventas} / \text{Activo fijo}$$

- Días de cartera: mide cuantos días en promedio tarda una empresa en recuperar su cartera. Este índice debe evaluarse de acuerdo a las políticas de crédito de la empresa.

$$\text{Días de cartera} = \text{Cuentas por cobrar promedio} \times 365 \text{ días} / \text{Ventas a crédito}$$

- Días de inventario: muestra en cuantos días promedio la empresa convierte sus inventarios en efectivo o cuentas por pagar.

$$\text{Días de inventario} = \text{Inventario promedio} \times 365 \text{ días} / \text{Costo de la mercancía vendida}$$

- Días de proveedores: señala en cuantos días la compañía paga las cuentas de sus proveedores.

$$\text{Días de proveedores} = \text{Cuentas por pagar promedio} \times 365 \text{ días} / \text{Compras a crédito}$$

- Ciclo de conversión de efectivo: es el plazo de tiempo que corre desde que se hace el pago por la compra de materias primas hasta la cobranza de las cuentas por cobrar generadas por la venta del producto final.

$$\text{Ciclo de conversión de efectivo} = \text{Días de cartera} + \text{Días de inventario} - \text{Días de proveedores}$$

ÍNDICES DE RENTABILIDAD: miden la efectividad de la administración para generar utilidades a partir de las ventas y la inversión. Muchos de los problemas relacionados con la rentabilidad se pueden explicar, en todo o en parte, por la capacidad que se tiene al emplear de manera efectiva los recursos provistos, es decir, la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera, convertir las ventas en utilidades. Los indicadores utilizados para este tipo de análisis son los siguientes:

- Margen bruto de utilidad o Rentabilidad Bruta: muestra la capacidad de la empresa en el manejo de sus ventas, para generar utilidades brutas, es decir, antes de gastos de administración, de ventas, otros ingresos otros egresos e impuestos. Representa el % de utilidad bruta que se genera con las ventas de la empresa.
- Margen bruto de utilidad o Rentabilidad Bruta = Utilidad Bruta * 100 / Ventas Netas
- Margen operacional o rentabilidad operacional: el margen operacional presenta la rentabilidad de la empresa en desarrollo de su objeto social, permite observar cuanto reporta cada peso de ventas en la generación de la utilidad operacional.
Margen operacional = Utilidad Operacional * 100 / Ventas Netas
- Margen Neto o Rentabilidad Neta: muestra el porcentaje de ventas netas que generan utilidad después de impuestos en la empresa. Por cada peso de ventas netas, cuantos se generan en utilidades, independientemente de si corresponden al desarrollo de su objeto social de la empresa.

$$\text{Margen Neto o Rentabilidad Neta} = \text{Utilidad Neta} * 100 / \text{Ventas Netas}$$

- Rendimiento del Patrimonio o Rentabilidad del patrimonio (ROE): el porcentaje que representan las utilidades netas del patrimonio, es decir, cual es el rendimiento de la inversión del accionista o socio.

$$\text{Rendimiento del Patrimonio (ROE)} = \text{Utilidad Neta} * 100 / \text{Patrimonio}$$

- Rendimiento del activo total (ROA): capacidad del activo para producir utilidades independientemente de la forma como haya sido financiado.

$$\text{Rendimiento del Activo Total (ROA)} = \text{Utilidad Neta} * 100 / \text{Activo Total}$$

COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL (WACC): es el costo promedio de las fuentes de financiación que un proyecto o empresa utiliza.

$$WACC = K_{dt} * \left(\frac{D}{D+P} \right) + K_e \left(\frac{P}{D+P} \right)$$

K_{dt}: costo de la deuda o financiamiento externo, después de impuestos. Se calcula tomando la tasa de interés del crédito (K_d) y restándole el beneficio fiscal o ahorro en impuestos.

K_{dt} = K_d (1-T) donde T es la tasa impositiva.

D = peso de la deuda en la estructura de capital.

P = peso del patrimonio en la estructura de capital.

Ke: costo del patrimonio o el costo del capital de los accionistas o recursos propios de la empresa, en otras palabras es lo que espera ganar el inversionista por el riesgo que asume.

$Ke = Rf + Prima_x$ donde Rf es tasa de interés para inversiones libres de riesgo y Prima_x es la prima de riesgo.

Prima_x = $R_m - R_f$, es la diferencia entre el rendimiento requerido de un proyecto de inversión con riesgo y el de otro idéntico, pero libre de riesgo.

$$Ke = Rf + \beta L (Rm - Rf)$$

Rm = retorno esperado del mercado o rendimiento que espera obtener el inversionista a cambio de correr el riesgo de realizar una inversión determinada.

βL = mide el riesgo financiero por endeudamiento.

$$\beta L = (1 + (1 - T) (D/P)) * \beta u$$

βu = mide el riesgo financiero del sector económico

EVA: indicador que mide la creación de valor, en términos generales es una herramienta de la gerencia que sirve para medir los defectos del sistema de administración basada en el valor.

$$EVA = \text{Utilidad operacional} - \text{Impuestos} - \text{Cargo por uso de capital}$$

$$\text{Impuestos} = \text{Utilidad operacional} * T$$

$$\text{Cargo por uso de capital} = \% \text{ WACC} * \text{Capital}$$

VNA: también denominada Valor Presente Neto, definido como la diferencia entre el ingreso y el egreso expresado como Valor Presente.

TIR: es rendimiento máximo que logra una inversión cuando se presentan dos condiciones: la reinversión de todos los saldos liberados y que esta reinversión se haga a la misma tasa de inversión, es decir bajo las mismas condiciones económicas. Máxima rentabilidad en condiciones subjetivas.

DIFERENCIALES: al evaluar una inversión no solo se busca la recuperación de la inversión, la rentabilidad o el período de recuperación de la inversión, se requiere evaluar el riesgo, para esto es necesario buscar la diferencia con el riesgo, empleando términos de diferenciales como el Índice de Retorno sobre la Inversión, Rentabilidad Real y Rentabilidad Real Ajustada.

ÍNDICE DE RETORNO SOBRE LA INVERSIÓN: muestra la cantidad de dinero que es capaz de generar un proyecto durante un horizonte de tiempo.

$$\text{Índice Retorno sobre la Inversión} = \frac{VPN}{VPN_{\text{egresos}}}$$

RENTABILIDAD REAL: este diferencial considera el riesgo y muestra el valor máximo al que puede ascender el costo de capital antes de destruir valor o el porcentaje en que debe disminuir el costo de capital para crear valor con la rentabilidad estipulada.

$$\text{Rentabilidad Real (RR)} = \frac{1 + TIR}{1 + WACC}$$

La tasa de descuento es el WACC cuando el flujo de caja no considera la financiación.

RENTABILIDAD REAL AJUSTADA: se obtiene al aplicar la misma fórmula para calcular la Rentabilidad Real, sustituyendo la TIR por la TIR modificada o TVR. Muestra también el valor máximo al que puede ascender el costo de capital antes de destruir valor o el porcentaje en el que debe disminuir éste para crear valor.

$$\text{Rentabilidad Real Ajustada} = \frac{1 + TVR}{1 + WACC}$$

TASA DE VERDADERA RENTABILIDAD: es el máximo costo de capital de mantenerse la condición de reinversión o el máximo costo de capital que se podría enfrentar en la inversión al mantenerse la tasa de reinversión antes de destruir valor, se conoce como TIR modificada o ajustada.

$$TVR = \left(\frac{VF \text{ Ingreso}}{VP \text{ egreso}} \right) - 1$$

Donde el valor futuro del ingreso se calcula tomando la tasa de reinversión y el valor presente del egreso con el WACC.

EBITDA: es lo que finalmente termina convirtiéndose en caja, con el propósito de: pagar impuestos, atender el servicio de la deuda (intereses y abono a capital), apoyar la financiación del crecimiento (CT y Activos Fijos) y repartir utilidades de los accionistas. También se le denomina Utilidad Operativa de Caja.

Ingresos operativos – Costos y gastos operativos en efectivo

5. METODOLOGÍA

5.1 CLASIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Este trabajo tiene como fin conocer la situación real que atraviesa la empresa y proponer estrategias de mejoramiento, para ello se aplicará la Investigación Descriptiva, consistente según Leiva¹ en la observación actual de hechos, fenómenos y casos.

Este tipo de investigación es la más acertada porque no se “limita a la simple recolección y tabulación de datos, sino que hace la interpretación y el análisis imparcial de los mismos con una finalidad preestablecida”²

5.2 DISEÑO METODOLÓGICO

El diseño metodológico que se empleará en la aplicación de este tipo de investigación es:

- Identificación y delimitación del problema
- Formulación del problema
- Recolección de datos
- Organización, clasificación, comparación, análisis e interpretación de datos
- Formulación de estrategias
- Evaluación de estrategias
- Planteamiento del plan de mejoramiento
- Extracción de conclusiones
- Redacción del informe final

Paralelamente a esta metodología se utilizará los lineamientos de la PLANEACIÓN ESTRATÉGICA haciendo énfasis en los aspectos relacionados con finanzas y con los objetivos de este trabajo.

5.3 TÉCNICAS METODOLÓGICAS

Para la realización del presente trabajo se utilizaron técnicas como:

- Recopilación de información: identificación, selección y revisión de material académico y empresarial, base para el análisis requerido.
- Entrevistas a expertos y empresarios para conocer su opinión en aspectos generales y particulares concernientes al estudio.

¹ LEIVA ZEA, Francisco. Nociones de metodología de investigación científica. Quito: "Ortiz" p.15

² Ibid.,p.15

6. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

DEPÓSITO GÓMEZ es una empresa dedicada a la comercialización de víveres y abarrotes, se encuentra ubicada en la ciudad de Pasto en el barrio Las Lunas. Inició actividades en mayo de 2003 gracias al aporte patrimonial de la sociedad familiar Gómez Folleco, la cual buscó expandir el negocio de la comercialización de víveres en el que se ha desempeñado desde hace 24 años en el municipio de La Unión Nariño, de esta manera se conforma como una pequeña empresa de tipo familiar.

Su orientación inicial era dedicarse a la venta al por mayor de víveres y abarrotes para tiendas de los municipios aledaños, debido a los requerimientos de los clientes en cuanto a cantidades de compra y variedad de productos ha expandido sus líneas de comercialización penetrando el mercado de Pasto con la venta al por menor y la distribución en la ciudad.

Dentro de los principales productos comercializados actualmente se encuentran: granos, enlatados, dulcería, productos de aseo general, de aseo personal, licores, drogas y abarrotes en general.

Inició actividades con dos funcionarios en total, gracias al desarrollo de la empresa actualmente laboran cinco personas permanentes, desarrollando funciones directivas y operativas y también hay dos ó tres empleados más por turnos para los días o temporadas de mayor movimiento; además las funciones tributarias son realizadas por un contador ligado a la empresa.

En primera instancia la empresa, no poseía instalaciones físicas. En el transcurso del segundo año de funcionamiento, se incorporó una nueva capitalización privada del mismo origen, por ello, actualmente cuenta con infraestructura física propia donde se instaló una bodega y un punto de venta para dar mejor servicio a sus clientes.

7. DIRECCIONAMIENTO ACTUAL DE LA EMPRESA

En este capítulo, se dan a conocer los principios en los que se basa el funcionamiento actual de la empresa.

7.1 VISIÓN ACTUAL

“Destacarnos dentro del rango de comercializadoras, llegando con precios competitivos y un excelente portafolio de productos, a una mayor cantidad de clientes; representando de manera digna las más importantes marcas de empresas nacionales y extranjeras, proporcionando así un alto nivel de satisfacción a nuestros colaboradores y clientes”.

7.2 MISIÓN ACTUAL

“Somos una empresa nariñense formada por gente joven y respaldada por un equipo, con amplia experiencia y trayectoria dentro del ramo de los abarrotes, dando como resultado la posibilidad de ofrecer productos de consumo de la más alta calidad a precios justos con las marcas líderes del mercado. Nos comprometemos para alcanzar la satisfacción total de nuestros clientes internos y externos, proveedores, socios y demás vinculados sea en forma directa o indirecta, aportamos de esta manera a la reactivación económica del país”.

7.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS ACTUALES

- Ofrecer la mejor calidad a un precio razonable
- Brindar confiabilidad tanto a nuestros clientes, proveedores, empleados y accionistas.
- Esforzarse en todo momento para dar el mejor servicio y atención al cliente.
- Desarrollar el talento humano y brindarle oportunidades de superación.
- Mantener el ambiente de trabajo armónico donde prevalezca el respeto y la cooperación.
- Reforzar en todo momento el sentido de pertenencia en busca del desarrollo de la empresa orientado hacia el progreso de todos sus miembros.

7.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ACTUALES

7.4.1 Objetivo general. Lograr consolidarse como comercializadora mayorista de la ciudad de Pasto

7.4.2 Objetivos específicos

- Incrementar ventas en un 40% anual
- Generar un control efectivo de inventarios

- Implementar la sistematización contable y financiera
- Mejorar el sistema de distribución y abastecimiento de la mercancía

7.5 QUIENES SON NUESTROS CLIENTES

Los clientes de la compañía se dividen en dos segmentos:

- Los consumidores directos de los productos que distribuimos, es decir, el público en general y personas residentes en el barrio Las Lunas. En proporción el 5%
- Las personas o empresas minoristas proveniente de municipios o poblaciones cercanas a Pasto quienes a su vez distribuyen al detalle nuestros productos. En proporción el 95%. Para este segmento los clientes consumidores, (consumidores reales de los productos que distribuye nuestra empresa) son la población agropecuaria de la región.

7.6 EN QUE NEGOCIO ESTAMOS

Nuestro negocio es de tipo comercial, cuyo propósito es servir a las personas, poniéndoles al alcance y facilitándoles víveres y abarrotes que satisfagan plenamente sus expectativas.

8. DIAGNÓSTICO

Este capítulo tiene como fin adentrarse en el conocimiento de la empresa, para esto se realiza el diagnóstico de las finanzas, factores internos, competitivos y externos, para la realización del diagnóstico de estos últimos factores se ha recurrido a la metodología planteada por la Planeación Estratégica.

8.1 DIAGNOSTICO FINANCIERO

Este diagnóstico se realiza con base en los estados financieros de la empresa, arrojados en los años 2003 y 2004.

8.1.1 Estados financieros

Tabla 12. Balance general 2003-2004

BALANCE GENERAL		
	2003	2004
ACTIVO		
DISPONIBLE	1.427.222	3.731.854
INVERSIONES TEMPORALES	0	0
CLIENTES	27.544.905	48.126.396
INVENTARIO	173.477.956	188.860.074
OTROS ACTIVOS	0	0
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	202.450.084	240.718.324
INVERSIONES A LARGO PLAZO	0	0
DEUDORES A LARGO PLAZO	0	0
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	71.449.204	96.769.818
Planta	72.666.667	102.972.123
Muebles y enseres	2.516.967	2.739.967
Equipos de seguridad	810.417	1.623.967
Costo propiedades planta y equipo	75.994.050	107.336.057
Depreciación acumulada	4.544.846	10.566.239
VEHÍCULOS	9.800.000	8.633.333
Costo vehículos	11.666.667	11.666.667
Depreciación acumulada	1.866.667	3.033.333
TOTAL ACTIVO LARGO PLAZO	81.249.204	105.403.151
TOTAL ACTIVO	283.699.288	346.121.476
PASIVO - PATRIMONIO		
OBLIGACIONES FINANCIERAS	0	0
PROVEEDORES	30.132.135	34.656.011
CUENTAS POR PAGAR	0	0
Deudas con socios y accionista	0	0
Dividendos y participaciones	0	0
Otras cuentas por pagar	0	0
IMPUESTOS	579.000	1.158.000
OBLIGACIONES LABORALES	0	0
TOTAL PASIVO CORRIENTE	30.711.135	35.814.011
OBLIGACIONES FINANCIERAS	0	0
OTROS PASIVOS	0	0
IMPUESTOS	0	0
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	0	0
TOTAL PASIVO	30.711.135	35.814.011
PATRIMONIO		
CAPITAL SOCIAL	237.418.605	263476677,4
RESERVAS Y FONDOS	0	0
REVALORIZACIÓN DEL PATRIMONIO	0	0
RESULTADOS DEL EJERCICIO	15.569.548	31.261.239
RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIOR		15.569.548
SUPERÁVIT POR VALORIZACIONES	0	0
TOTAL PATRIMONIO	252.988.153	310.307.465
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	283.699.288	346.121.476

Fuente: Estados financieros Depósito Gómez

Tabla 13. Estado de resultados 2003-2004

ESTADO DE RESULTADOS		
	2003	2004
INGRESOS OPERACIONALES	916.817.253	1.191.680.796
Ventas contado	275.045.176	357.504.239
Ventad crédito	641.772.077	834176557
COSTO DE VENTAS	878.315.276	1.128.560.393
Inventario inicial	166.077.650	173.477.956
Compras	885.715.582	1.143.942.511
Inventario final	173.477.956	188.860.074
UTILIDAD BRUTA	38.501.976	63.120.403
GASTOS OPERACIONALES	18.553.428	20.289.205
Salarios	10.671.428	16.738.205
Arrendamientos	5.400.000	800.000
Suministros transporte	1.190.000	1.320.000
Diversos	450.000	570.000
Servicios	842.000	861.000
UTILIDAD OPERACIONAL	19.948.548	42.831.198
INGRESOS NO OPERACIONALES	0	0
Otras Ventas	0	0
Financieros	0	0
Otros Ingresos no operacionales	0	0
GASTOS NO OPERACIONALES	0	0
Financieros	0	0
Otros Gastos no operacionales	0	0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	19.948.548	42.831.198
Impuestos de Renta y Complementarios	579.000	1.158.000
GANANCIAS Y PERDIDAS	19.369.548	41.673.198
Pérdidas por siniestro y faltantes	3.800.000	10.411.959
GANANCIAS Y PERDIDAS	15.569.548	31.261.239

Fuente: Estados financieros Depósito Gómez

8.1.2 Análisis horizontal 2003 – 2004

8.1.2.1 Balance general

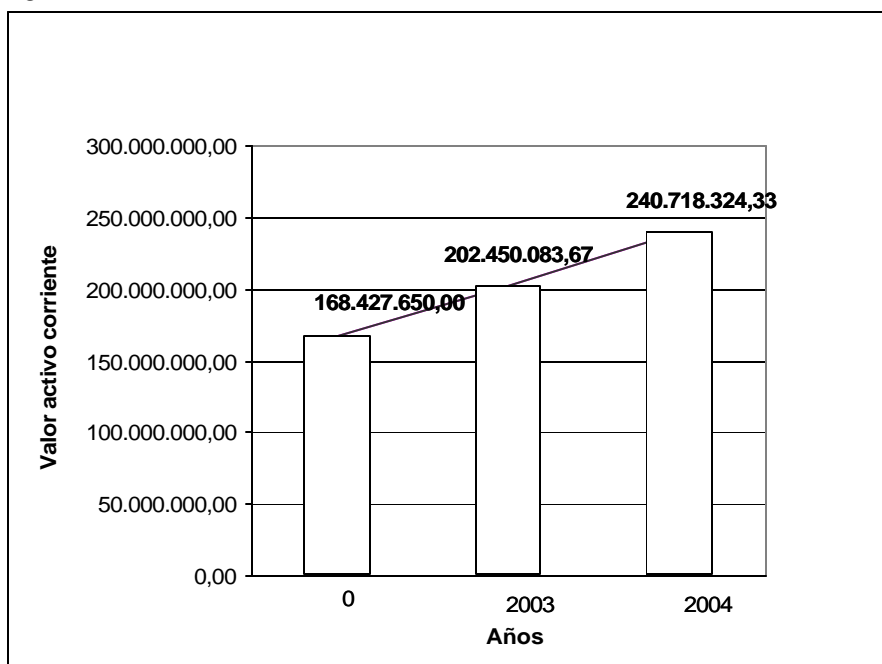
Tabla 14. Balance general Análisis horizontal 2003-2004

	2003	2004	Variación en pesos	Variación en %
ACTIVO				
DISPONIBLE	1.427.222	3.731.854	2.304.632	161,476733
INVERSIONES TEMPORALES	0	0		
CLIENTES	27.544.905	48.126.396	20.581.491	74,7197727
INVENTARIO	173.477.956	188.860.074	15.382.118	8,86690065
DIFERIDOS	0	0	0	0
OTROS ACTIVOS	0	0	0	0
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	202.450.084	240.718.324	38.268.241	18,9025561
INVERSIONES A LARGO PLAZO	0	0	0	0
DEUDORES A LARGO PLAZO	0	0	0	0
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	71.449.204	96.769.818	25.320.614	35,4386225
Planta	72.666.667	102.972.123	30.305.457	41,7047569
Muebles y enseres	2.516.967	2.739.967	223.000	8,85987101
Equipos de seguridad	810.417	1.623.967	813.550	100,386591
Costo propiedades planta y equipo	75.994.050	107.336.057	31.342.007	41,2427111
Depreciación acumulada	4.544.846	10.566.239	6.021.393	132,488379
VEHÍCULOS	9.800.000	8.633.333	-1.166.667	-11,904762
Costo vehículos	11.666.667	11.666.667	0	0
Depreciación acumulada	1.866.667	3.033.333	1.166.667	62,5
INTANGIBLES	0	0	0	0
TOTAL ACTIVO LARGO PLAZO	81.249.204	105.403.151	24.153.947	29,728226
TOTAL ACTIVO	283.699.288	346.121.476	62.422.188	22,0029413
PASIVO - PATRIMONIO				
OBLIGACIONES FINANCIERAS	0	0	0	0
PROVEEDORES	30.132.135	34.656.011	4.523.876	15,0134599
CUENTAS POR PAGAR	0	0	0	0
IMPUESTOS	579.000	1.158.000	579.000	100
OBLIGACIONES LABORALES	0	0	0	0
TOTAL PASIVO CORRIENTE	30.711.135	35.814.011	5.102.876	16,6157193
OBLIGACIONES FINANCIERAS	0	0	0	0
IMPUESTOS	0	0	0	0
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	0	0	0	0
TOTAL PASIVO	30.711.135	35.814.011	5.102.876	16,6157193
PATRIMONIO				
CAPITAL SOCIAL	237.418.605	263476677,4	26.058.073	10,9755817
RESERVAS Y FONDOS	0	0	0	0
RESULTADOS DEL EJERCICIO	15.569.548	31.261.239	15.691.691	100,784495
RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIOR	0	15.569.548	15.569.548	0
SUPERÁVIT POR VALORIZACIONES	0	0	0	0
TOTAL PATRIMONIO	252.988.153	310.307.465	57.319.312	22,6569154
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	283.699.288	346.121.476	62.422.188	22,0029413

Fuente: esta investigación

El Balance general muestra que el activo corriente de DEPÓSITO GÓMEZ se incrementó en el 18.90%, causado por el aumento en cuentas por cobrar a clientes, las cuales se incrementaron en un 74.72%, gracias al mejoramiento en las ventas y por la variación positiva en el inventario de 8.87% originado en el incremento del capital social y las utilidades del año 2003, esta capitalización de la empresa fue parte de la estrategia inicial implementada por sus propietarios, la cual consistió en disponer de un punto de venta más amplio en el cual se exhibieran todos los productos a comercializar, para lograr que las personas que recorren el sector en busca de descuentos y facilidad de entrega de mercancías encontraran en DEPÓSITO GÓMEZ una excelente alternativa. Entonces para el 2004 el negocio se trasladó del local arrendado donde comenzó a funcionar a un local propio el cual fue adecuando en el transcurso del año.

Figura 2. Activo corriente años 2003-2004

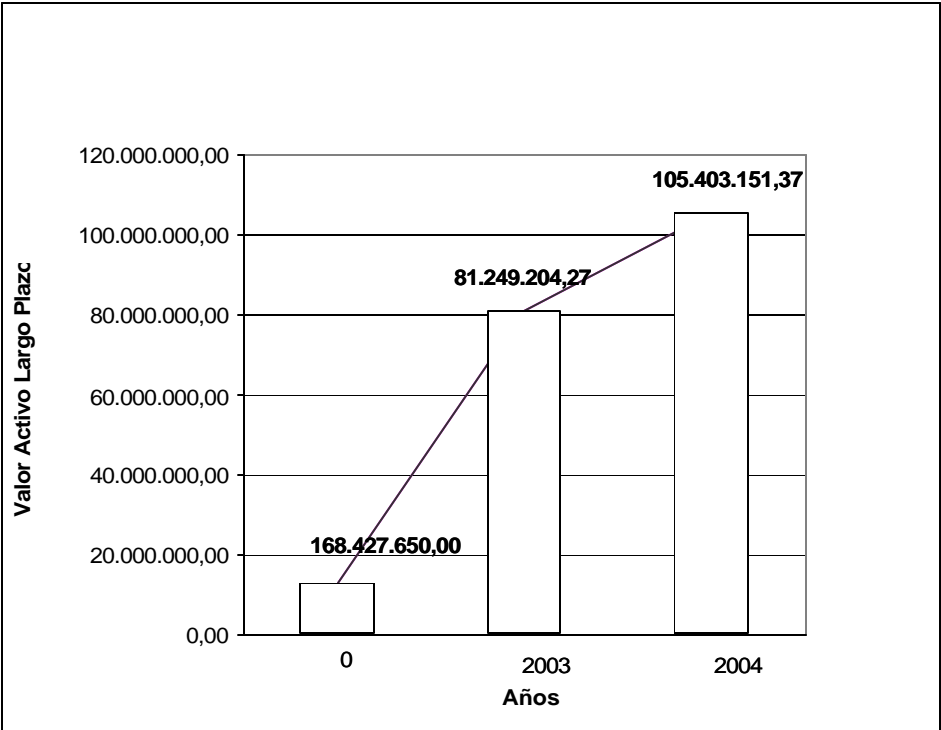


Fuente: esta investigación

Se observa además dentro del activo corriente un incremento en el disponible de 161.48%, porcentaje alto, pero no es representativo del activo corriente, pues tan solo equivale a \$2.304.632 pesos.

Los **activos de largo plazo** se incrementaron en el período estudiado en un 29.73%, el rubro que presenta un mayor crecimiento fue la Propiedad Planta y Equipo con un 35.44%, mostrando el desarrollo en la adquisición y adecuación de la infraestructura física de la empresa, ésta para finales de 2004 constaba de un local comercial con bodega de mercancías en donde se estableció el punto de venta, y una bodega más amplia en otras instalaciones adecuadas constantemente según las necesidades de la empresa.

Figura 3. Activo largo plazo 2003-2004

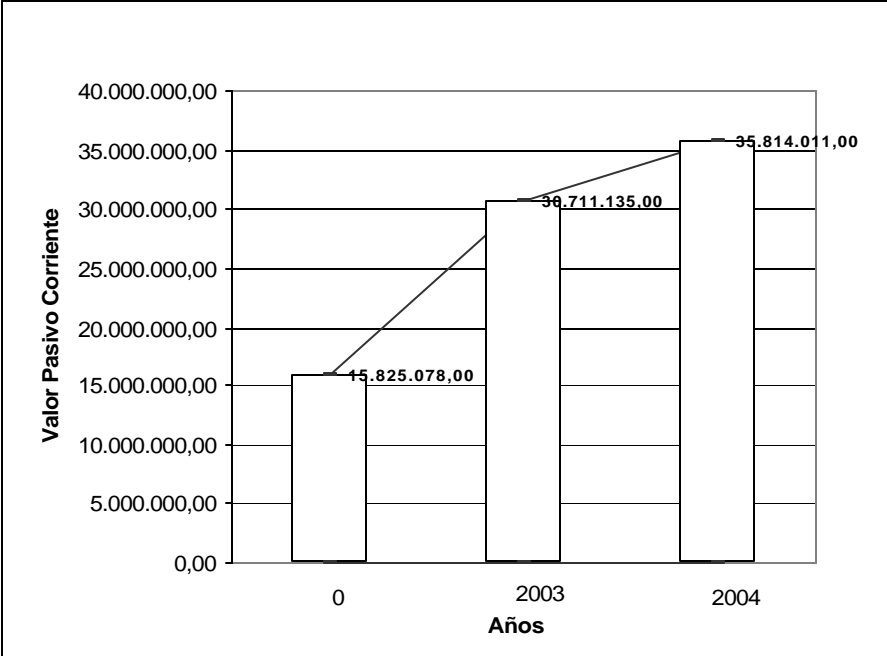


Fuente: esta investigación

En general los Activos Totales de la empresa presentaron un crecimiento de 22.0%, lo cual influyó directamente en un incremento en ventas de 29.98%.

El **pasivo total** se incrementó en un 16.62% originado principalmente por el crecimiento en la cuenta proveedores que aumentó consecuentemente con el incremento en ventas.

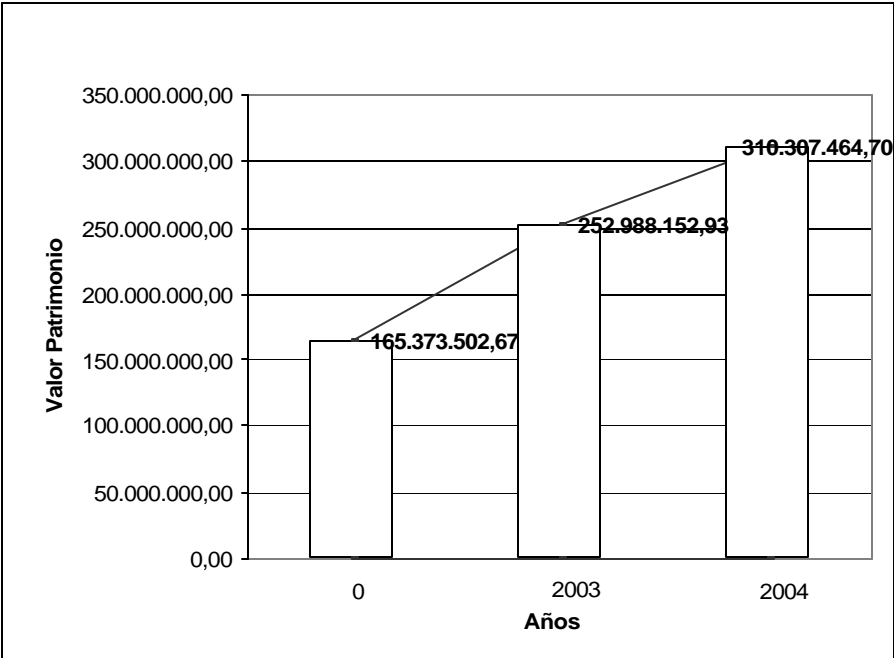
Figura 4. Pasivo corriente 2003-2004



Fuente: esta investigación

El **patrimonio** de la empresa en el periodo de análisis muestra un incremento del 22.66%, originado por el aumento en el capital social y las utilidades de los periodos estudiados.

Figura 5. Patrimonio 2003-2004



Fuente: esta investigación

8.1.2.2 Estado de resultados

Tabla 15. Estado de resultados Análisis horizontal 2003-2004

ESTADO DE RESULTADOS - ANÁLISIS HORIZONTAL				
	2003	2004	Variación en pesos	Variación en %
INGRESOS OPERACIONALES	916.817.253	1.191.680.796	274.863.543	29,9801888
Ventas contado	275.045.176	357.504.239	82.459.063	29,9801888
Ventad crédito	641.772.077	834176557	192.404.480	29,9801888
COSTO DE VENTAS	878.315.276	1.128.560.393	250.245.116	28,4914908
Inventario inicial	166.077.650	173.477.956	7.400.306	4,45593131
Compras	885.715.582	1.143.942.511	258.226.928	29,1546105
Inventario final	173.477.956	188.860.074	15.382.118	8,86690065
UTILIDAD BRUTA	38.501.976	63.120.403	24.618.427	63,9406829
GASTOS OPERACIONALES	18.553.428	20.289.205	1.735.777	9,35555952
Salarios	10.671.428	16.738.205	6.066.777	56,8506577
Arrendamientos	5.400.000	800.000	-4.600.000	-85,185185
Suministros transporte	1.190.000	1.320.000	130.000	10,9243697
Diversos	450.000	570.000	120.000	26,6666667
Servicios	842.000	861.000	19.000	2,25653207
UTILIDAD OPERACIONAL	19.948.548	42.831.198	22.882.650	114,708345
INGRESOS NO OPERACIONALES	0	0	0	0
Otras ventas	0	0	0	0
Financieros	0	0	0	0
Otros Ingresos no operacionales	0	0	0	0
GASTOS NO OPERACIONALES	0	0	0	0
Financieros	0	0	0	0
Otros gastos no operacionales	0	0	0	0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	19.948.548	42.831.198	22.882.650	114,708345
Impuestos de renta y complementarios	579.000	1.158.000	579.000	100
GANANCIAS Y PERDIDAS	19.369.548	41.673.198	22.303.650	115,148011
Pérdidas por siniestro y faltantes	3.800.000	10.411.959	6.611.959	173,998921
GANANCIAS Y PERDIDAS	15.569.548	31.261.239	15.691.691	100,784495

Fuente: esta investigación

Este análisis permite observar que los ingresos operacionales se incrementaron en un 29.98%, la razón principal radica en el crecimiento del negocio tanto en infraestructura como en inventarios de mercancías. El costo de ventas creció en 28.49%, este incremento es normal porque va acorde a las ventas.

La utilidad bruta se incrementó en un 63.94% gracias a que se elevaron las ventas y al rezago del crecimiento del costo de ventas respecto a éstas.

Los gastos operacionales crecieron en 9.36% respecto del año anterior, este incremento es plenamente justificable gracias al crecimiento de las ventas. Dentro de los gastos operacionales, la cuenta salarios tuvo un aumento significativo del 56.85%, ya que fue necesario contratar más personal por turnos, para atender a los nuevos clientes. El rubro arrendamientos disminuyó en 85.18% porque en el segundo año de labores la empresa ya contaba con instalaciones para el punto de venta y se encontraba, adecuando la bodega para almacenamiento.

La utilidad operacional se incrementó en 114.71%, lo cual indica que el crecimiento en el activo total ha dado buenos resultados y que la actividad operativa de DEPÓSITO GÓMEZ es eficiente.

La utilidad neta se ha visto afectada considerablemente por pérdidas debido a la presencia de faltantes en un 24.98%, esta situación es muy delicada ya que existe la probabilidad de desfalco o errores en la entrega de mercancías, aunque no se ha podido establecer la causa exacta porque los arqueos de caja y conteos de inventarios se realizan manualmente, siendo en ocasiones imposible realizar una revisión oportuna, porque la realización de un cierre y conteo físico debe programarse con anticipación. Es importante resaltar que en el año 2003 también se observa una pérdida, sin embargo, la causa de esta fue totalmente fortuita, un incendio en la bodega arrendada; actualmente se han tomado las medidas correctivas para prever que ocurra algo así. A pesar de estas situaciones la utilidad neta se incrementó en un 100.78% para el 2004.

8.1.3 Análisis vertical

8.1.3.1 Balance general

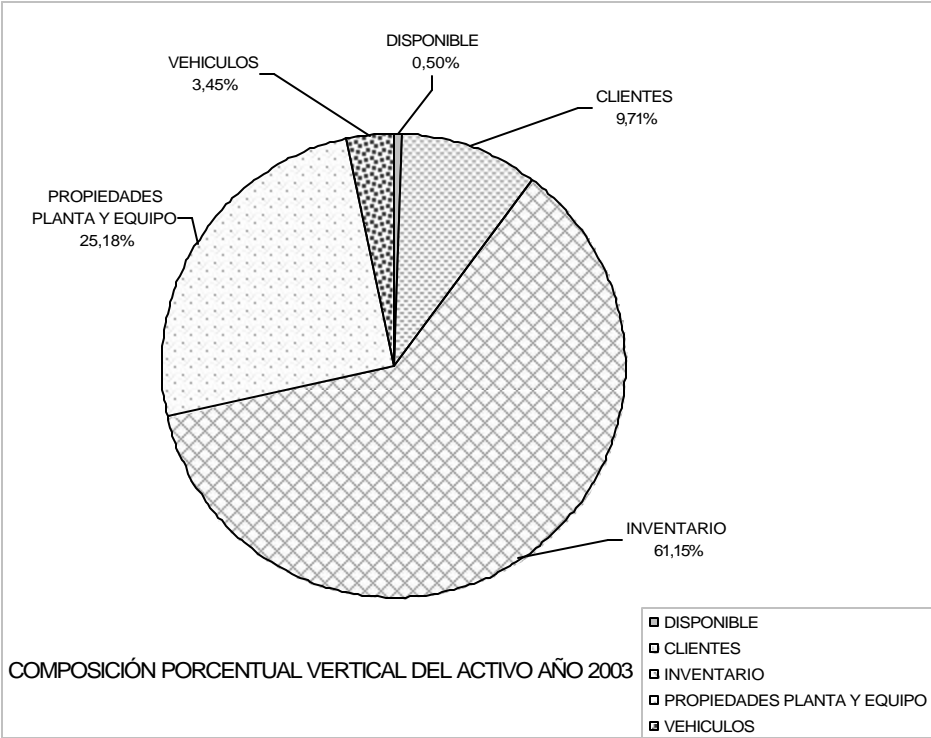
Tabla 16. Balance general Análisis vertical

EMPRESA DEPÓSITO GÓMEZ- Análisis vertical – Balance general				
	2003	Porcentaje	2004	Porcentaje
ACTIVO				
DISPONIBLE	1.427.222	0,503	3.731.854	1,078
INVERSIONES TEMPORALES	0	0,000	0	0,000
CLIENTES	27.544.905	9,709	48.126.396	13,904
INVENTARIO	173.477.956	61,149	188.860.074	54,565
DIFERIDOS	0	0,000	0	0,000
OTROS ACTIVOS	0	0,000	0	0,000
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	202.450.084	71,361	240.718.324	69,547
INVERSIONES A LARGO PLAZO	0	0,000	0	0,000
DEUDORES A LARGO PLAZO	0	0,000	0	0,000
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	71.449.204	25,185	96.769.818	27,958
Planta	72.666.667	25,614	102.972.123	29,750
Muebles y enseres	2.516.967	0,887	2.739.967	0,792
Equipos de seguridad	810.417	0,286	1.623.967	0,469
Costo propiedades planta y equipo	75.994.050	26,787	107.336.057	31,011
Depreciación acumulada	4.544.846	1,602	10.566.239	3,053
VEHÍCULOS	9.800.000	3,454	8.633.333	2,494
Costo vehículos	11.666.667	4,112	11.666.667	3,371
Depreciación acumulada	1.866.667	0,658	3.033.333	0,876
INTANGIBLES	0	0,000	0	0,000
DIFERIDOS	0	0,000	0	0,000
OTROS ACTIVOS	0	0,000	0	0,000
TOTAL ACTIVO LARGO PLAZO	81.249.204	28,639	105.403.151	30,453
TOTAL ACTIVO	283.699.288	100,000	346.121.476	100,000
PASIVO - PATRIMONIO				
OBLIGACIONES FINANCIERAS	0	0,000	0	0,000
PROVEEDORES	30.132.135	10,621	34.656.011	10,013
CUENTAS POR PAGAR	0	0,000	0	0,000
Deudas con socios y accionista	0	0,000	0	0,000
Dividendos y participaciones	0	0,000	0	0,000
Otras cuentas por pagar	0	0,000	0	0,000
IMPUESTOS	579.000	0,204	1.158.000	0,335
OBLIGACIONES LABORALES	0	0,000	0	0,000
TOTAL PASIVO CORRIENTE	30.711.135	10,825	35.814.011	10,347
OBLIGACIONES FINANCIERAS	0	0,000	0	0,000
IMPUESTOS	0	0,000	0	0,000
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	0	0,000	0	0,000
TOTAL PASIVO	30.711.135	10,825	35.814.011	10,347
PATRIMONIO				0,000
CAPITAL SOCIAL	237.418.605	83,687	263476677,4	76,123
RESULTADOS DEL EJERCICIO	15.569.548	5,488	31.261.239	9,032
RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIOR		0,000	15.569.548	4,498
TOTAL PATRIMONIO	252.988.153	89,175	310.307.465	89,653
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	283.699.288	100,000	346.121.476	100,000

Fuente: esta investigación

El Balance general registró un activo total conformado mayoritariamente por el activo corriente en 71.36% para el 2003 y 69.55% para el 2004, esta situación es normal porque se trata de una empresa netamente comercial, dentro del activo corriente la cuenta con mayor peso son los inventarios de mercancías con 61.15% y 54.56% respectivamente. En el activo a largo plazo, la cuenta que tiene mayor peso es la de propiedad planta y equipo con 25.18% para el 2003 y 27.96% para el 2004.

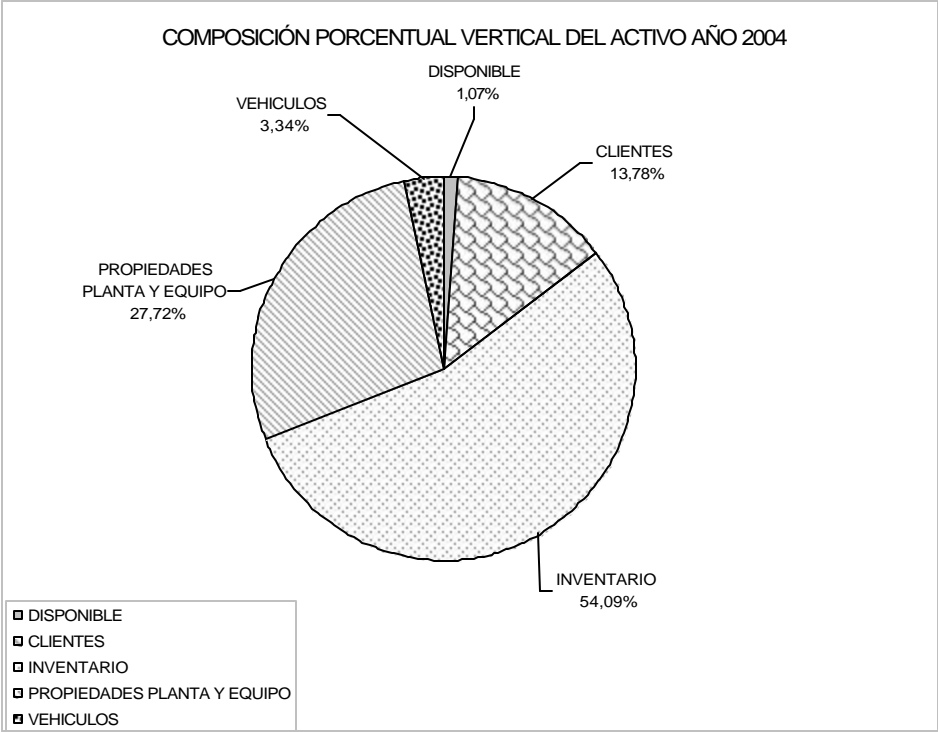
Figura 6. Composición porcentual vertical del activo año 2003



Fuente: esta investigación

Por otro lado el principal componente del pasivo y patrimonio total es el capital social con 83.69% para el 2003 y 76.12% para el 2004, como se puede observar el capital patrimonial es la única fuente de financiamiento de la empresa ya que hasta este momento no se ha adquirido ninguna obligación financiera. Dentro del pasivo la cuenta más relevante es proveedores de mercancías con 10.62% para el 2003 y 10.01% el 2004.

Figura 7. Composición porcentual vertical del activo año 2004



Fuente: esta investigación

Figura 8. Composición porcentual vertical del pasivo y patrimonio año 2003

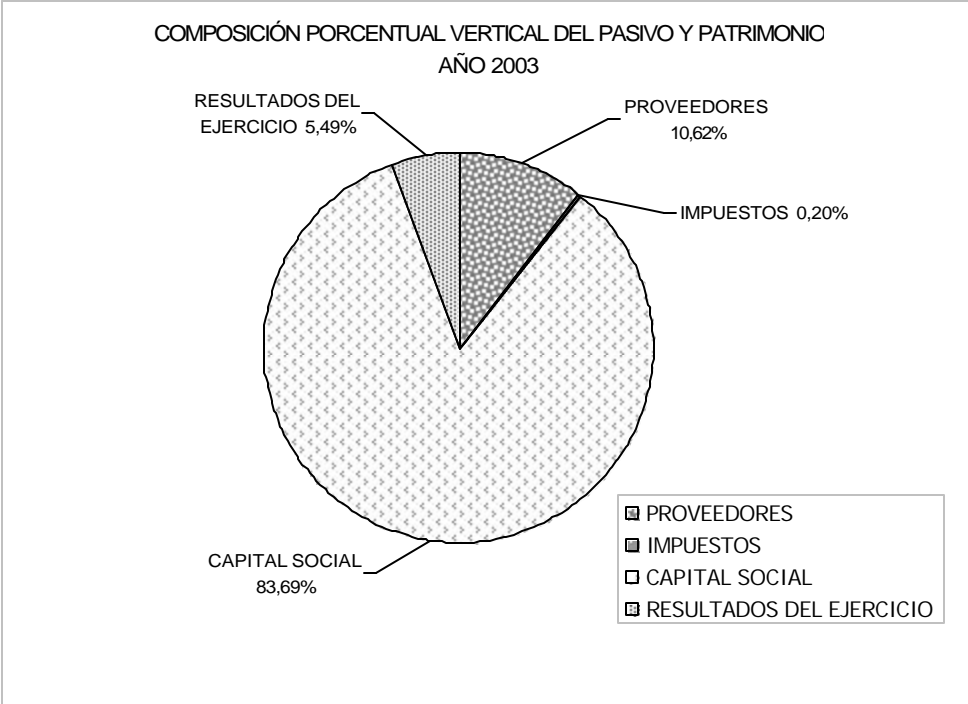
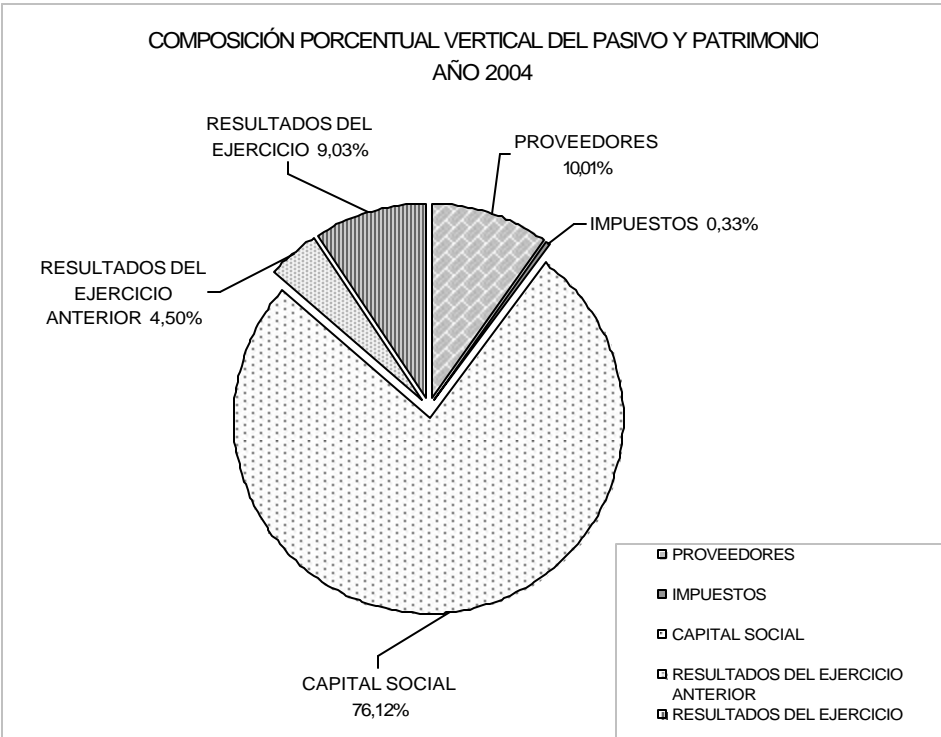


Figura 9. Composición porcentual vertical del pasivo y patrimonio año 2004



Fuente: esta investigación

8.1.3.2 Estado de resultados

Tabla 17. Estado de resultados Análisis vertical

EMPRESA DEPÓSITO GÓMEZ				
	2003	Porcentaje	2004	Porcentaje
INGRESOS OPERACIONALES	916.817.253	100,000	1.191.680.796	100,000
Ventas contado	275.045.176	30,000	357.504.239	30,000
Ventad crédito	641.772.077	70,000	834176557	70,000
COSTO DE VENTAS	878.315.276	95,800	1.128.560.393	94,703
Inventario inicial	166.077.650	18,115	173.477.956	14,557
Compras	885.715.582	96,608	1.143.942.511	95,994
Inventario final	173.477.956	18,922	188.860.074	15,848
UTILIDAD BRUTA	38.501.976	4,200	63.120.403	5,297
GASTOS OPERACIONALES	18.553.428	2,024	20.289.205	1,703
Salarios	10.671.428	1,164	16.738.205	1,405
Arrendamientos	5.400.000	0,589	800.000	0,067
Suministros transporte	1.190.000	0,130	1.320.000	0,111
Diversos	450.000	0,049	570.000	0,048
Servicios	842.000	0,092	861.000	0,072
UTILIDAD OPERACIONAL	19.948.548	2,176	42.831.198	3,594
INGRESOS NO OPERACIONALES	0	0,000	0	0,000
Otras Ventas	0	0,000	0	0,000
Financieros	0	0,000	0	0,000
Otros Ingresos no Operacionales	0	0,000	0	0,000
GASTOS NO OPERACIONALES	0	0,000	0	0,000
Financieros	0	0,000	0	0,000
Otros Gastos no Operacionales	0	0,000	0	0,000
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	19.948.548	2,176	42.831.198	3,594
Impuestos de Renta y Complementarios	579.000	0,063	1.158.000	0,097
GANANCIAS Y PERDIDAS	19.369.548	2,113	41.673.198	3,497
Perdidas por siniestro y faltantes	3.800.000	0,414	10.411.959	0,874
GANANCIAS Y PERDIDAS	15.569.548	1,698	31.261.239	2,623

Fuente: esta investigación

En el estado de resultados puede verse que en el año 2004 la utilidad bruta mejoró con base en las ventas, alcanzando un 5.30% frente a un 4.20% para el 2003, lo mismo ocurrió con los gastos operacionales que disminuyeron su peso frente al incremento en ventas, pasando de 2.02% a 1.70%, estas cifras reflejan que el aumento en ventas fue más significativo que el incremento en el costo de la mercancía vendida y en los gastos operacionales, situación que refleja la ejecución de prácticas adecuadas por parte de la administración de la empresa.

8.1.4 Análisis de flujo de caja libre. Las actividades netas que involucran efectivo dejaron un saldo positivo en caja. El flujo de fondos de la empresa, generado operacionalmente, solo tiene como fuente la cuenta proveedores; a nivel de financiación la fuente es el capital social. La destinación de dichos recursos converge en el capital de trabajo, clientes e inventario y a nivel de inversión en propiedad planta y equipo.

Tabla 18. Flujo de caja libre

EMPRESA DEPÓSITO GÓMEZ FLUJO DE CAJA LIBRE	
	2004
UTILIDAD (PERDIDA OPERACIONAL)	32.419.239
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	7.188.060
EBITDA	39.607.298
IMPUESTOS	1.158.000
OTROS INGRESOS	0
OTROS EGRESOS	0
SUBTOTAL	38.449.298
<i>CAMBIOS EN EL CAPITAL DE TRABAJO</i>	
CLIENTES	-20.581.491
INVENTARIO	-15.382.118
PROVEEDORES	4.523.876
IMPUESTOS	579.000
TOTAL CAMBIOS CAPITAL DE TRABAJO	-30.860.733
NECESIDAD OPERATIVA DE FONDOS	7.588.566
<i>INVERSIONES</i>	
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	-31.342.007
VEHICULO	0
TOTAL INVERSIÓN	-31.342.007
FLUJO DE CAJA LIBRE	-23.753.441
CAPITAL SOCIAL	26.058.073
TOTAL FINANCIACIÓN	26.058.073
MOVIMIENTO DEL PERIODO	2.304.632
SALDO INICIAL DE CAJA	1.427.222
SALDO FINAL DE CAJA	3.731.854
Diferencia con disponible	0

Fuente: esta investigación

8.1.5 Análisis de los indicadores financieros

- **Indicadores de liquidez (o solvencia)**

Tabla 19. Indicadores de liquidez

INDICADORES DE LIQUIDEZ			
INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	2003	2004
Capital de Trabajo	Activo corriente - Pasivo corriente	171.738.949	204.904.313
Razón corriente	Activo corriente / Pasivo corriente	6,5921	6,7213
Fondo de maniobra sobre Deuda corto plazo	Fondo de maniobra / Deudas corto plazo	5,5921	5,7213
Solidez	Activo total / Pasivo total	9,2377	9,6644

Fuente: esta investigación

Capital de trabajo y razón corriente: la empresa presenta capacidad suficiente para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo. En los periodos estudiados, muestra un margen de seguridad de \$188.321.631 en promedio, es decir, por cada peso que debe a corto plazo tiene \$6.66 en promedio para pagar.

Solidez: la empresa a corto y largo plazo tiene alta capacidad para demostrar su consistencia financiera, la explicación de este indicador esta reflejada en la política de los propietarios de no adquirir obligaciones financieras a menos que sea estrictamente necesario.

- **Indicadores de endeudamiento (o cobertura)**

Tabla 20. Indicadores de endeudamiento

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO			
INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	2003	2004
Endeudamiento total	Pasivo total / Activo total	0,11	0,10

Fuente: esta investigación

Endeudamiento total: es bajo porque la única fuente de deuda son los proveedores de la empresa, de ser necesario la empresa podría adquirir obligaciones financieras para llevar a cabo proyectos de inversión.

Sin embargo, es importante mencionar que los propietarios de la empresa prefieren que la estructura financiera de la empresa sea de 100% capital propio.

- **Indicadores de actividad (de rotación o eficiencia) y ciclo de conversión de efectivo**

Tabla 21. Indicadores de actividad

INDICADORES DE ACTIVIDAD			
INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	2003	2004
Rotación de cartera	Ventas a crédito / C x C promedio	23,30	22,05
Rotación de inventarios	CMV / Inventario promedio	5,17	6,23
Rotación de proveedores	Compras a crédito / Promedio C x P	29,39	35,31
Rotación de activos fijos	Ventas / Activo fijo	11,28	11,31

Fuente: esta investigación

Tabla 22. Indicadores de ciclo de conversión de efectivo

CICLO DE CONVERSIÓN DE EFECTIVO			
INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	2003	2004
Días de cartera	$C \times C \text{ promedio} \times 365 \text{ días} / \text{Ventas a crédito}$	15,67	16,56
Días de inventario	$\text{Inventario promedio} \times 365 \text{ días} / \text{CMV}$	70,55	58,59
Días de proveedores	$C \times P \text{ promedio} \times 365 \text{ días} / \text{Compras a crédito}$	12,42	10,34
Ciclo de conversión de efectivo	$\text{Días de cartera} + \text{Días de inventario} - \text{Días de proveedores}$	73,80	64,81

Fuente: esta investigación

Rotación días de cartera: en promedio los días de cartera para los años 2003 y 2004 son 16, lo cual está acorde a las políticas establecidas por la empresa.

Rotación y días de inventario: el inventario rota 5.17 veces en el 2003 y 6.23 veces en el 2004, aunque se observa una mejoría, es muy pequeña comparada con los requerimientos de ventas, entonces es necesario proponer estrategias adecuadas para incrementar este rubro en los próximos años.

Rotación y días de proveedores: los días de proveedores para los años 2003 y 2004 en promedio son 11.38, siendo menor al promedio del sector que oscila entre 15 y 20 días, la razón principal es la política de comprar de contado en busca de mejores descuentos por pronto pago, sin embargo, es necesario mejorar las relaciones con los proveedores para conseguir nuevas líneas de productos a crédito y mayores plazos para el pago de las compras a crédito actuales.

- **Indicadores de rentabilidad**

Tabla 23. Indicadores de rentabilidad

INDICADORES DE RENTABILIDAD			
INDICADOR	FORMA DE CALCULO	2003 (%)	2004 (%)
Margen Bruto	Utilidad Bruta * 100 / Ventas Netas	4,20	5,30
Margen Operacional	Utilidad Operacional * 100 / Ventas Netas	2,18	3,59
Margen Neto	Utilidad Neta * 100 / Ventas Netas	1,70	2,62
Rendimiento del Patrimonio (ROE)	Utilidad Neta * 100 / Patrimonio	6,15	10,07
Rendimiento del Activo Total (ROA)	Utilidad Neta * 100 / Activo Total	5,49	9,03

Fuente: esta investigación

Margen bruto: el margen bruto de la empresa es bastante bajo, debido a que el sector al cual pertenece es muy competido, porque en éste no se gana por margen, sino por rotación.

Margen operacional: muestra una mejoría en el año 2004, presentando buena administración de los gastos operacionales.

Margen neto: muestra un mejoramiento en el año 2004, pero es bajo según las políticas de la compañía.

Rendimiento sobre el patrimonio: aunque es positivo no alcanza a cubrir las expectativas de los propietarios porque debería alcanzar el mismo nivel del costo promedio de capital, WACC, que es aproximadamente del 19.39%, sin embargo, como se observa aumento para el 2004 y por tratarse de una empresa en etapa de crecimiento se espera que alcance este nivel en los próximos años.

Rendimiento del activo total: la capacidad del activo en la generación de utilidades independientemente de la forma de financiación fue baja, 5.49% en el 2003 y 9.03% en el 2004, mientras que la tasa libre de riesgo para dichos periodos se encontraba en 7,81% y 7.82% respectivamente, dejando una rentabilidad por asumir. El riesgo de esta inversión en el 2004 es muy baja del 1.21% y nula o de pérdida en el 2003.

8.1.6 Análisis del EVA

Tabla 24. Cálculo del costo promedio ponderado de capital

CALCULO DEL WACC		
	2003	2004
ESTRUCTURA DE CAPITAL		
DEUDA	0,00%	0,00%
PATRIMONIO	100,00%	100,00%
TOTAL	100,00%	100,00%
Rf	7,81%	7,82%
Rm	14,00%	14,00%
Bu	0,87	0,87
WACC	19,39%	19,38%

Fuente: esta investigación

Tabla 25. Cálculo del Valor Económico Agregado (EVA)

CALCULO DEL EVA		
	2003	2004
CAPITAL INVERTIDO	252.988.153	310.307.465
TASA IMPOSITIVA	35,00%	35,00%
UTILIDAD OPERACIONAL	19.948.548	42.831.198
(-) IMPUESTOS	6.981.992	14.990.919
(-) CARGO POR EL USO DEL CAPITAL	49.042.512	60.154.033
EVA	-36.075.956	-32.313.754
EVA %	-14,2599%	-10,4135%

Fuente: esta investigación

Los resultados obtenidos permiten concluir hasta el momento que DEPÓSITO GÓMEZ no está generando Valor Económico Agregado, por el contrario, lo perdió en un promedio del 12,3 % anual. Es necesario entonces evaluar estrategias por medio de las cuales pueda incrementarse el EVA, teniendo en cuenta que para generarlo puede aumentarse las utilidades operativas, o disminuirse el WACC. Para el caso de esta empresa en particular lo más aconsejable es incrementar la utilidad por medio del crecimiento en ventas, por lo cual debe hacerse hincapié en adoptar medidas que permitan llevar a la empresa a generar valor en el futuro.

8.1.7 Resultado diagnóstico financiero. DEPÓSITO GÓMEZ es una empresa en etapa de crecimiento, se observa que en el segundo año de funcionamiento mejoraron significativamente sus ventas, permitiéndole arrojar una mayor utilidad, sin embargo, este crecimiento es bajo, por esto, actualmente el nivel de ingreso por ventas no es acorde a la capacidad de rotación de sus inventarios, aspecto que influye directamente en la rentabilidad de la empresa porque no satisface las expectativas de sus propietarios.

Por ser una empresa comercial de víveres y abarrotes es común que haya un buen nivel de liquidez, pero la baja rotación de los inventarios desmejora la situación de dicho indicador.

Un factor a resaltar son los días de cartera, los cuales van acorde a las políticas declaradas inicialmente, reflejando el compromiso de la administración con el recaudo y el establecimiento de créditos, sin embargo, al analizar más a fondo la cartera se observa que esta sesgada en clientes de los municipios aledaños.

La información financiera muestra que los propietarios han capitalizado la empresa continuamente, dicho capital ha contribuido en el incremento sus inventarios de mercancías, pero sobre todo ha estado encaminado hacia la adquisición de propiedad, planta y equipo, dicha inversión ha favorecido ampliamente el desarrollo de la empresa porque se eliminó el gasto de arrendamientos, posibilitó el mejoramiento de la atención al cliente, favoreciendo las ventas.

DEPÓSITO GÓMEZ no tiene endeudamiento debido a las políticas de sus propietarios, ésta es una ventaja, porque permite plantear estrategias de mejoramiento contando con la posibilidad de obtener una financiación bancaria.

Un aspecto importante es el faltante de dinero registrado en el año 2004, esta situación es crítica ya que puede tratarse de “robo continuo”, por lo cual la empresa debe buscar soluciones eficientes y rápidas para eliminar este problema.

En resumen la empresa necesita diseñar estrategias para incrementar las ventas, para aumentar la utilidad, mejorar sus relaciones con proveedores y aumentar el control sobre las operaciones contables e inventario.

8.2 DIAGNÓSTICO PERFIL INTERNO

Para elaborar el diagnóstico del perfil interno se realiza una matriz donde se presentan los factores internos de la empresa, para una mayor comprensión se expone una descripción de ellos.

8.2.1 Descripción de los factores internos claves

- **Factores financieros:**
 - Liquidez: la empresa tiene capacidad para cubrir obligaciones a corto plazo y facilidad para captar efectivo.
 - Razón de rentabilidad: la tasa de rentabilidad actual ofrecida a los accionistas no cumple con sus expectativas aunque no se considera insignificante.
 - Endeudamiento: la empresa no tiene nivel de endeudamiento, porque está capitalizada totalmente con capital propio, pero si más adelante necesitara endeudarse tiene grandes posibilidades de adquirir crédito bancario por la solidez del patrimonio de sus inversionistas.

- **Factores Directivos:**
 - Organización: la empresa no posee una adecuada división de funciones, por este motivo en ocasiones una sola persona debe manejar y responder por una carga de trabajo superior a sus capacidades.

- **Factores organizacionales:**
 - Clima organizacional: en la empresa se percibe un clima organizacional agradable donde predominan relaciones sólidas de confianza, responsabilidad y sentido de pertenencia.

- **Factores tecnológicos:**
 - Sistemas de información: DEPÓSITO GÓMEZ carece de un sistema de información computarizado, actualmente maneja sus operaciones manualmente incluso las contables, de esta manera, los conocimientos que poseen las personas que laboran en la empresa es vital para lograr una adecuada gestión. Actualmente, la falta de este sistema le ha ocasionado pérdidas significativas, pues no tiene la capacidad de controlar eficiente y oportunamente la caja y el inventario de mercancías.

- **Factor humano:**
 - Competencias y liderazgo directivo: El personal de DEPÓSITO GÓMEZ muestra unas competencias apropiadas para sus obligaciones actuales donde se requiere tanto conocimientos académicos como experiencia. El personal directivo de la entidad está comprometido con el desarrollo de la empresa, tiene proyectos de superación bien encaminados aunque en etapas iniciales y busca en todo momento estimular a los empleados para culminar los objetivos trazados.

- **Factor logístico:**
 - Sistema de distribución y abastecimiento: es limitado porque actualmente la empresa cuenta solo con una camioneta con capacidad para 1.5 toneladas y alto consumo de combustible, ésta no es apropiada para la distribución por los altos costos de mantenimiento y es insuficiente para el abastecimiento por su baja capacidad de carga.

- **Factor mercadeo:**
 - Grado de satisfacción del cliente: DEPÓSITO GÓMEZ ofrece precios cómodos y un buen trato a sus clientes, centra su atención en escuchar las necesidades de los compradores y hace lo posible por cumplirlas.
 - Cobertura del mercado: las expectativas de cobertura de mercado de DEPÓSITO GÓMEZ no han sido cumplidas aún, porque existe una amplia porción en mercado en el que podría desarrollarse.

8.2.2 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Tabla 26. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADOS p*c
Liquidez	0,1	3	0,3
Tasa de rentabilidad	0,15	2	0,3
Grado de endeudamiento	0,15	4	0,6
Organización	0,05	2	0,1
Clima organizacional	0,1	4	0,4
Sistema de información	0,05	1	0,05
Competencias del talento humano y liderazgo	0,1	3	0,3
Sistema de distribución y abastecimiento	0,05	2	0,1
Grado de satisfacción del cliente	0,15	3	0,45
Cobertura del mercado	0,1	2	0,2
TOTAL	1		2,6

Fuente: esta investigación

De ésta matriz se deduce que sus fortalezas son: liquidez, grado de endeudamiento, clima organizacional, competencia del talento humano, liderazgo directivo y grado de satisfacción del cliente, mientras que sus debilidades son: tasa de rentabilidad, organización, sistema de información, cobertura del mercado, sistema de distribución y abastecimiento.

La empresa obtuvo una calificación ponderada de 2.6, mostrando que el impacto de estos factores internos es alto en la organización, (ya que supera el parámetro de 2), evidenciando la necesidad de planear y actuar eficazmente para fortalecerse internamente, porque es una empresa naciente, sin una organización adecuada para culminar las metas iniciales de gestión proyectadas por sus directivos, además no cuenta con una visión clara de desarrollo.

8.2.3 Resultado diagnóstico perfil interno. El diagnóstico del perfil interno permite establecer que las debilidades de la empresa son: tasa de rentabilidad, desorganización, carencia de un sistema de información, no se ha alcanzado la cobertura del mercado esperada, el inadecuado sistema de distribución y abastecimiento. Mientras que sus fortalezas son: liquidez, ausencia de endeudamiento, el clima organizacional, la competencia del talento humano, el liderazgo directivo y alto grado de satisfacción del cliente. Además se vislumbran las posibles estrategias de mejoramiento:

- Implementación de un sistema de información computarizado: esta estrategia se plantea para aprovechar la liquidez y la inexistencia de endeudamiento para adquirir un sistema que le permita llevar un mejor control de la contabilidad e inventarios, influyendo directamente en su tasa de rentabilidad.

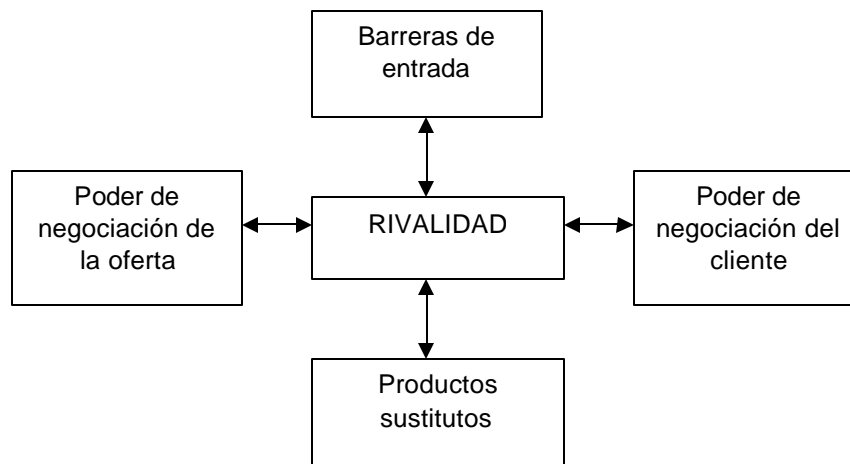
- Fortalecimiento organizacional de la empresa, aprovechando el liderazgo y las competencias del talento humano.

8.3 DIAGNÓSTICO DEL PERFIL COMPETITIVO

La realización del diagnóstico del perfil competitivo comprende la determinación de los factores claves de éxito con base en el análisis de las cinco fuerzas competitivas planteadas en el modelo de Michel Porter y la elaboración de la Matriz de perfil competitivo.

8.3.1 Modelo de Michael Porter

Figura 10. Modelo de Michel Porter



Fuente: Conceptos de administración estratégica

- **Rivalidad entre empresas competidoras:** la composición del mercado de víveres y abarrotes es:

DEPÓSITO GÓMEZ: 12%
 Distribuidora Las Ferias: 11%
 Depósito Calidad: 12%
 Depósito DIMARCO: 11%
 Comercializadora DISREY: 14%
 Abarrotes La Décima: 15%
 Comercializadora Sur Colombiana: 8%
 Depósito MERCOGRANOS: 7%
 Varios: 10%

En cuanto a la relación que llevan las empresas competidoras se puede decir que la rivalidad es normal, es decir, no es acentuada, puesto que en alguna manera existe

colaboración entre las partes, y no se presenta competencia desleal o situaciones irregulares.

- **Poder de negociación con los clientes:** los clientes de DEPÓSITO GÓMEZ individualmente no poseen un gran poder de negociación ya que la empresa no depende de un número reducido de ellos, además en la mayoría de los casos las variables que definen la compra son el precio y la calidad, las cuales por política de la compañía son las mejores posibles, motivando la realización de la venta, sin embargo, al agrupar a los compradores por municipios, La Unión tienen un importante poder de negociación por el volumen de compras que realizan en conjunto.
- **Poder de negociación con proveedores:** algunos proveedores afectan a la empresa por las escalas que suelen exigir para dar mejores precios, en este momento DEPÓSITO GÓMEZ se ha capitalizado para afrontar esta situación, de tal manera, que los proveedores actuales no poseen un poder determinante en la compañía, sin embargo, existen muchos proveedores directos a los cuales la empresa quisiera acceder, pero por los niveles actuales de ventas no es posible, porque no puede cumplir con los requerimientos de cantidades de compra, conllevando a que se acuda a distribuidores intermedios, incrementando el costo los productos.
- **Entrada potencial de nuevos competidores:** el mercado de víveres y abarrotes es muy competido y en cualquier momento pueden suscitarse la llegada de nuevos inversionistas a la zona, afectando el mercado de DEPÓSITO GÓMEZ.
- **Desarrollo potencial de servicios sustitutos:** no se observa que la competencia tenga intenciones de cambiar la forma de hacer los negocios, por el contrario, DEPÓSITO GÓMEZ mejora permanentemente su servicio al cliente y va adquiriendo experiencia en este mercado.

8.3.2 Matriz perfil competitivo (MPC)

Tabla 27. Matriz de perfil competitivo

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	Ponderación	GÓMEZ		D. FERIAS		D. CALIDAD		DIMARCO		DISREY		LA DÉCIMA		SUR COLOMBIANA		MERCOGRANOS	
		CAL	CxP	CAL	CxP	CAL	CxP	CAL	CxP	CAL	CxP	CAL	CxP	CAL	CxP	CAL	CxP
Diversificación de portafolio	0,25	4	1	3	0,75	2	0,5	4	1	4	1	4	1	1	0,25	1	0,25
Fuerza de ventas	0,15	2	0,3	2	0,3	2	0,3	2	0,3	3	0,45	4	0,6	3	0,45	3	0,45
Economía de escala	0,25	3	0,75	3	0,75	4	1	3	0,75	4	1	5	1,25	5	1,25	5	1,25
Satisfacción del cliente	0,2	4	0,8	3	0,6	3	0,6	3	0,6	3	0,6	4	0,8	3	0,6	3	0,6
Transporte de mercancía	0,15	2	0,3	2	0,3	4	0,6	2	0,3	3	0,45	5	0,75	5	0,75	4	0,6
Total	1		3,15		2,7		3		2,95		3,5		4,4		3,3		3,15

Fuente: esta investigación

La Matriz de perfil competitivo expone: Abarrotes la Décima y DISREY representa la más fuerte competencia porque obtuvo un mayor promedio ponderado de los factores de éxito, mostrando que están muy bien posicionados en el mercado; seguidos por la Comercializadora Sur Colombiana y el Depósito MERCOGRANOS que son una fuerte competencia en algunas líneas de negocio en las cuales se ha especializado, luego DEPÓSITO GÓMEZ, este es un nuevo competidor que logró penetrar rápidamente en el mercado, afectando las ventas de las demás empresas mencionadas; seguidamente Depósito DIMARCO, Distribuidora Las Ferias y Depósito Calidad, los cuales aunque llevan mucho tiempo en el mercado no poseen ventajas competitivas notables frente a sus competidores, aunque no están rezagados, sino a un nivel levemente inferior.

El análisis del entorno competitivo permite establecer oportunidades y amenazas frente a la competencia:

OPORTUNIDADES: El mercado busca variedad de productos, en cuanto a esto, favorablemente, DEPÓSITO GÓMEZ no se ha especializado en una línea en particular, pudiendo diversificar su portafolio de productos para diferenciarse positivamente frente a su competencia. Otra es la que la fuerza de ventas frente a la competencia es similar, por lo tanto, existe la oportunidad de sobresalir en este campo.

AMENAZAS: en el aspecto de las economías de escala además del capital necesario para adquirirlas, requieren estrechas relaciones comerciales, ya que los competidores más fuertes llevan mucho tiempo en el mercado y tienen mejores vínculos con algunos proveedores sobre todo en cuanto al crédito e información. Además los competidores de DEPÓSITO GÓMEZ poseen mejores sistemas de transporte, sobre todo para el aprovisionamiento de carga, permitiéndole acceder a algunos productos con fletes a menor costo y en cualquier momento.

8.3.3 Resultado diagnóstico del perfil competitivo. Las oportunidades que tiene la empresa son: mayor variedad de productos que la competencia y la posibilidad de incrementar su fuerza de ventas para destacarse frente a contendores. Las amenazas son: no tener vínculos estrechos con los proveedores, no poseer un mejor sistema de aprovisionamiento de carga.

Algunas de las estrategias preliminares a partir del diagnóstico realizado son:

- Establecer alianzas con competidores
- Desarrollar integración con proveedores
- Diversificar el portafolio de productos

8.4 DIAGNÓSTICO PERFIL EXTERNO

El diagnóstico del perfil externo se realiza a partir de la construcción de una matriz donde se presenta los factores externos claves de la empresa, que son los diferentes tipos de entorno de la empresa, para facilitar su comprensión se expone la descripción de ellos:

8.4.1 Descripción de los factores externos claves

Entorno económico:

- Tratado de libre comercio: El libre comercio proyectado para Colombia afectará a la mayoría de las empresas tanto industriales, comerciales y de servicios; DEPÓSITO GÓMEZ no es ajena a esa situación y el factor incertidumbre juega un papel importante para las decisiones comerciales de los próximos años, aunque puede ser vista como una fuente de accesibilidad a nuevos productos y servicios, el posible daño al sector agrícola de las poblaciones cercanas a Pasto repercutiría directamente en la empresa, al disminuir el poder adquisitivo de sus clientes y consumidores finales.
- Tasa Representativa del Mercado (TRM): esta influye directamente en el precio de los productos importados del Ecuador, afectando la venta de dichos productos cuando su precio se eleva.
- Situación general del café: la agricultura y especialmente el café brindan el sustento de la mayoría de los clientes consumidores finales de Gómez Deposito, todas las variables que inciden en él, como fluctuación de los precios, calidad y cantidad de la cosecha, disposiciones del gobierno y situación mundial del mercado del café, afectan indirectamente a Gómez Deposito.
- Disminución del poder adquisitivo: La disminución del poder adquisitivo de los clientes o consumidores finales de DEPÓSITO GÓMEZ repercute directamente sus ventas y todas sus expectativas de crecimiento.
- Precio del combustible: continuamente se observan sobretasas a la gasolina o retiro de subsidios, este factor afecta a DEPÓSITO GÓMEZ al incrementar el valor de los fletes de mercancías.
- **Entorno político y jurídico:**
- Reformas tributarias: Afectan a DEPÓSITO GÓMEZ en relación al gasto por concepto de tributación que deba realizar.
- Política de seguridad nacional: el actual gobierno muestra interés por mejorar la seguridad tanto en las poblaciones como en las vías de todo el país, esta situación es favorable para la región en general y particularmente para los comerciantes, ya que facilita el transporte tanto de mercancías, como el desplazamiento de los clientes desde sus poblaciones hacia la capital.

Entorno tecnológico:

Costos de tecnología: actualmente la tecnología es más accesible al público, pero la pequeña empresa tiene dificultades para adquirirla. Los directivos de DEPÓSITO GÓMEZ han detectado requerimientos en sistemas de información y vehículos de carga, los cuales no se han desarrollado por las exigencias económicas de estas tecnologías.

8.4.2 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Tabla 28. Matriz de evolución de factores externos (MEFE)

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADOS p*c
TLC	0,1	2	0,2
TRM	0,05	3	0,15
Situación general del café	0,2	3	0,6
Disminución del poder adquisitivo	0,1	2	0,2
Precio de combustibles	0,1	2	0,2
Normatividad para las importaciones	0,1	4	0,4
Reformas tributarias	0,1	1	0,1
Política de seguridad nacional	0,1	4	0,4
Costo de tecnología	0,05	2	0,1
Posicionamiento de la competencia	0,1	2	0,2
TOTAL	1		2,55

Fuente: Conceptos de administración estratégica

Obtuvo una calificación ponderada por su impacto en la organización de 2.55 (mayor al parámetro de 2), mostrando que la amenaza presente en algunas situaciones es contrarrestada con la oportunidad de otros eventos, por lo cual hay que actuar correctamente para aprovechar efectivamente las oportunidades y para que la influencia de las amenazas no sea tan drástica o se logre controlar.

8.4.3 Resultado diagnóstico del perfil externo. Este diagnóstico muestra que las oportunidades de la empresa son: TRM, situación general del café, normatividad para las importaciones y política de seguridad nacional y las amenazas son: el TLC, disminución del poder adquisitivo, reformas tributarias, precio de combustible, costo de tecnología y posicionamiento de la competencia.

Los factores externos tienen un alto impacto dentro de la organización, haciendo necesario la formulación de estrategias que contrarresten sus efectos.

9. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El análisis estratégico toma como punto de partida los resultados del diagnóstico interno, competitivo y externo, para la formulación de estrategias alternativas viables por medio de la Matriz DOFA, para luego realizar el Análisis de vulnerabilidad de ellas.

9.1 MATRIZ DOFA

Esta matriz permite formular cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas. Vale la pena aclarar esta matriz no permite la selección de las mejores estrategias.

Tabla 29. Matriz DOFA

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. TLC 2. Disminución del poder adquisitivo. 3. Reforma tributaria. 4. Costo de tecnología. 5. Precio de combustibles . 6. Posicionamiento de la competencia. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. TRM 2. Situación general del café . 3. Política de seguridad nacional.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS FO
Liquidez Liderazgo y competencias del talento humano Clima organizacional Grado de endeudamiento Satisfacción del cliente	<p>F5A6 Superar las expectativas del cliente respecto a nuestro servicio.</p> <p>F2A1 Establecer alianzas estratégicas con otras empresas.</p> <p>F2A3 Recurrir al talento humano para encontrar vías legales que permitan disminuir la carga tributaria.</p> <p>F4A4 Acudir a crédito bancario para adquirir tecnología apropiada.</p> <p>F2A6 Acudir al liderazgo y competencias del talento humano para aprovechar la experiencia de la competencia y realizar alianzas estratégicas.</p>	<p>F1O1 Adquirir mayor cantidad de mercancía importada cuando la cotización del dólar esté baja.</p> <p>F2O2 Tener información clara y oportuna sobre la cotización del café y el volumen de la cosecha.</p> <p>F1F2O3 Fortalecer la línea de productos importados del Ecuador.</p> <p>F2O4 Establecer un plan de transporte enfocado a la disminución de costos.</p> <p>F5O1O3 Aumentar competitividad vía reducción de precios.</p>
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DA	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tasa de rentabilidad 2. Organización 3. Sistema de infamación 4. Sistema de distribución y abastecimiento 5. Cobertura de mercado 	<p>D3A1 Adquirir un sistema de información.</p> <p>D1A1 Incrementar la productividad</p> <p>D2A1A2A3A4A5A6 Redefinir la estructura organizacional.</p> <p>D4A5 Realizar una programación de abastecimiento y distribución.</p>	<p>D5O1 Apalancar bajas en precios y promociones aprovechando la baja en TRM a fin de abordar otros nichos del mercado.</p> <p>D1O2 Definir un plan de ventas centrado en las situación general del café.</p> <p>D1D5O3O4 Incrementar la cobertura de mercado.</p> <p>D4O4 Establecer un plan de transporte para aprovechar la política de seguridad.</p> <p>D1D2O2 Ampliar la fuerza de ventas.</p>

Fuente: esta investigación

9.2 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

En este análisis en primer lugar, se definen los puntales (ejes de las posibilidades de éxito) de la empresa con sus respectivas amenazas, luego se evalúa la capacidad de reacción ante ellos, aplicando la Matriz de análisis de vulnerabilidad.

9.2.1 Definición de puntales y amenazas. Los puntales de la empresa y sus amenazas respectivas son:

- **Capitalización:** la capitalización patrimonial de la empresa ha permitido conseguir distribuciones importantes de productos, escalas de precios y brindar el servicio del crédito a los clientes. La amenaza va orientada al retiro del capital de algún accionista de la empresa.
- **Talento humano:** teniendo en cuenta que actualmente la información no es manejada sistemáticamente con tecnología apropiada, las funciones más importantes de la empresa están basadas en el conocimiento y capacidades de algunos miembros de la organización. La principal amenaza en este sentido sería que dichas personas abandonaran la empresa.
- **Clientes de La Unión (Nariño):** como se mencionó en la descripción de entorno competitivo, el poder de negociación de la agrupación de clientes del municipio de La Unión es relevante por el volumen de compras que manejan. La amenaza sería la pérdida de estos clientes debido a la fuerte competencia y factores externos como seguridad en las vías.
- **Ubicación:** El local esta ubicado en el sector de Las Lunas, zona actualmente muy comercial debido a la restricción de entrada de vehículos pesados a la zona centro de la ciudad; el local es parte del patrimonio de Gómez Deposito, por ello las amenazas van encaminadas a la pérdida del atractivo de la ubicación, es decir, que también se restringiera la entrada de vehículos pesados, o la implementación del plan de ordenamiento territorial que desplace el comercio del barrio Las Lunas y desastres naturales como desbordes del río que pasa por el barrio, explosión del volcán Galeras, terremotos, etc.

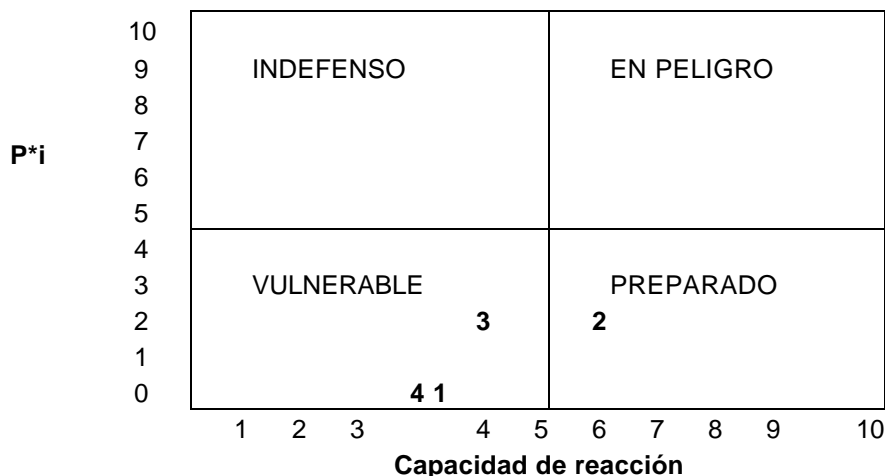
9.2.2 Matriz análisis de vulnerabilidad

Tabla 30. Análisis de vulnerabilidad

PUNTALES	AMENAZAS	PROBABILIDAD	IMPACTO	P*i	CAP.REACCIÓN
			1 - 10		Escala 1 a 10
1. Capitalización	Retiro de algún accionista	0,1	7	0,7	4
2. Talento humano	Abandono de la empresa	0,4	6	2,4	6
3. Clientes de La Unión	Pérdida de clientes	0,3	7	2,1	4
4. Ubicación	Pérdida del atractivo	0,2	5	1	4
TOTAL		1		6,2	

Fuente: esta investigación

Tabla 31. Matriz análisis de vulnerabilidad



Fuente: esta investigación

Esta matriz de análisis muestra que la empresa es **VULNERABLE** en mayor medida a la amenaza que trae consigo el puntal 3: pérdida de clientes de La Unión, en menor grado a la amenaza del puntal 1: retiro de algún accionista y al puntal 4: pérdida del atractivo de la ubicación; mientras que sí está **PREPARADA** para enfrentar la amenaza del puntal 2: retiro de empleados.

Las estrategias que pueden implementarse para contrarrestar la vulnerabilidad son:

- Ampliar la cobertura de mercado para contrarrestar la eventual pérdida de clientes.
- Aumentar la fidelidad de los clientes por medio de incentivos como: servicio a domicilio, actividades preventa, rifas, promociones, etc., de manera que si el sector pierde el atractivo, los clientes sean fieles a la empresa a pesar de su nueva dirección.

- Establecer en los estatutos de la empresa, una obligación de todo accionista es anunciar un año antes su decisión de retiro de capital, tiempo en el cual los directivos pueden buscar nueva capitalización bancaria o dar entrada a nuevo capital social
- Constituir un fondo común entre los accionistas actuales de la empresa a fin de independizar el capital de la participación accionaría de cada uno de ellos
- Diseñar un plan de contingencia para que en el caso de reubicación de la empresa, esta no afecte el crecimiento de la empresa.

10. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El diagnóstico y análisis realizado brindan la oportunidad de redefinir la dirección de la empresa con coherencia, precisión y solidez.

10.1 HORIZONTE DE TIEMPO

El plan estratégico será diseñado para cumplirse en un lapso de cinco (5) años.

10.2 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

El personal de DEPÓSITO GÓMEZ tiene el compromiso de brindar una excelente atención al cliente y estar en permanente disposición de servicio, todo el personal es consciente de la importancia de los clientes, pues son el pilar de la compañía, y eso se busca demostrarles en todo momento.

Los administradores y propietarios de DEPÓSITO GÓMEZ promocionan el bienestar y el desarrollo integral de todos los empleados de la empresa como fuente de crecimiento personal y empresarial, de esta manera, se resalta el respeto por la experiencia y el saber de cada persona, además se estimula la formación y el aprendizaje permanente.

El trabajo en equipo es la premisa diaria, utilizando una comunicación ágil y oportuna para no cometer los mismos errores del pasado y avanzar hacia la consecución de las metas de la organización.

Los directivos muestran una disposición permanente para participar en todos los niveles de operación del negocio, pues así es posible conocer mejor la organización y estrechar relaciones con los clientes, empleados y proveedores.

El personal tiene una actitud de permanente de estudio, innovación y apertura al cambio. La empresa busca ofrecer un crecimiento uniforme en sus utilidades, para proporcionar a sus propietarios un rendimiento total de la inversión, que sea competitivo frente a oportunidades similares de inversión.

10.3 VISIÓN

"Hacia el año 2009 nos consolidándonos como una empresa fuerte en el mercado nariñense en la comercialización de productos de consumo masivo, alcanzando máximos niveles de eficiencia, rentabilidad, calidad y alto compromiso con la comunidad. Nos distinguiremos por la continua innovación tecnológica en pro del conocimiento y satisfacción de nuestros clientes. Alcanzaremos un nivel de rentabilidad superior al costo de capital de la empresa, de manera que creemos valor para nuestros inversionistas"

10.4 MISIÓN

Somos una empresa nariñense de carácter privado dedicada a la comercialización al por mayor y al detal de víveres, abarrotes y licores, contamos con un equipo humano joven y experimentado comprometido con la calidad en el servicio, la excelente atención y la plena satisfacción de nuestros clientes. Nuestra eficiente gestión posibilita la autosostenibilidad favoreciendo los intereses de los accionistas y propendiendo por el mejoramiento de la calidad de vida de colaboradores, clientes y público en general.

Cumplimos con todas las disposiciones legales correspondientes a un negocio de esta naturaleza, considerando al Gobierno Nacional y a otros organismos de carácter gremial como socios estratégicos en el cumplimiento de nuestra labor.

Ofrecemos productos nacionales e importados de la más alta calidad y en las mejores marcas, esforzándonos diariamente por ofrecer precios al alcance de cualquier bolsillo.

10.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Contar con información oportuna, de tipo contable, administrativa y financiera que permita tomar decisiones eficaces en beneficio de la organización.
- Abarcar un mayor número de clientes en el Departamento, incrementado las ventas y evitando así depender del mercado de La Unión por el volumen de ventas que representa este segmento.
- Fortalecer el mercado existente en La Unión con el fin de consolidarse como su principal abastecedor de víveres y abarrotes importados del Ecuador.
- Conseguir nuevas y mejores distribuciones de productos que permitan mejorar las relaciones con los proveedores para ampliar el cupo de crédito, acceder a la información sobre la escasez o abundancia de productos, recibir mercancía en consignación, entre otras.
- Consolidar una posición de mayor ventaja dentro del mercado, gracias al establecimiento de convenios con los competidores para contrarrestar las capacidades de los líderes del mercado.

11. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Hasta el momento se ha realizado un análisis tanto interno como externo que ha permitido establecer el redireccionamiento estratégico de la empresa, encontrando estrategias preliminares, las cuales a continuación se depurarán gracias al diseño de matrices donde se alinean los factores internos y externos clave. Gracias al anterior análisis de la información se formulará una amplia gama de estrategias de negocio, funcionales y operativas, de las que más adelante se procederá a decidir y seleccionar la mejor o mejores.

La formulación de las estrategias se realizará, aplicando: la Matriz interna-externa (IE), la Matriz de la gran estrategia (MGE), la Matriz de política direccional (MPD) y la Matriz del Grupo Consultor de Boston.

11.1 MATRIZ INTERNA - EXTERNA (IE)

Esta matriz es alimentada por la información proporcionada por las matrices de evaluación de los factores internos y externos con el propósito de identificar las acciones que debe llevar a cabo la empresa en lo referente a: “crecer y construir” o “retener y mantener” o “cosechar y desinvertir”.

Tabla 32. Matriz Interna – externa (IE)

		Capacidad Interna MEFI				
		4	3	2,6	2	1
Ambiente Externo MEFE	4	I	II			III
	3					
	2,55	IV		V		VI
	2					
1		VII	VIII		IX	

Fuente: esta investigación

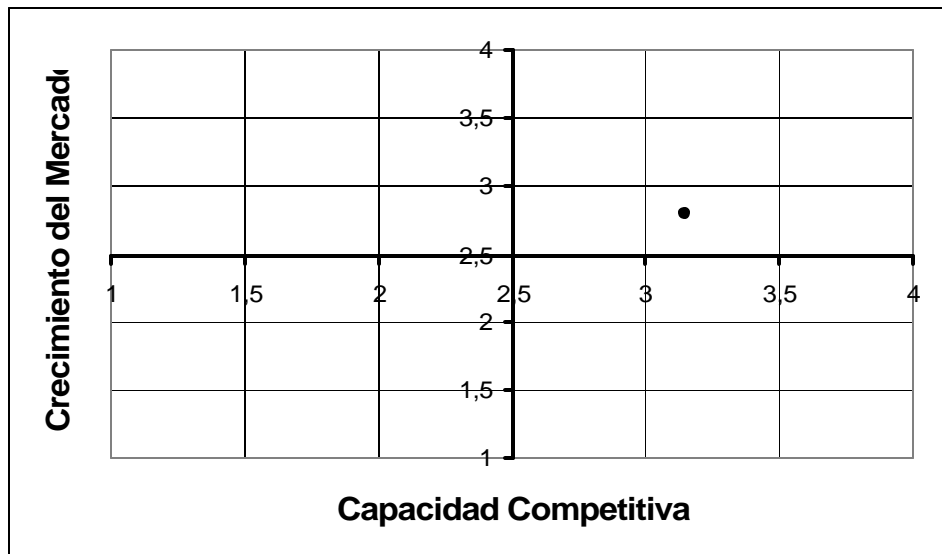
La posición (2.55, 2.6) correspondiente al cuadrante V, ocupada por la empresa en la Matriz IE muestra que se puede administrar mejor con estrategias para “retener y mantener”, pues debe reaccionar ante el comportamiento del ambiente externo, adoptando estrategias de penetración en el mercado y desarrollo del servicio como:

- Proponer a los accionistas de la empresa que tienen participación en otras de este mismo tipo, unirse para realizar compras conjuntas y comprar en mayores escalas.
- Iniciar una campaña publicitaria radial en los municipios cercanos a esta ciudad.
- Establecer un nuevo negocio en otro sector de la ciudad.
- Llevar la mercancía hasta el medio de transporte del comprador, por ejemplo: hasta los buses con destino a los pueblos ubicados en un parqueadero cercano a la empresa.
- Cargar la mercancía en medio de transporte del comprador por cuenta de la empresa.
- Ampliar la entrega a domicilio a los clientes en la ciudad.
- Mejorar la venta de mostrador con catálogos y muestras.
- Gestionar un convenio con una empresa transportadora de carga.

11.2 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA GE

La matriz de la gran estrategia equipara dos dimensiones: la posición competitiva de la empresa (MPC) y el crecimiento del mercado.

Tabla 33. Matriz de la gran estrategia (GE)



Fuente: esta investigación

A partir de la Matriz de Perfil Competitivo (3.15) se puede establecer que capacidad competitiva de la empresa es fuerte y el crecimiento de este sector del mercado, según lo expresa el DANE en los resultados estadísticos presentados en la página de Internet www.dane.gov.co es de 2.8, con estos dos valores la Matriz de la Gran Estrategia ubica a este Depósito en el cuadrante I donde se aconseja aplicar Estrategias de Ataque, como el

desarrollo del mercado y del servicio, la penetración en el mercado, la integración horizontal y vertical y la diversificación del producto, de ellas se sugiere aplicar en la empresa :

- Desarrollar el mercado en Pasto y en otros municipios.
- Instalar una tienda detallista en otro sector de la ciudad.
- Estrechar los vínculos con proveedores para mejorar las condiciones de negociación de los productos hasta lograr establecer Alianzas Estratégicas.
- Entrar en el negocio de comercialización de productos agrícolas.
- Establecer alianzas estratégicas con los competidores para comprar a escalas más grandes para lograr precios más bajo

11.3 MATRIZ DE POLÍTICA DIRECCIONAL (MPD)

La matriz MPD expone la relación existente entre la capacidad competitiva y el grado de atraktividad del mercado para la empresa.

Tabla 34. Evaluación grado de atraktividad

Variables de Atraktividad	Calificación Escala 1-4
1. Número de competidores	1
2. Crecimiento del mercado	4
3. Necesidad en la comunidad	4
4. Evolución del poder adquisitivo	2
5. Barreras de acceso al mercado	1
Total /5	2,4

Fuente: esta investigación

Tabla 35. Matriz de Política Direccional MPD

		Capacidad Competitiva (MPC)		
		ALTA	MEDIA	BAJA
Grado de Atractividad del Mercado	ALTO	3,15 3	2	1
	MEDIO			
	BAJO			

Fuente: esta investigación

Esta matriz muestra que la capacidad competitiva con que cuenta la empresa es alta y el mercado es medianamente atractivo para los inversionistas, así que se le recomienda fortalecer su capacidad competitiva para aumentar la atractividad del mercado.

11.4 MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON (BCG)

11.4.1 Primera línea de negocio: víveres y abarrotes importados del Ecuador

COMPETENCIA:

- Sur Colombiana = 35
- Mercogranos = 25
- La Décima = 15
- DEPÓSITO GÓMEZ = 13
- Vendedores particulares = 10

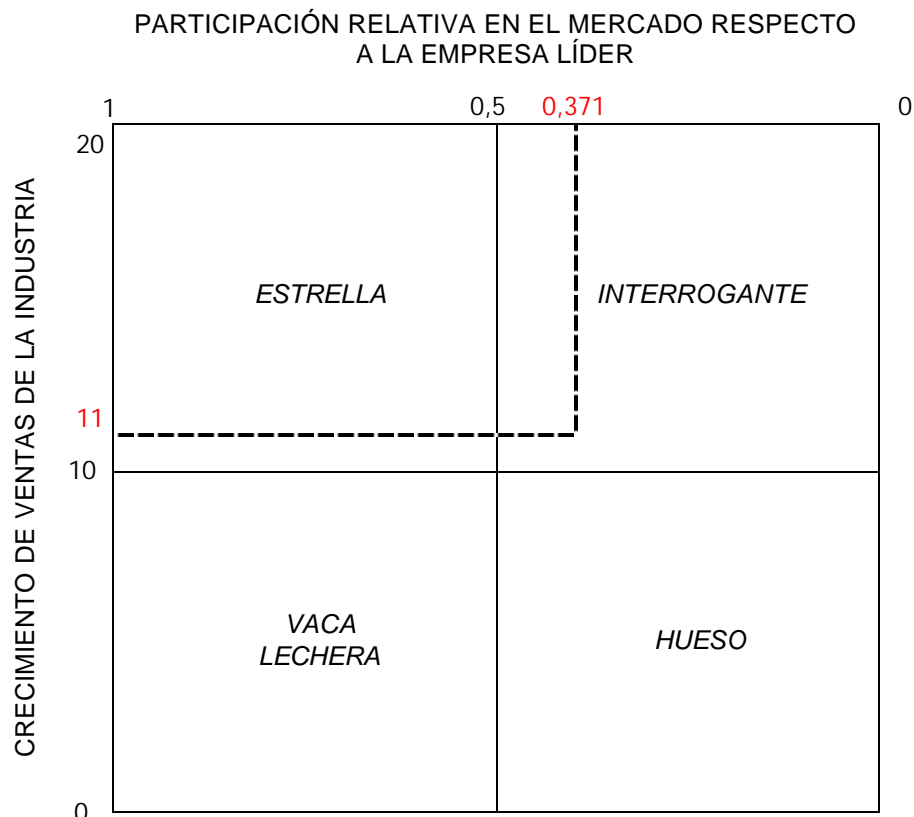
La primera línea del negocio de Depósito Gómez tiene una participación del 13% en el mercado.

Participación relativa en el mercado con base en la empresa líder de la industria =

$$\frac{13}{35} = 0,3714$$

Crecimiento del mercado de víveres y abarrotes importados del Ecuador de cero (0) a veinte (20) para la municipio de Pasto fue para el año 2004 del 11%.

Tabla 36. Matriz del grupo consultor de Bostón: primera línea de negocio: víveres y abarrotes importados del Ecuador



Fuente: esta investigación

Las estrategias propuestas a partir de la elaboración de esta matriz son:

- Desarrollo del Mercado: entrar con más fuerza a la zona norte de Nariño y sur del Cauca con los productos importados del Ecuador que sean competitivos en cuanto a precios en comparación con los productos colombianos (Generalmente los enlatados), todo dentro de las normas legales vigentes para la importación de esos bienes.
- Desarrollo del Servicio: a los clientes que realizan las compras directamente en el establecimiento comercial tendrán la posibilidad que sus artículos se entreguen debidamente ubicados en el vehículo en el que ellos se transporten sin ningún costo.

Adicionalmente, en la implementación de la estrategia de llegar con nuestros servicios y productos a nuevas zonas geográficas, se optará por realizar las entregas si el cliente así lo decide, en el lugar donde reside.

- Penetración en el Mercado: una de las formas de asegurar los clientes en el municipio de La Unión, es ubicando allá una bodega para tener un surtido permanente para cubrir las necesidades tanto de tenderos como de consumidores finales.

11.4.2. Segunda línea de negocio: víveres y abarrotes colombianos

COMPETENCIA:

- Las Ferias = 15
- Calidad = 15
- DEPÓSITO GÓMEZ = 15
- Dimarco = 15
- La Décima = 20
- Disrey = 20

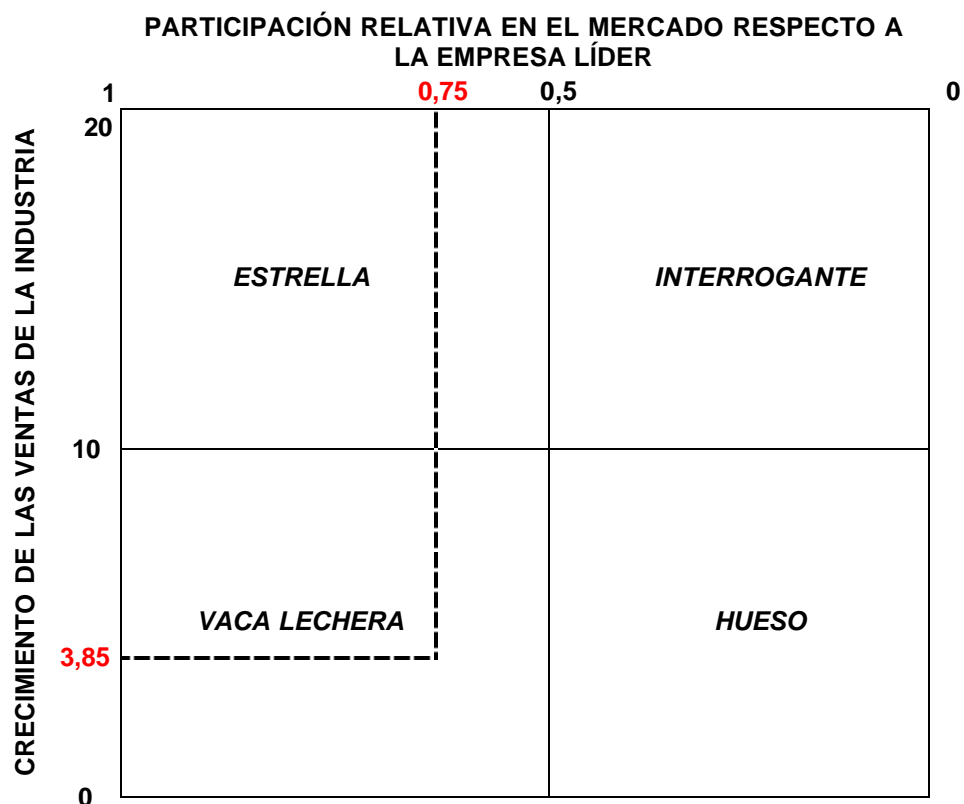
La segunda línea del negocio de Depósito Gómez tiene una participación del 15% en el mercado.

Participación Relativa en el mercado con base en la empresa líder de la industria =

$$\frac{15}{20} = 0,75$$

El crecimiento en las ventas en esta línea de negocio para el año 2004 en el municipio de Pasto se ubicó en 3,85%.

Tabla 37. Matriz del grupo consultor de Boston: segunda línea de negocio: víveres y abarrotes colombianos



Fuente: esta investigación

Las estrategias propuestas a partir de la realización de esta matriz son:

- Diversificación Concéntrica: mantener siempre en la empresa el mejor surtido de mercancía, estar siempre a la vanguardia en la adquisición de productos nuevos que sean atractivos para los clientes. Una de las formas para mantener y ampliar el número de clientes es diversificar, incluyendo productos como gaseosas y refrescos.
- Despojo: es preciso abandonar algunos productos incluidos en esta línea de negocio porque la venta se ha debilitado, esto sería posible mediante promociones, ofertas y descuentos.

11.4.3 Tercera línea de negocio: licores y tabaco

COMPETENCIA:

- Dimarco = 10
- Las Ferias = 10
- Serviabastos = 30
- DEPÓSITO GÓMEZ = 12
- Disrey = 18

- Varios = 20

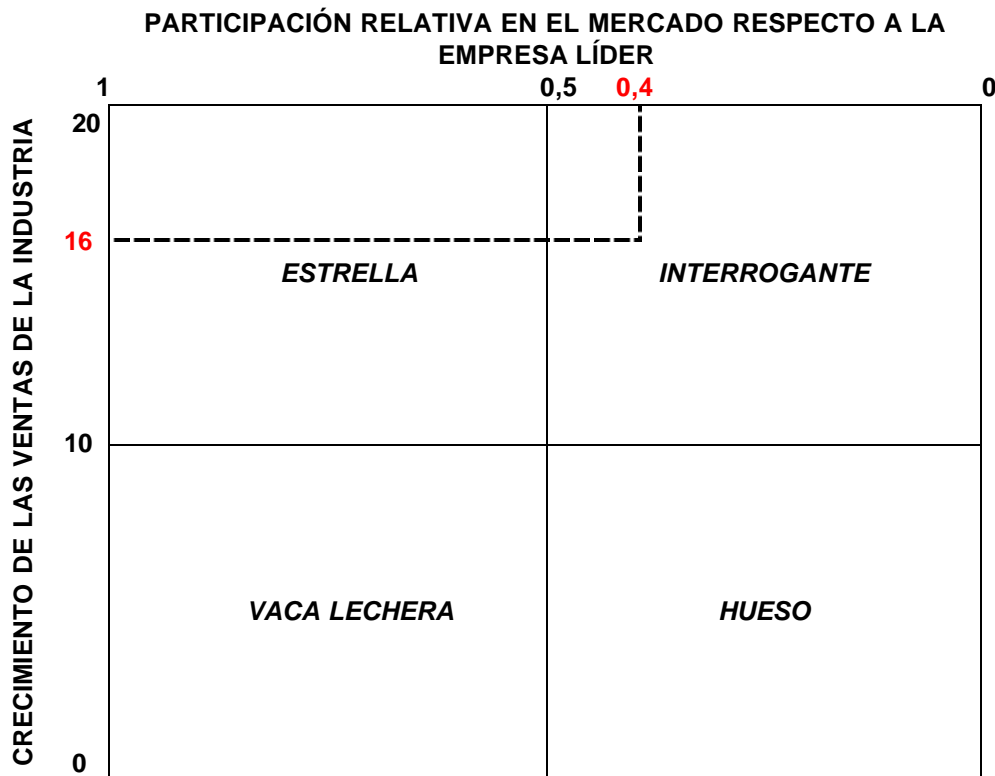
La tercera línea del negocio de Depósito Gómez tiene una participación del 12% en el mercado.

Participación Relativa en el Mercado con base en la empresa líder de la industria =

$$\frac{12}{30} = 0,4$$

El crecimiento del mercado en la línea de Licores y tabaco para el año 2004 fue de 16% en el municipio de Pasto.

Tabla 38. Matriz del grupo consultor de Bostón: tercera línea de negocio: licores y tabaco



Fuente: esta investigación

Las estrategias propuestas a partir de la realización de esta matriz son:

- Desarrollo del Mercado: establecer un depósito especializado en la línea de negocio de licores y tabaco, con el propósito de incursionar en la distribución de ese tipo de productos a tiendas, locales y estancos.
- Diversificación: implementar un amplio portafolio de estos productos.

11.5 MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)

El fin de esta matriz es indicar si una estrategia agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para la compañía. Los ejes de la matriz representan las dimensiones internas (Fuerza Financiera FF y Ventaja Competitiva VC) y las externas (Estabilidad del entorno EE y Fuerza de la industria (FI)

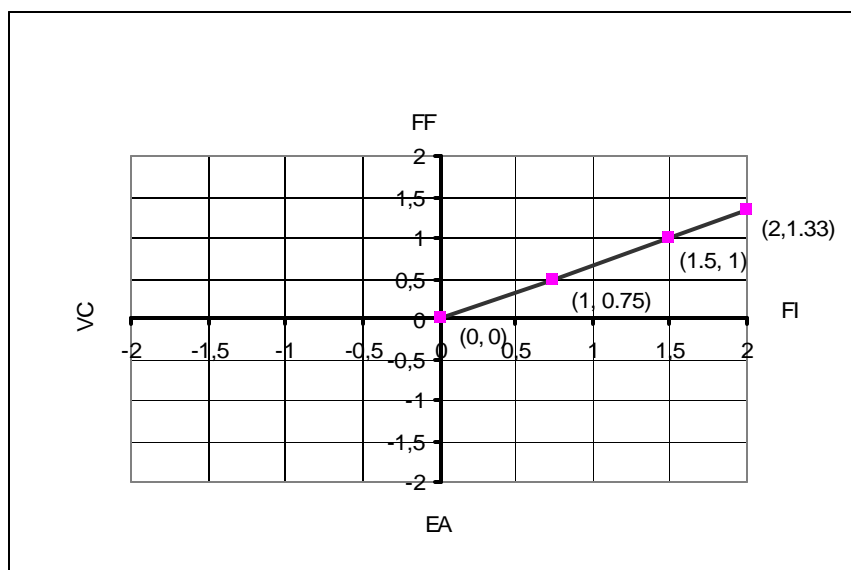
Tabla 39. Factores que están en los ejes de la matriz PEYEA

POSICION ESTRATEGICA	CALIFICACIONES (1-6)
FUERZA FINANCIERA Rendimiento sobre la inversión Apalancamiento Liquidez Aumento de ingresos Capital de trabajo	1 5 5 3 4 18/5= 3.6
FUERZA DE LA INDUSTRIA Normatividad fronteriza Potencial de crecimiento Potencial de utilidades Estabilidad financiera Facilidad para entrar en el mercado Productividad, aprovechamiento de la capacidad	5 4 4.5 4.5 3.5 4 25.5/ 6 = 4.25
VENTAJA COMPETITIVA Participación en el mercado Calidad del servicio Lealtad de los clientes Control sobre proveedores y distribuidores	-4 -2 -2.5 -4.5 -13/4 = -3.25
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE Tasa de inflación Variabilidad de la demanda Escala de precios Presión competitiva Elasticidad de la demanda	-2 -2 -5 -2.5 -4 -15.5/5=-3.1

Fuente: esta investigación

Entonces: eje x = $4.25 - 3.5 = 1$ eje y = $3.6 - 3.1 = 0.5$ por lo tanto la pareja ordenada es (1,0.75)

Tabla 40. Matriz de la posición estratégica y de evaluación de la acción.



Fuente: esta investigación

Esta matriz muestra que la empresa es financieramente fuerte y ha obtenido ventajas competitivas importantes en una industria estable y creciente. El vector indica que el perfil de la empresa es agresivo, donde la organización está en magnífica posición para utilizar sus fuerzas internas para aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

11.6 SINOPSIS DE LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Una vez realizadas las matrices anteriores se ha logrado establecer las siguientes estrategias:

- **Estrategias funcionales**
 - Implementar un sistema de información
 - Desarrollar un plan de transporte orientado a la seguridad
 - Ampliar fuerza de ventas
 - Incrementar publicidad
 - Realizar convenios con empresas de carga bajo riesgo compartido
- **Estrategias de negocio**
 - Desarrollar el mercado en otros municipios
 - Desarrollar el mercado en Pasto
 - Penetrar al mercado en La Unión Nariño
 - Entrar al negocio de productos agrícolas
 - Diversificar portafolio

- Crear un nuevo negocio minorista
- Realizar alianzas estratégicas con proveedores
- Realizar alianzas estratégicas con competidores
- Fortalecer la línea de productos importados del Ecuador

12. DECISIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIO

Una vez formuladas las estrategias es necesario priorizarlas para seleccionar la(s) mejor(es) y las que debe realizarse de manera inmediata con el fin de dar cumplimiento a los objetivos establecidos. Para realizar de manera objetiva dicha jerarquización se utilizará la Matriz cuantitativa de la planeación estratégica PCPE, cuyo criterio básico es el grado de atractividad.

12.1 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE)

La evaluación realizada por medio de la Matriz MCPE arrojó las estrategias en el siguiente orden:

1. Implementar un sistema de información (6,05)
2. Realizar alianzas estratégicas con proveedores (5,02)
3. y 4. Desarrollar el mercado en otros municipios y penetrar el mercado en La Unión (4,8)
5. Penetrar al mercado en Pasto (4,7)
6. Realizar alianzas estratégicas con competidores (3,9)

La primera estrategia es la “Implementación de un sistema de información” computarizado basado en herramientas tecnológicas que proporcione la información adecuada a los miembros de la empresa, mejorando su estructura organizacional, facilitando la toma de decisiones por parte de la dirección apoyada en informes periódicos, informes especiales, simulaciones matemáticas e informes estadísticos. Esta estrategia facilitará la organización, el control y fortalecimiento interno de la empresa. Se sugiere realizarla a corto plazo.

La segunda estrategia es la realización de alianzas con proveedores para ampliar el cupo de crédito y obtener nuevas distribuciones, esta estrategia requiere una mayor gestión directiva, además no necesita de recursos ajenos a la empresa.

La tercera y cuarta estrategia se deben desarrollar paralelamente, es decir, que se desarrolla el mercado en otros municipios así como se penetra el mercado en La Unión (N). La primera implica introducir el servicio actual en determinadas zonas geográficas donde la empresa aun no hace presencia para ello se necesita recurrir a la experiencia acumulada por el talento humano, para posteriormente poder llegar a dichos municipios a través de campañas publicitarias o penetrando directamente dichas poblaciones con fuerza de ventas. La penetración en el mercado de La Unión (Nariño) acarrea el incremento del esfuerzo en la comercialización por medio de ventas directas, distribución a domicilio, creación de una bodega en esta zona, entre otras. Estas estrategias requieren mayor inversión en recursos financieros, tiempo y personal por esta razón se sugiere llevarlas a cabo a mediano plazo.

La quinta estrategia es la “Penetración en el mercado de la ciudad de Pasto”, esta conlleva introducir el servicio actual a los minoristas de la ciudad con actividades de venta y demás requerimientos propios del canal tradicional. Para su implementación es importante evaluar sus costos, financiación y rentabilidad porque involucra una inversión importante para la empresa en rubros como vehículos, propiedad planta y equipo, entre otros. Se propone desarrollarla a mediano plazo.

La sexta estrategia es la realización de alianzas estratégicas con la competencia, consiste en acordar la unión de varios depósitos similares para acceder a grandes escalas de mercancía, logrando competir con los líderes del mercado.

Respecto a la tercera, cuarta y quinta estrategia, la matriz MCPE no muestra claramente la conveniencia de ellas para la empresa en términos de rentabilidad, por esta razón es necesario emplear técnicas financieras para tomar la mejor decisión.

Tabla 41. Matriz cuantitativa de la planeación estratégica

	Peso	Sistema de información gerencial		Desarrollo de mercado		Alianza estratégica				Penetración de mercado			
		CA	TCA	en municipios		con proveedores		con competencia		en La Unión		en Pasto	
FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO:		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
OPORTUNIDADES													
1. TRM	0,05	0	0	2	0,1	0	0	0	0	2	0,1	2	0,1
2. Situación general del café	0,2	4	0,8	3	0,6	3	0,6	0	0	4	0,8	1	0,2
3. Normatividad para importaciones	0,1	3	0,3	1	0,1	3	0,3	0	0	1	0,1	3	0,3
4. Política de seguridad nacional	0,1	0	0	3	0,3	0	0	0	0	3	0,3	3	0,3
AMENAZAS			0		0		0		0		0		0
1. TLC	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4	4	0,4	3	0,3	3	0,3
2. Disminución del poder adquisitivo	0,1	0	0	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3
3. Reforma tributaria	0,1	4	0,4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4. Costo de tecnología	0,05	2	0,1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5. Precio de combustibles	0,1	3	0,3	1	0,1	0	0	0	0	1	0,1	1	0,1
6. Posicionamiento de la competencia	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4	3	0,3	3	0,3	4	0,4
FORTALEZAS			0		0		0		0		0		0
1. Liquidez	0,1	4	0,4	2	0,2	4	0,4	4	0,4	2	0,2	3	0,3
2. Liderazgo y competencias del TH	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4
3. Clima organizacional	0,1	4	0,4	2	0,2	0	0	0	0	2	0,2	2	0,2
4. Grado de endeudamiento	0,15	4	0,6	1	0,15	4	0,6	3	0,45	1	0,15	1	0,15
5. Satisfacción del cliente	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6	3	0,45	4	0,6	4	0,6
DEBILIDADES			0		0		0		0		0		0
1. Tasa de rentabilidad	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6	4	0,6	4	0,6	4	0,6
2. Organización	0,05	4	0,2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3. Sistema de información	0,05	4	0,2	0	0	3	0,15	3	0,15	0	0	0	0
4. Sistema de distribución y abastecimiento	0,05	3	0,15	1	0,05	3	0,15	3	0,15	1	0,05	1	0,05
5. Cobertura de mercado	0,1	0	0	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,3	4	0,4
TOTAL			6,05		4,8		5,2		3,9		4,8		4,7

Fuente: esta investigación

13. EVALUACIÓN FINANCIERA DE LAS ESTRATEGIAS

En la realización de la evaluación financiera de las estrategias, se aplican herramientas muy útiles como la proyección financiera y estudio de viabilidad.

13.1 PROYECCIÓN FINANCIERA

Para realizar la proyección financiera, se requiere generar uno o más escenarios a partir de las estrategias, pues estos son considerados como instrumentos valiosos para la toma de decisiones, porque disminuyen la incertidumbre en la medición y elección de alternativas.

Aspectos a tener en cuenta:

- Las proyecciones se realizan según el plazo seleccionado para cada estrategia.
- Las proyecciones se trabajarán con los datos del último balance de DEPÓSITO GÓMEZ (2004).
- Las proyecciones son hechas sobre cotizaciones actuales para las inversiones
- Los escenarios se desarrollan con base en supuestos de trabajo, es decir, en las condiciones más probables que se presentarían en la empresa dentro de los próximos cuatro años.
- Las proyecciones tienen como base la inflación proyectada. (datos tomados de las Proyecciones Macroeconómicas de la firma Corfinsura)
- Las proyecciones macroeconómicas utilizadas en el trabajo son las siguientes, iguales para todos los escenarios:

Tabla 42. Proyecciones macroeconómicas

DATOS	2005	2006	2007	2008	2009
INFLACIÓN	5.00%	4.89%	4.36%	4.00%	4.00%
DTF	7.51%	7.80%	8.53%	8.88%	9.00%
DEVALUACIÓN	1.27%	5.97%	6.49%	5.00%	5.00%
PIB	3.74%	3.75%	4.00%	4.00%	4.00%

Fuente: www.corfinsura.com 3 de agosto de 2005.

La información base para los supuestos necesarios para realizar las proyecciones es:

Los propietarios de DEPÓSITO GÓMEZ han establecido la política de recurrir al endeudamiento, solo en casos extremadamente necesarios. Para la realización de este trabajo se consultó su disposición de realizar una nueva capitalización a la empresa para inicios del año 2006, si se presentase una alternativa viable que mejorara la rentabilidad, la respuesta fue positiva, siendo el valor máximo, que puede alcanzar dicha capitalización, de cincuenta millones de pesos (\$50.000.000), de esta manera, no se considerarán los intereses bancarios como gastos de financiación, si el valor de la inversión es menor a esta cifra, de lo contrario, se utilizará la tasa de interés bancario proyectada para los años siguientes por Corfinsura.

En la consulta a los propietarios de la empresa, se estableció que si no se invierten las utilidades en nuevos proyectos de ampliación de ventas, se las retirará como dividendos, estableciendo la siguiente proporción: 90% para dividendos, 10% para reservas, además se definió que el saldo final de caja debe ser máximo del 5% del activo corriente, si excede este valor, se retirará dicho excedente del capital social.

Ya que todas las estrategias están concebidas bajo el objetivo de incrementar ventas, mejorando la rotación del inventario, no se considerará para ningún escenario un incremento de capital para esta cuenta, solamente lo concerniente a la inflación anual, sin embargo, sí los días de rotación de inventario son menores a 15, será necesario destinar mayor porcentaje del activo corriente a esta cuenta.

Por otro lado, para los periodos proyectados, se estima que las relaciones con los proveedores serán más sólidas, al seguir las indicaciones del presente trabajo, por lo tanto, se trabajará con quince días de pago a proveedores en todos los escenarios, pues, es el tiempo que maneja el promedio de empresas del sector.

Por último, se considerará para los años 2008 y 2009 el reemplazo de algunos muebles y enseres adquiridos en el 2003 y 2004 puesto que, para esta fecha habrán agotado su vida útil.

13.1.1 Proyección: estrategia de implementación de un sistema de información.

Esta estrategia se proyectará en el primer año (2005) porque es la única cuyo horizonte de tiempo es a corto plazo, además la empresa dispone del capital para invertir en ella, pues los propietarios están dispuestos a realizar la inversión. Este año será tenido en cuenta en todas las proyecciones y la estrategia está conformada por un único escenario.

- **Supuestos**

Tabla 43. Supuestos proyección de la estrategia de implementación de sistema de información

	2005
Incremento en ventas	Igual a la inflación + 4.5 puntos
Costo de ventas	95% de ventas
Gastos operacionales	1.7% de ventas
Salario	Por turnos
Proveedores	15 días

Fuente: esta investigación

- **Inversiones**

Tabla 44. Inversiones para la proyección de la estrategia de implementación de sistema de información

CONCEPTO	VALOR(Pesos)
Equipo de oficina y software	10.000.000

Fuente: esta investigación

Tabla 45. Balance general proyectado: estrategia implementación de un sistema de información

BALANCE GENERAL	2005
A C T I V O	
DISPONIBLE	49.650.387,61
CLIENTES	50.532.715,80
INVENTARIO	198.303.077,70
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	298.486.181,11
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	98.748.425,13
Planta	102.972.123,33
Muebles y enseres	2.739.966,67
Equipos de seguridad	1.623.967,00
Equipos de oficina y software	10.000.000,00
Costo propiedades planta y equipo	117.336.057,00
Depreciación acumulada	18.587.631,87
VEHÍCULOS	7.466.666,67
Costo vehículos	11.666.666,67
Depreciación acumulada	4.200.000,00
TOTAL ACTIVO LARGO PLAZO	106.215.091,80
TOTAL ACTIVO	404.701.272,91
PASIVO - PATRIMONIO	
PROVEEDORES	51.332.422,66
IMPUESTOS	15.071.484,94
TOTAL PASIVO	66.403.907,60
CAPITAL SOCIAL	263.476.677,44
RESERVAS Y FONDOS	46.830.787,26
RESULTADOS DEL EJERCICIO	27.989.900,61
TOTAL PATRIMONIO	338.297.365,31
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	404.701.272,91

Fuente: esta investigación

Tabla 46. Estado de resultados proyectado: estrategia de implementación de un sistema de información.

PROYECCIÓN FINANCIERA ESTADO DE RESULTADOS	
EMPRESA DEPÓSITO GÓMEZ	
	2005
INGRESOS OPERACIONALES	
Ventas contado operación normal	391.467.141
Ventas crédito operación normal	913.423.330
Total ventas operación normal	1.304.890.471
Ventas contado tienda a tienda	0
Ventas crédito tienda a tienda	0
Total ventas tienda a tienda	0
TOTAL VENTAS	1.304.890.471
Comisiones por venta	0
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	1.304.890.471
COSTO DE VENTAS	1.239.645.948
Inventario inicial	188.860.074
Compras	1.249.088.951
Inventario final	198.303.078
UTILIDAD BRUTA	65.244.524
GASTOS OPERACIONALES op normal	22.183.138
GASTOS OPERACIONALES tienda a tienda	0
Sueldos	0
Arrendamientos	0
Suministros transporte	0
Diversos	0
Servicios	0
UTILIDAD OPERACIONAL	43.061.386
INGRESOS NO OPERACIONALES	0
GASTOS NO OPERACIONALES	0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	43.061.386
Impuestos de Renta y Complementarios	15.071.485
GANANCIAS Y PERDIDAS	27.989.901

Fuente: esta investigación

Tabla 49. Flujo de caja libre proyectado: estrategia de implementación de un sistema de información.

EMPRESA DEPÓSITO GÓMEZ	
PROYECCIÓN FLUJO DE CAJA LIBRE	
	2005
UTILIDAD (PERDIDA OPERACIONAL)	43.061.386
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	0
EVITAD	43.061.386
IMPUESTOS	15.071.485
OTROS INGRESOS	
OTROS EGRESOS	
SUBTOTAL	27.989.901
<i>CAMBIOS EN EL CAPITAL DE TRABAJO</i>	
CLIENTES	0
INVENTARIO	0
PROVEEDORES	0
IMPUESTOS	0
TOTAL CAMBIOS CAPITAL DE TRABAJO	0
NECESIDAD OPERATIVA DE FONDOS	27.989.901
<i>INVERSIONES</i>	
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	0
VEHÍCULOS	0
TOTAL INVERSIÓN	0
FLUJO DE CAJA LIBRE	27.989.901
CAPITAL SOCIAL	0
FINANCIACIÓN O DESAPORTE DE CAPITAL	0
PAGO DIVIDENDOS	
MOVIMIENTO DEL PERIODO	27.989.901
SALDO INICIAL DE CAJA	3.731.854
SALDO FINAL DE CAJA	31.721.755

Fuente: esta investigación

13.1.2 Proyección: estrategia de penetración en el mercado de Pasto. El objetivo de esta estrategia es aumentar la participación en las ventas de la empresa en el mercado de Pasto por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. Para esta se han trazado dos escenarios distintos.

13.1.2.1 Escenario 1: venta tienda a tienda. Este escenario posibilita incrementar la fuerza de ventas en zonas en las que la empresa puede competir con los precios que maneja actualmente, despachando la mercancía a domicilio.

Para la implementación de esta estrategia es necesario considerar la inversión en un vehículo de transporte de carga de una tonelada, de bajo consumo de combustible y fácil maniobrabilidad, el cual junto con la camioneta de una tonelada y media que la empresa actualmente posee cubrirán los requerimientos de despacho y transporte de mercancías para las nuevas ventas proyectadas.

Se requiere además de la contratación de un vendedor comisionista y un conductor despachador de la mercancía. Las comisiones que se manejan en estos casos según las consultas realizadas son de 1% de contado y 0.5% a crédito, no se trabaja con un salario básico, solo lo concerniente a seguridad social.

Es importante mencionar que paralelamente a la implementación de esta estrategia, la empresa debe poner un marcha un proceso de manejo de cartera más eficiente que el actual, porque las ventas tienda a tienda implican comerciar con un alto porcentaje de ventas a crédito, entonces financieramente se debe incrementar el capital destinado al crédito a clientes.

- **Supuestos**

Tabla 50. Supuestos para proyección de la estrategia de penetración en el mercado de Pasto en el escenario 1: venta tienda a tienda.

	2006	2007	2008	2009
Incremento en ventas (operación normal)	Igual a la inflación + 4.5 puntos	Igual a la inflación + 4.5 puntos	Igual a la inflación + 4.5 puntos	Igual a la inflación + 4.5 puntos
Ventas tienda a tienda	750.000.000 año	Anterior + incremento igual a la inflación + 4 puntos	Anterior + incremento igual a la inflación + 4 puntos	Anterior + incremento igual a la inflación + 4 puntos
Costo de ventas	95% de ventas	95% de ventas	95% de ventas	95% de ventas
Gastos operacionales (operación normal)	1.7% de ventas	1.7% de ventas	1.7% de ventas	1.7% de ventas
Gastos operacionales tienda a tienda:	4.753.518	Anterior + incremento igual a la inflación	Anterior + incremento igual a la inflación	Anterior + incremento igual a la inflación
Salario vendedor comisionista	9.410.634			
Salario conductor repartidor	0.07% de ventas	0.07% de ventas	0.07% de ventas	0.07% de ventas
Suministro vehículo	0.048% de ventas	0.048% de ventas	0.048% de ventas	0.048% de ventas
Diversos				
Crédito a clientes Pasto	30 días	30 días	30 días	30 días
Proveedores	15 días	15 días	15 días	15 días
% ventas tienda a tienda de contado	30%	30%	30%	30%
% ventas tienda a tienda de crédito	70%	70%	70%	70%
Comisión ventas tienda a tienda contado	1%	1%	1%	1%
Comisión ventas tienda a tienda crédito	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%
Dividendos	90% de la utilidad	90% de la utilidad	90% de la utilidad	90% de la utilidad
Reservas	10% de la utilidad	10% de la utilidad	10% de la utilidad	10% de la utilidad

Fuente: esta investigación

En los demás rubros, se aplicará la inflación o se determinarán por el porcentaje que actualmente ocupan con relación a las ventas.

- **Inversiones**

Tabla 51. Inversiones para la proyección de la estrategia de penetración en el mercado de Pasto en el escenario 1: venta tienda a tienda.

AÑO	CONCEPTO	VALOR(Pesos)
2006	Vehículo	40.000.000
2008	Muebles y enseres	3.240.595
	Equipos de seguridad	1.043.412
2009	Muebles y enseres	296.033
	Equipos de seguridad	1.079.988

Fuente: esta investigación

Cotización camioneta con estacas marca LUV DMAX, modelo 2005, capacidad 1005 kilos, consumo de diesel, 2.5 litros, 4X2. El valor de la cotización se ha ajustado a las proyecciones que manejan los concesionarios con base al tratado de libre comercio, gracias al cual, en el 2006, podrá adquirirse a un menor precio.

- **Capitalización y retiro de capital social.** De acuerdo a la política establecida sobre el saldo final de caja el cual debe ser máximo del 5% del activo corriente, si excede este valor, se retirará dicho excedente del capital social.

Tabla 52. Excedentes retirados del capital social en la proyección de la estrategia de penetración en el mercado de Pasto en el escenario 1: venta tienda a tienda.

	2006	2007	2008	2009
Monto a retirar del capital social	50.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000

Fuente: esta investigación

Tabla 53. Balance general proyectado estrategia de penetración en el mercado de Pasto en el escenario 1: venta tienda a tienda

EMPRESA DEPÓSITO GÓMEZ – PROYECCIÓN FINANCIERA BALANCE GENERAL				
	2006	2007	2008	2009
ACTIVO				
DISPONIBLE	1.203.840	7.177.939	10.443.049	12.145.505
INVERSIONES TEMPORALES	0	0	0	0
CLIENTES	96.154.451	102.072.812	108.026.048	114.367.039
Clientes operación normal	53.003.766	55.314.730	57.527.319	59.828.412
Clientes nuevo tienda a tienda	43.150.685	46.758.082	50.498.729	54.538.627
INVENTARIO	208.000.098	217.068.902	225.751.659	234.781.725
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	305.358.389	326.319.653	344.220.755	361.294.269
INVERSIONES A LARGO PLAZO	0	0	0	
DEUDORES A LARGO PLAZO	0	0	0	
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	90.727.032	82.705.639	78.776.929	71.872.337
Planta	102.972.123	102.972.123	102.972.123	102.972.123
Muebles y enseres	2.739.967	2.739.967	3.463.595	3.536.628
Equipos de seguridad	1.623.967	1.623.967	1.856.962	2.123.400
Equipos de oficina y software	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
Costo propiedades planta y equipo	117.336.057	117.336.057	118.292.680	118.632.150
Depreciación acumulada	26.609.025	34.630.418	39.515.752	46.759.813
VEHÍCULOS	42.300.000	37.133.333	31.966.667	26.800.000
Costo vehículos	51.666.667	51.666.667	51.666.667	51.666.667
Depreciación acumulada	9.366.667	14.533.333	19.700.000	24.866.667
TOTAL ACTIVO LARGO PLAZO	133.027.032	119.838.973	110.743.595	98.672.337
TOTAL ACTIVO	438.385.421	446.158.626	454.964.351	459.966.606
PASIVO - PATRIMONIO				
OBLIGACIONES FINANCIERAS	0	0	0	0
PROVEEDORES	85.407.358	92.766.921	100.445.923	105.834.439
CUENTAS POR PAGAR	0	0	0	0
Deudas con socios y accionistas	0	0	0	0
Dividendos y participaciones	37.838.208	41.470.705	45.284.242	47.964.804
Otras cuentas por pagar				
IMPUESTOS	22.638.244	24.811.533	27.093.136	28.696.891
OBLIGACIONES LABORALES	0	0	0	0
DIFERIDOS	0	0	0	0
OTROS PASIVOS	0		0	0
TOTAL PASIVO CORRIENTE	145.883.810	159.049.159	172.823.301	182.496.134
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	0	0	0	0
TOTAL PASIVO	145.883.810	159.049.159	172.823.301	182.496.134
PATRIMONIO				
CAPITAL SOCIAL	213.476.677	203.476.677	193.476.677	183.476.677
RESERVAS Y FONDOS	79.024.933	83.632.789	88.664.372	93.993.794
REVALORIZACIÓN DEL PATRIMONIO	0	0	0	0
RESULTADOS DEL EJERCICIO	0	0	0	0
RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES	0	0	0	0
TOTAL PATRIMONIO	292.501.611	287.109.467	282.141.049	277.470.472
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	438.385.421	446.158.626	454.964.351	459.966.606

Fuente: esta investigación

Tabla 54. Estado de resultados proyectado estrategia de penetración en el mercado de Pasto en el escenario 1: venta tienda a tienda

EMPRESA DEPÓSITO GÓMEZ				
PROYECCIÓN FINANCIERA - ESTADO DE RESULTADOS				
	2006	2007	2008	2009
INGRESOS OPERACIONALES				
Ventas contado operación normal	428.225.906	466.166.721	505.790.893	526.022.528
Ventas crédito operación normal	999.193.781	1.087.722.350	1.180.178.749	1.227.385.899
Total ventas operación normal	1.427.419.687	1.553.889.071	1.685.969.642	1.753.408.427
Ventas contado tienda a tienda	225.000.000	243.810.000	263.314.800	284.379.984
Ventas crédito tienda a tienda	525.000.000	568.890.000	614.401.200	663.553.296
Total ventas tienda a tienda	750.000.000	812.700.000	877.716.000	947.933.280
TOTAL VENTAS	2.177.419.687	2.366.589.071	2.563.685.642	2.701.341.707
Comisiones por venta	4.875.000	5.282.550	5.705.154	6.161.566
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	2.172.544.687	2.361.306.521	2.557.980.488	2.695.180.141
COSTO DE VENTAS	2.068.548.702	2.248.259.617	2.435.501.360	2.566.274.622
Inventario inicial	198.303.078	208.000.098	217.068.902	225.751.659
Compras	2.078.245.723	2.257.328.421	2.444.184.116	2.575.304.688
Inventario final	208.000.098	217.068.902	225.751.659	234.781.725
UTILIDAD BRUTA	103.995.984	113.046.904	122.479.128	128.905.519
GASTOS OPERACIONALES op normal	24.266.135	26.416.114	28.661.484	29.807.943
GASTOS OPERACIONALES tienda a tienda	15.049.153	15.740.696	16.408.683	17.106.458
Sueldos	14.164.153	14.781.710	15.372.978	15.987.897
Arrendamientos	0	0	0	0
Suministros transporte	525.000	568.890	614.401	663.553
Diversos	360.000	390.096	421.304	455.008
Servicios	0	0	0	0
UTILIDAD OPERACIONAL	64.680.697	70.890.094	77.408.961	81.991.117
INGRESOS NO OPERACIONALES				
Otras Ventas	0	0	0	0
Financieros	0	0	0	0
Otros Ingresos no Operacionales	0	0	0	0
GASTOS NO OPERACIONALES				
Financieros	0	0	0	0
Otros Gastos no Operacionales	0	0	0	0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	64.680.697	70.890.094	77.408.961	81.991.117
Impuestos de Renta y Complementarios	22.638.244	24.811.533	27.093.136	28.696.891
GANANCIAS Y PERDIDAS	42.042.453	46.078.561	50.315.825	53.294.226
DIVIDENDOS	37.838.208	41.470.705	45.284.242	47.964.804
RESERVAS	4.204.245	4.607.856	5.031.582	5.329.423

Fuente: esta investigación

Tabla 55. Flujo de caja libre proyectado estrategia de penetración en el mercado de Pasto en el escenario 1: venta tienda a tienda

EMPRESA DEPÓSITO GÓMEZ				
PROYECCIÓN FINANCIERA - FLUJO DE CAJA LIBRE				
	2006	2007	2008	2009
UTILIDAD (PERDIDA OPERACIONAL)	64.680.697	70.890.094	77.408.961	81.991.117
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	13.188.060	13.188.060	10.052.001	12.410.728
EBITDA	77.868.757	84.078.153	87.460.962	94.401.846
IMPUESTOS	22.638.244	24.811.533	27.093.136	28.696.891
OTROS INGRESOS	0	0	0	0
OTROS EGRESOS	0	0	0	0
SUBTOTAL	55.230.513	59.266.620	60.367.825	65.704.955
CAMBIOS EN EL CAPITAL DE TRABAJO				
CLIENTES	-45.621.735	-5.918.361	-5.953.236	-6.340.991
INVENTARIO	-9.697.020	-9.068.804	-8.682.756	-9.030.066
PROVEEDORES	34.074.936	7.359.563	7.679.001	5.388.517
IMPUESTOS	7.566.759	2.173.289	2.281.604	1.603.755
TOTAL CAMBIOS CAPITAL DE TRABAJO	-13.677.060	-5.454.314	-4.675.387	-8.378.786
NECESIDAD OPERATIVA DE FONDOS	41.553.452	53.812.307	55.692.438	57.326.168
INVERSIONES	0	0	0	0
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	0	0	-956.623	-339.470
VEHICULOS	-40.000.000	0	0	0
TOTAL INVERSIÓN	-40.000.000	0	-956.623	-339.470
FLUJO DE CAJA LIBRE	1.553.452	53.812.307	54.735.815	56.986.698
CAPITAL SOCIAL	-50.000.000	-10.000.000	-10.000.000	-10.000.000
FINANCIACIÓN O DESAPORTE DE CAPITAL	-50.000.000	-10.000.000	-10.000.000	-10.000.000
PAGO DIVIDENDOS	0	37.838.208	41.470.705	45.284.242
MOVIMIENTO DEL PERIODO	-48.446.548	5.974.099	3.265.110	1.702.456
SALDO INICIAL DE CAJA	49.650.388	1.203.840	7.177.939	10.443.049
SALDO FINAL DE CAJA	1.203.840	7.177.939	10.443.049	12.145.505

Fuente: esta investigación

13.1.2.2 Escenario 2: nuevo punto de venta en la ciudad de Pasto. El nuevo punto deberá ofrecer facilidades de carga y descarga, brindando el servicio de venta al detal. Para esta estrategia se aprovecharía la nueva bodega propiedad de DEPÓSITO GÓMEZ, realizando las adecuaciones y ampliaciones que se estimen convenientes. El monto a invertir para la ampliación y adecuación de la bodega es de ciento cincuenta millones de pesos (\$150.000.000), se requiere además inversiones en muebles y enseres, equipos de seguridad y equipos de oficina; finalmente se debe considerar los gastos operacionales adicionales, en los que se incurre al implementar esta estrategia.

- **Supuestos**

Tabla 56. Supuestos para la proyección de la estrategia de penetración en el mercado de Pasto en el escenario 2: nuevo punto de venta en la ciudad de Pasto

	2006	2007	2008	2009
Incremento en ventas (operación normal)	Igual a la inflación + 4.5 puntos	Igual a la inflación + 4.5 puntos	Igual a la inflación + 4.5 puntos	Igual a la inflación + 4.5 puntos
Ventas nuevo punto de venta	1.220.508.575 año	Anterior + incremento igual a la inflación + 4 puntos	Anterior + incremento igual a la inflación + 4 puntos	Anterior + incremento igual a la inflación + 4 puntos
Costo de ventas	95% de ventas	95% de ventas	95% de ventas	95% de ventas
Gastos operacionales (operación normal)	1.7% de ventas	1.7% de ventas	1.7% de ventas	1.7% de ventas
Gastos operacionales nuevo punto de venta:		Anterior + incremento igual a la inflación	Anterior + incremento igual a la inflación	Anterior + incremento igual a la inflación
Salarios	18.859.368	0.07% de ventas	0.07% de ventas	0.07% de ventas
Suministro de vehículo	0.048% de ventas	0.048% de ventas	0.048% de ventas	0.048% de ventas
Diversos	0.072% de ventas	0.072% de ventas	0.072% de ventas	0.072% de ventas
Servicios	0.072% de ventas	0.072% de ventas	0.072% de ventas	0.072% de ventas
% ventas nuevo punto de venta de contado	30%	30%	30%	30%
% ventas nuevo punto de venta a crédito	70%	70%	70%	70%
Crédito a clientes nuevo punto de venta	20 días	20 días	20 días	20 días
Proveedores	15 días	15 días	15 días	15 días
Dividendos	90% de la utilidad	90% de la utilidad	90% de la utilidad	90% de la utilidad
Reservas	10% de la utilidad	10% de la utilidad	10% de la utilidad	10% de la utilidad

Fuente: esta investigación

En los demás rubros, se aplicará la inflación o se determinarán por el porcentaje que actualmente ocupan con relación a las ventas.

- **Inversiones**

Tabla 57. Inversiones para la proyección de la estrategia de penetración en el mercado de Pasto en el escenario 2: nuevo punto de venta

AÑO	CONCEPTO	VALOR(Pesos)
2006	Ampliación y adecuación de la bodega	150.000.000
	Equipo de seguridad	900.000
	Equipo de oficina	5.000.000
	Muebles y enseres	2.200.000
2008	Muebles y enseres	3.240.595
	Equipos de seguridad	1.043.412
2009	Muebles y enseres	296.033
	Equipos de seguridad	1.079.988

Fuente: esta investigación

- **Capitalización y retiro de capital social.** Para poder implementar esta estrategia se requerirá inicialmente una capitalización por parte de los socios, y de acuerdo a la política establecida sobre el saldo final de caja el cual debe ser máximo del 5% del activo corriente, si excede este valor, se retirará dicho excedente del capital social.

Tabla 58. Excedentes retirados del capital social en la proyección de la estrategia de penetración en el mercado de Pasto en el escenario 2: nuevo punto de venta

	2006	2007	2008	2009
Capitalización	30.000.000			
Monto a retirar del capital social	0	60.000.000	30.000.000	0

Fuente: esta investigación

Tabla 59. Balance general proyectado estrategia de penetración en el mercado de Pasto en el escenario 2: nuevo punto de venta

EMPRESA DEPÓSITO GÓMEZ				
	2006	2007	2008	2009
ACTIVO				
DISPONIBLE	5.200.915	21.888.624	15.271.085	37.511.260
INVERSIONES TEMPORALES	0	0	0	0
CLIENTES	99.817.793	106.042.410	112.313.214	118.997.178
Clientes operación normal	53.003.766	55.314.730	57.527.319	59.828.412
Clientes nuevo Pto de Vta	46.814.028	50.727.680	54.785.895	59.168.766
INVENTARIO	208.000.098	217.068.902	225.751.659	234.781.725
DIFERIDOS				
OTROS ACTIVOS				
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	313.018.806	344.999.936	353.335.957	391.290.163
INVERSIONES A LARGO PLAZO	0	0	0	0
DEUDORES A LARGO PLAZO	0	0	0	0
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	239.707.032	222.565.639	209.516.929	193.492.337
Planta	252.972.123	252.972.123	252.972.123	252.972.123
Muebles y enseres	4.939.967	4.939.967	5.663.595	5.736.628
Equipos de seguridad	2.523.967	2.523.967	2.756.962	3.023.400
Equipos de oficina y software	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000
Costo propiedades planta y equipo	275.436.057	275.436.057	276.392.680	276.732.150
Depreciación acumulada	35.729.025	52.870.418	66.875.752	83.239.813
VEHÍCULOS	6.300.000	5.133.333	3.966.667	2.800.000
Costo vehículos	11.666.667	11.666.667	11.666.667	11.666.667
Depreciación acumulada	5.366.667	6.533.333	7.700.000	8.866.667
TOTAL ACTIVO LARGO PLAZO	246.007.032	227.698.973	213.483.595	196.292.337
TOTAL ACTIVO	559.025.838	572.698.909	566.819.553	587.582.500
PASIVO - PATRIMONIO				
OBLIGACIONES FINANCIERAS				
PROVEEDORES	103.776.529	112.671.754	121.943.142	129.051.437
CUENTAS POR PAGAR				
Dividendos y participaciones	0	55.698.450	60.764.865	64.803.121
Otras cuentas por pagar				
IMPUESTOS	30.433.180	33.323.859	36.355.048	38.771.098
OBLIGACIONES LABORALES				
TOTAL PASIVO CORRIENTE	134.209.709	201.694.063	219.063.055	232.625.656
OBLIGACIONES FINANCIERAS				
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	0	0	0	0
TOTAL PASIVO	134.209.709	201.694.063	219.063.055	232.625.656
PATRIMONIO				
CAPITAL SOCIAL	293.476.677	233.476.677	203.476.677	203.476.677
RESERVAS Y FONDOS	74.820.688	137.528.168	144.279.820	151.480.167
RESULTADOS DEL EJERCICIO	56.518.764			
RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES				
TOTAL PATRIMONIO	424.816.129	371.004.846	347.756.497	354.956.844
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	559.025.838	572.698.909	566.819.553	587.582.500

Fuente: esta investigación

Tabla 60. Estado de resultados proyectado estrategia de penetración en el mercado de Pasto en el escenario 2: nuevo punto de venta

EMPRESA DEPÓSITO GÓMEZ				
PROYECCIÓN FINANCIERA -ESTADO DE RESULTADOS				
	2006	2007	2008	2009
INGRESOS OPERACIONALES				
Ventas contado operación normal	428.225.906	466.166.721	505.790.893	526.022.528
Ventas crédito operación normal	999.193.781	1.087.722.350	1.180.178.749	1.227.385.899
Total ventas operación normal	1.427.419.687	1.553.889.071	1.685.969.642	1.753.408.427
Ventas contado nuevo Pto de Vta	366.152.573	396.762.928	428.503.962	462.784.279
Ventas crédito nuevo Pto de Vta	854.356.003	925.780.164	999.842.577	1.079.829.984
Total ventas nuevo Pto de Vta	1.220.508.575	1.322.543.092	1.428.346.539	1.542.614.262
TOTAL VENTAS	2.647.928.262	2.876.432.163	3.114.316.181	3.296.022.690
Comisiones por venta	0	0	0	0
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	2.647.928.262	2.876.432.163	3.114.316.181	3.296.022.690
COSTO DE VENTAS	2.515.531.848	2.732.610.554	2.958.600.372	3.131.221.555
Inventario inicial	198.303.078	208.000.098	217.068.902	225.751.659
Compras	2.525.228.869	2.741.679.359	2.967.283.128	3.140.251.622
Inventario final	208.000.098	217.068.902	225.751.659	234.781.725
UTILIDAD BRUTA	132.396.413	143.821.608	155.715.809	164.801.134
GASTOS OP. operación normal	24.266.135	26.416.114	28.661.484	29.807.943
GASTOS OP. nuevo punto venta	21.178.334	22.194.468	23.182.760	24.218.625
Sueldos	18.859.368	19.681.636	20.468.902	21.287.658
Arrendamientos	0	0	0	0
Suministros transporte	854.356	925.780	999.843	1.079.830
Diversos	585.844	634.821	685.606	740.455
Servicios	878.766	952.231	1.028.410	1.110.682
UTILIDAD OPERACIONAL	86.951.944	95.211.026	103.871.565	110.774.566
INGRESOS NO OPERACIONALES	0	0	0	0
Financieros	0	0	0	0
GASTOS NO OPERACIONALES	0	0	0	0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	86.951.944	95.211.026	103.871.565	110.774.566
Impuestos de Renta y Complementarios	30.433.180	33.323.859	36.355.048	38.771.098
GANANCIAS Y PERDIDAS	56.518.764	61.887.167	67.516.517	72.003.468
DIVIDENDOS		55.698.450	60.764.865	64.803.121
RESERVAS		6.188.717	6.751.652	7.200.347

Fuente: esta investigación

Tabla 61. Flujo de caja libre proyectado estrategia de penetración en el mercado de Pasto en el escenario 2: nuevo punto de venta

EMPRESA DEPÓSITO GÓMEZ				
PROYECCIÓN FINANCIERA -FLUJO DE CAJA LIBRE				
	2006	2007	2008	2009
UTILIDAD (PERDIDA OPERACIONAL)	86.951.944	95.211.026	103.871.565	110.774.566
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	18.308.060	18.308.060	15.172.001	17.530.728
EBITDA	105.260.004	113.519.085	119.043.565	128.305.294
IMPUESTOS	30.433.180	33.323.859	36.355.048	38.771.098
OTROS INGRESOS				
OTROS EGRESOS				
SUBTOTAL	74.826.823	80.195.226	82.688.518	89.534.196
CAMBIOS EN EL CAPITAL DE TRABAJO				
CLIENTES	-49.285.077	-6.224.617	-6.270.804	-6.683.964
INVENTARIO	-9.697.020	-9.068.804	-8.682.756	-9.030.066
PROVEEDORES	52.444.106	8.895.226	9.271.388	7.108.294
IMPUESTOS	15.361.695	2.890.679	3.031.189	2.416.050
TOTAL CAMBIOS CAPITAL DE TRABAJO	8.823.704	-3.507.517	-2.650.983	-6.189.686
NECESIDAD OPERATIVA DE FONDOS	83.650.527	76.687.709	80.037.534	83.344.510
INVERSIONES				
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	-158.100.000	0	-956.623	-339.470
VEHÍCULOS	0	0	0	0
TOTAL INVERSIÓN	-158.100.000	0	-956.623	-339.470
FLUJO DE CAJA LIBRE	-74.449.473	76.687.709	79.080.911	83.005.040
CAPITAL SOCIAL	30.000.000	-60.000.000	-30.000.000	0
FINANCIACIÓN (Salida de capital)	30.000.000	-60.000.000	-30.000.000	0
PAGO DE DIVIDENDOS	0	0	55.698.450	60.764.865
MOVIMIENTO DEL PERIODO	-44.449.473	16.687.709	-6.617.539	22.240.175
SALDO INICIAL DE CAJA	49.650.388	5.200.915	21.888.624	15.271.085
SALDO FINAL DE CAJA	5.200.915	21.888.624	15.271.085	37.511.260

Fuente: esta investigación

13.1.3 Proyección: estrategia de desarrollo de mercado en municipios. El propósito de esta estrategia es introducir los servicios actuales que ofrece DEPÓSITO GÓMEZ en otras zonas geográficas, en este caso municipios aledaños, llegando a las tiendas con precios competitivos y brindando el servicio de despacho a domicilio. Este nuevo servicio requerirá de un incremento en la fuerza de ventas y en los canales de distribución, además por tratarse de municipios en permanentemente conflicto social y con inseguridad en las vías es necesario considerar una prima de riesgo o seguro, tanto para mercancías como para el vehículo.

Al realizar un análisis más detallado sobre el monto de la prima de riesgo, se concluye que al incrementar dicho porcentaje a los precios de venta se eliminaría totalmente la competitividad del servicio, por tal razón, teniendo en cuenta la actual situación socio política y en especial, por la región considerada, esta estrategia no es viable y se descarta de antemano, por consiguiente, es infructuoso realizar la proyección financiera.

13.1.4 Proyección: estrategia de penetración en el mercado de La Unión (N). En el municipio de La Unión, existe un alto porcentaje de clientes de la empresa de la línea de productos del Ecuador a quienes se podría brindar un servicio más completo porque son potenciales compradores. Se busca incursionar en esta zona con una bodega de almacenamiento, personal de ventas y de despacho que realice la logística de distribución sin recurrir a la adquisición de un vehículo particular.

Esta estrategia no requiere inversión financiera, pero se debe considerar dentro de gastos operacionales montos por arrendamientos, salario de un vendedor/distribuidor y servicios varios.

La distribución de mercancías se realizará, contratando el flete de las toneladas de mercancía a movilizar con transportadores de la región, como se ha venido haciendo hasta ahora, de esta forma aunque se debe considerar una prima de riesgo en el transporte, esta no es alta, porque concierne solo a la mercancía, aclarando que el trayecto hacia el municipio de La Unión, es aceptable en términos de seguridad, si se tienen en cuenta las precauciones necesarias, en cuanto a horarios de salida y volumen de mercancía a transportar en un mismo viaje.

Estrategia está conformada por un solo escenario.

- **Supuestos**

Tabla 62. Supuestos para la proyección de la estrategia de penetración en el mercado de La Unión

	2006	2007	2008	2009
Incremento en ventas (operación normal)	Igual a la inflación + 4.5 puntos	Igual a la inflación + 4.5 puntos	Igual a la inflación + 4.5 puntos	Igual a la inflación + 4.5 puntos
Nuevas Ventas La Unión	400.579.656 año	Anterior + incremento igual a la inflación + 4 puntos	Anterior + incremento igual a la inflación + 4 puntos	Anterior + incremento igual a la inflación + 4 puntos
Costo de ventas	95% de ventas	95% de ventas	95% de ventas	95% de ventas
Gastos operacionales (operación normal)	1.7% de ventas	1.7% de ventas	1.7% de ventas	1.7% de ventas
Gastos operacionales penetración de La Unión				
Salarios	5.286.456	Anterior + incremento igual a la inflación	Anterior + incremento igual a la inflación	Anterior + incremento igual a la inflación
Arrendamiento	2.000.000 año			
Diversos	0.048% de ventas	0.048% de ventas	0.048% de ventas	0.048% de ventas
Servicios	0.072% de ventas	0.072% de ventas	0.072% de ventas	0.072% de ventas
Proveedores	15 días	15 días	15 días	15 días
% ventas penetración La Unión de contado	30%	30%	30%	30%
% ventas penetración La Unión a crédito	70%	70%	70%	70%
Crédito a clientes Penetración La Unión	20 días	20 días	20 días	20 días
Dividendos	90% de la utilidad	90% de la utilidad	90% de la utilidad	90% de la utilidad
Reservas	10% de la utilidad	10% de la utilidad	10% de la utilidad	10% de la utilidad

Fuente: esta investigación

En los demás rubros, se aplicará la inflación o se determinarán por el porcentaje que actualmente ocupan con relación a las ventas

- **Inversiones**

Tabla 63. Inversiones para la proyección de la estrategia de penetración en el mercado de La Unión

AÑO	CONCEPTO	VALOR(Pesos)
2008	Muebles y enseres	3.240.595
	Equipos de seguridad	1.043.412
2009	Muebles y enseres	296.033
	Equipos de seguridad	1.079.988

- **Capitalización y retiro de capital social.** De acuerdo a la política establecida sobre el saldo final de caja el cual debe ser máximo del 5% del activo corriente, si excede este valor, se retirará dicho excedente del capital social.

Tabla 64. Excedentes retirados del capital social en la proyección de la estrategia de penetración en el mercado de La Unión

	2006	2007	2008	2009
Monto a retirar del capital social	90.000.000	10.000.000	0	0

Fuente: esta investigación

Tabla 65. Balance general proyectado estrategia de penetración en el mercado de La Unión

PROYECCIÓN FINANCIERA - BALANCE GENERAL				
	2006	2007	2008	2009
A C T I V O	4,89%	4,36%	4,00%	4,00%
DISPONIBLE	6.034.056	8.125.842	17.455.146	25.196.785
INVERSIONES TEMPORALES	0	0	0	0
CLIENTES	68.368.465	71.963.918	75.508.442	79.248.025
Clientes operación normal	53.003.766	55.314.730	57.527.319	59.828.412
Clientes Penetración La Unión	15.364.699	16.649.188	17.981.123	19.419.613
INVENTARIO	208.000.098	217.068.902	225.751.659	234.781.725
DIFERIDOS	0	0	0	0
OTROS ACTIVOS	0	0	0	0
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	282.402.619	297.158.662	318.715.246	339.226.534
INVERSIONES A LARGO PLAZO	0	0	0	0
DEUDORES A LARGO PLAZO	0	0	0	0
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	90.727.032	82.705.639	78.776.929	71.872.337
Planta	102.972.123	102.972.123	102.972.123	102.972.123
Muebles y encerados	2.739.967	2.739.967	3.463.595	3.536.628
Equipos de seguridad	1.623.967	1.623.967	1.856.962	2.123.400
Equipos de oficina y software	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
Costo propiedades planta y equipo	117.336.057	117.336.057	118.292.680	118.632.150
Depreciación acumulada	26.609.025	34.630.418	39.515.752	46.759.813
VEHÍCULOS	6.300.000	5.133.333	3.966.667	2.800.000
Costo vehículos	11.666.667	11.666.667	11.666.667	11.666.667
Depreciación acumulada	5.366.667	6.533.333	7.700.000	8.866.667
OTROS ACTIVOS	0			
TOTAL ACTIVO LARGO PLAZO	97.027.032	87.838.973	82.743.595	74.672.337
TOTAL ACTIVO	379.429.651	384.997.635	401.458.842	413.898.871
PASIVO - PATRIMONIO	0	0	0	0
OBLIGACIONES FINANCIERAS	0	0	0	0
PROVEEDORES	71.765.605	77.984.718	84.481.143	88.592.477
CUENTAS POR PAGAR	0	0	0	0
Dividendos y participaciones	34.729.508	37.941.180	41.304.401	43.491.901
Otras cuentas por pagar	0	0	0	0
IMPUESTOS	20.778.338	22.699.851	24.712.034	26.020.796
OBLIGACIONES LABORALES	0	0	0	0
DIFERIDOS	0	0	0	0
OTROS PASIVOS	0	0	0	0
TOTAL PASIVO CORRIENTE	127.273.452	138.625.749	150.497.578	158.105.174
OBLIGACIONES FINANCIERAS	0	0	0	0
IMPUESTOS	0	0	0	0
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	0	0	0	0
TOTAL PASIVO	127.273.452	138.625.749	150.497.578	158.105.174
PATRIMONIO				
CAPITAL SOCIAL	173.476.677	163.476.677	163.476.677	163.476.677
RESERVAS Y FONDOS	78.679.522	82.895.209	87.484.587	92.317.020
RESULTADOS DEL EJERCICIO	0	0	0	0
RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES	0	0	0	0
TOTAL PATRIMONIO	252.156.200	246.371.886	250.961.264	255.793.698
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	379.429.651	384.997.635	401.458.842	413.898.871

Fuente: esta investigación

Tabla 66. Estado de resultados proyectado de penetración en el mercado de La Unión

PROYECCIÓN FINANCIERA -ESTADO DE RESULTADOS				
	2006	2007	2008	2009
INGRESOS OPERACIONALES				
Ventas contado operación normal	428.225.906	466.166.721	505.790.893	526.022.528
Ventas crédito operación normal	999.193.781	1.087.722.350	1.180.178.749	1.227.385.899
Total ventas operación normal	1.427.419.687	1.553.889.071	1.685.969.642	1.753.408.427
Ventas contado Penetración La Unión	120.173.897	130.220.435	140.638.069	151.889.115
Ventas crédito Penetración La Unión	280.405.759	303.847.681	328.155.495	354.407.935
Total ventas Penetración La Unión	400.579.656	434.068.115	468.793.564	506.297.050
TOTAL VENTAS	1.827.999.343	1.987.957.186	2.154.763.206	2.259.705.477
Comisiones por venta	0	0	0	0
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	1.827.999.343	1.987.957.186	2.154.763.206	2.259.705.477
COSTO DE VENTAS	1.736.599.375	1.888.559.327	2.047.025.046	2.146.720.203
Inventario inicial	198.303.078	208.000.098	217.068.902	225.751.659
Compras	1.746.296.396	1.897.628.131	2.055.707.802	2.155.750.270
Inventario final	208.000.098	217.068.902	225.751.659	234.781.725
UTILIDAD BRUTA	91.399.967	99.397.859	107.738.160	112.985.274
GASTOS OP. Operación normal	24.266.135	26.416.114	28.661.484	29.807.943
GASTOS OP. Penetración La Unión	7.767.152	8.125.027	8.470.864	8.832.200
Sueldos	5.286.456	5.516.945	5.737.623	5.967.128
Arrendamientos	2.000.000	2.087.200	2.170.688	2.257.516
Suministros transporte	0	0	0	0
Diversos	192.278	208.353	225.021	243.023
Servicios	288.417	312.529	337.531	364.534
UTILIDAD OPERACIONAL	59.366.681	64.856.718	70.605.813	74.345.130
INGRESOS NO OPERACIONALES				
Otros Ingresos no Operacionales				
GASTOS NO OPERACIONALES				
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	59.366.681	64.856.718	70.605.813	74.345.130
Impuestos de Renta y Complementarios	20.778.338	22.699.851	24.712.034	26.020.796
GANANCIAS Y PERDIDAS	38.588.343	42.156.867	45.893.778	48.324.335
DIVIDENDOS	34.729.508	37.941.180	41.304.401	43.491.901
RESERVAS	3.858.834	4.215.687	4.589.378	4.832.433

Fuente: esta investigación

Tabla 67. Flujo de caja libre proyectado estrategia de de penetración en el mercado de La Unión

EMPRESA DEPÓSITO GÓMEZ				
PROYECCIÓN FINANCIERA - FLUJO DE CAJA LIBRE				
	2006	2007	2008	2009
UTILIDAD (PERDIDA OPERACIONAL)	59.366.681	64.856.718	70.605.813	74.345.130
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	9.188.060	9.188.060	6.052.001	8.410.728
EBITDA	68.554.740	74.044.777	76.657.813	82.755.859
IMPUESTOS	20.778.338	22.699.851	24.712.034	26.020.796
OTROS INGRESOS				
OTROS EGRESOS				
SUBTOTAL	47.776.402	51.344.926	51.945.779	56.735.063
<i>CAMBIOS EN EL CAPITAL DE TRABAJO</i>				
CLIENTES	-17.835.749	-3.595.453	-3.544.524	-3.739.583
INVENTARIO	-9.697.020	-9.068.804	-8.682.756	-9.030.066
PROVEEDORES	20.433.183	6.219.112	6.496.425	4.111.334
IMPUESTOS	5.706.853	1.921.513	2.012.183	1.308.761
TOTAL CAMBIOS CAPITAL DE TRABAJO	-1.392.733	-4.523.632	-3.718.672	-7.349.554
NECESIDAD OPERATIVA DE FONDOS	46.383.669	46.821.294	48.227.107	49.385.509
<i>INVERSIONES</i>				
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	0	0	-956.623	-339.470
VEHÍCULOS	0	0	0	0
TOTAL INVERSIÓN	0	0	-956.623	-339.470
FLUJO DE CAJA LIBRE	46.383.669	46.821.294	47.270.483	49.046.039
CAPITAL SOCIAL	-90.000.000	-10.000.000	0	0
FINANCIACIÓN (retiro de capital)	-90.000.000	-10.000.000	0	0
PAGO DIVIDENDOS	0	34.729.508	37.941.180	41.304.401
MOVIMIENTO DEL PERIODO	-43.616.331	2.091.786	9.329.303	7.741.639
SALDO INICIAL DE CAJA	49.650.388	6.034.056	8.125.842	17.455.146
SALDO FINAL DE CAJA	6.034.056	8.125.842	17.455.146	25.196.785

Fuente: esta investigación

13.1.5 Conclusiones de las proyecciones financieras

- En la realización de las proyecciones se descartó la estrategia de Penetración en otros municipios porque acarrearía elevar demasiado los precios, no siendo favorable para la empresa su realización.
- Antes de tomar la decisión de ejecutar las estrategias de: Penetración en el mercado de Pasto y Penetración en el mercado de la Unión, es decir, las propuestas para desarrollar a mediano plazo, es necesario realizar un estudio de viabilidad financiera para tomar una decisión con un argumento más sólido.

13.2 ESTUDIO DE VIABILIDAD FINANCIERA: DECISIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIO A MEDIANO PLAZO

Para tomar una decisión estratégica de negocio a mediano plazo que permita alcanzar la visión de DEPÓSITO GÓMEZ proyectada para el año 2009, se consideran varios conceptos financieros:

En primera instancia se muestra el EVA para cada alternativa, estableciendo, si gracias a la implementación de las estrategias seleccionadas se generará o destruirá valor en la compañía. Seguidamente se desarrollarán indicadores como el valor presente neto VPN, para el cual se descontarán los flujos de caja con la tasa promedio ponderada de capital WACC, la tasa interna de retorno TIR y la tasa verdadera de rentabilidad TVR, para esta última se utilizará como tasa de reinversión la DTF, puesto que, los inversionistas no tienen claridad aún sobre las inversiones que pueden realizar con los dividendos y el capital a retirar de DEPÓSITO GÓMEZ.

Finalmente, para evaluar mejor la relación frente al riesgo de cada alternativa, se manejarán diferenciales como el índice de retorno sobre la inversión, la rentabilidad real y la rentabilidad real ajustada.

13.2.1 Proyección del EVA

- **Estrategia: penetración en el mercado de la ciudad de Pasto.**

Tabla 68. Proyección del EVA para la estrategia de penetración en el mercado de la ciudad de Pasto para el escenario 1: venta tienda a tienda

	2005	2006	2007	2008	2009
WACC	19.65%	19.39%	18.76%	18.45%	18.35%
EVA	-38.473.015	-14.685.309	-1.780.017	-1.751.613	2.378.395
EVA %	-11.3725%	-0.50206	-2.7098%	-0.6208%	0.8572%

Fuente: esta investigación

Tabla 69. Proyección del EVA para la estrategia de penetración en el mercado de la ciudad de Pasto para el escenario 2: nuevo punto de venta

	2005	2006	2007	2008	2009
WACC	19.65%	19.39%	18.76%	18.45%	18.35%
EVA	-38.473.015	-25.870.076	-7.709.261	3.340.142	6.868.887
EVA %	-11.3725%	-6.0897%	-2.0779%	0.9605%	1.9351%

Fuente: esta investigación

- **Estrategia: penetración en el mercado de La Unión Nariño.**

Tabla 70. Proyección del EVA para la estrategia de penetración en el mercado de La Unión

	2005	2006	2007	2008	2009
WACC	19.65%	19.39%	18.76%	18.45%	18.35%
EVA	-38.473.015	-10.314.831	-4.059.989	-419.617	1.386.191
EVA %	-11.3721%	-4.0907%	-1.6478%	-0.1672%	0.5419%

Fuente: esta investigación

Los resultados obtenidos permiten concluir que el Escenario 1 de la estrategia de penetración en el mercado de la ciudad de Pasto y la estrategia de penetración en mercado de La Unión solo se generará valor en el año 2009 en un 0.86% y 0.54% respectivamente, en los años anteriores se destruirá valor sobre todo en los primeros años proyectados. El Escenario 2: Nuevo punto de venta, perteneciente a la estrategia de penetración en el mercado de la ciudad de Pasto se generará valor en el año 2008 de 0.9605% y 1.9351% en el 2009, por lo tanto, este escenario es la mejor opción hasta el momento.

13.2.2 Indicadores

Tabla 71. Indicadores para las estrategias de penetración en el mercado.

		VNA	TIR	TVR
Estrategia de penetración en mercado de la ciudad de Pasto.	ESCENARIO 1: Venta tienda a tienda	-31.063.174.31	15.580%	13.675%
	ESCENARIO 2: Nuevo punto de venta	-22.358.801	17.122%	17.092%
Estrategia de Penetración en el mercado de La Unión Nariño		-28.644.326,27	15.576%	13.214%

Fuente: esta investigación

Los indicadores analizados señalan que la mejor estrategia es la de penetración en el mercado de la ciudad de Pasto en el Escenario 2, puesto que presenta la más alta TIR y TVR, sin embargo, el VPN, trabajado con base en el WACC, es superior a la TIR en la mayoría de los años proyectados para las dos estrategias, porque se obtuvo un resultado negativo de este indicador, concluyendo que aunque el escenario 2: Creación de un nuevo punto de venta en la ciudad de Pasto es el más rentable, no es suficiente para cubrir el Costo promedio ponderado de capital.

13.2.3 Diferenciales

Tabla 72. Diferenciales para las estrategias de penetración en el mercado.

Estrategias	Escenarios	Índice Retorno/ Inversión %	RR %	RRA %
Estrategia de Penetración en el mercado de la ciudad de Pasto	ESCENARIO 1: Venta tienda a tienda	-9.182	-3.19	-4.790
	ESCENARIO 2: Nuevo punto de venta	-6.609	-1.9	-2.766
Estrategia de Penetración en el mercado de La Unión Nariño		-8.467	-3.20	-5.176

Fuente: esta investigación

Ya que ningún diferencial es positivo, se establece como conclusión general que las estrategias evaluadas no permiten alcanzar la visión estratégica de DEPÓSITO GÓMEZ para el año 2009, por lo cual es necesario considerar una nueva estrategia que haga posible alcanzar las expectativas de los propietarios, administradores y empleados de la empresa.

14. REDEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS

Las estrategias para incrementar ventas, estudiadas anteriormente, reflejan posibilidades claras de expansión y desarrollo de la empresa, sin embargo, ninguna estrategia al ser implementada independientemente permite alcanzar la visión de DEPÓSITO GÓMEZ, se ha considerado entonces definir una nueva, donde se combinen todas las estrategias en una para alcanzar el crecimiento de las ventas, ésta reunirá el crecimiento de ingresos de cada alternativa, con sus inversiones y gastos respectivos. Lo anterior es posible debido a que, como se había ya mencionado, los propietarios de la empresa manifestaron que estaban en capacidad de realizar una capitalización para el año 2006 de un monto máximo de cincuenta millones de pesos (\$50.000.000), inversión que permite implementar las estrategias conjuntamente.

14.1 ESTRATEGIA CONJUNTA

La estrategia conjunta está conformada por la ejecución paralela de la estrategia de penetración en el mercado de Pasto, ejecutando Escenario 1: Venta tienda a tienda y Escenario 2: Nuevo punto de venta, así como la estrategia de penetración en el mercado de La Unión (N). Es coherente con los resultados obtenidos de la Matriz de la gran estrategia, porque sugiere aprovechar al máximo sus ventajas competitivas para lograr mayor crecimiento en el mercado concentrándose en los mercados, de igual manera es acorde con el perfil agresivo arrojado por la Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA).

14.1.1 Proyección financiera

- **Supuestos.** Se aplica todos los supuestos para las estrategias de penetración en el mercado en la ciudad de Pasto y de penetración en el mercado de La Unión.
- **Inversiones.** Iguales a los escenarios anteriores
- **Capitalización y retiro de capital social.** Para poder implementar esta estrategia se requerirá inicialmente una capitalización por parte de los socios, y de acuerdo a la política establecida sobre el saldo final de caja el cual debe ser máximo del 5% del activo corriente, si excede este valor, se retirará dicho excedente del capital social.

Tabla 73. Capitalización y excedentes retirados del capital social en la proyección de la estrategia conjunta

	2006	2007	2008	2009
Capitalización	50.000.000			
Monto a retirar del capital social	0	90.000.000	30.000.000	10.000.000

Tabla 74. Balance general proyectado estrategia conjunta

EMPRESA DEPÓSITO GÓMEZ				
PROYECCIÓN FINANCIERA - BALANCE GENERAL				
	2006	2007	2008	2009
ACTIVO				
DISPONIBLE	5.443.100	17.760.399	19.695.152	40.947.929
INVERSIONES TEMPORALES	0	0	0	0
CLIENTES	158.333.177	169.449.680	180.793.065	192.955.418
Clientes operación normal	53.003.766	55.314.730	57.527.319	59.828.412
Clientes nuevo Pto de Vta	46.814.028	50.727.680	54.785.895	59.168.766
Clientes nuevo tienda a tienda	43.150.685	46.758.082	50.498.729	54.538.627
Clientes Penetración La Unión	15.364.699	16.649.188	17.981.123	19.419.613
INVENTARIO	208.000.098	217.068.902	225.751.659	234.781.725
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	371.776.375	404.278.982	426.239.876	468.685.072
INVERSIONES A LARGO PLAZO	0	0	0	0
DEUDORES A LARGO PLAZO	0	0	0	0
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	239.707.032	222.565.639	209.516.929	193.492.337
Planta	252.972.123	252.972.123	252.972.123	252.972.123
Muebles y encerres	4.939.967	4.939.967	5.663.595	5.736.628
Equipos de seguridad	2.523.967	2.523.967	2.756.962	3.023.400
Equipos de oficina y software	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000
Costo propiedades planta y equipo	275.436.057	275.436.057	276.392.680	276.732.150
Depreciación acumulada	35.729.025	52.870.418	66.875.752	83.239.813
VEHÍCULOS	42.300.000	37.133.333	31.966.667	26.800.000
Costo vehículos	51.666.667	51.666.667	51.666.667	51.666.667
Depreciación acumulada	9.366.667	14.533.333	19.700.000	24.866.667
TOTAL ACTIVO LARGO PLAZO	282.007.032	259.698.973	241.483.595	220.292.337
TOTAL ACTIVO	653.783.408	663.977.954	667.723.471	688.977.409
PASIVO - PATRIMONIO				0
OBLIGACIONES FINANCIERAS				0
PROVEEDORES	148.696.420	161.346.948	174.512.351	185.826.182
CUENTAS POR PAGAR				0
Dividendos y participaciones	0	75.125.926	82.282.107	88.598.733
Otras cuentas por pagar				0
IMPUESTOS	40.876.368	44.947.135	49.228.611	53.007.789
OBLIGACIONES LABORALES				0
TOTAL PASIVO CORRIENTE	189.572.787	281.420.009	306.023.070	327.432.704
OBLIGACIONES FINANCIERAS				0
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	0	0	0	0
TOTAL PASIVO	189.572.787	281.420.009	306.023.070	327.432.704
PATRIMONIO				0
CAPITAL SOCIAL	313.476.677	223.476.677	193.476.677	183.476.677
RESERVAS Y FONDOS	74.820.688	159.081.268	168.223.724	178.068.028
RESULTADOS DEL EJERCICIO	75.913.255			0
RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES				0
TOTAL PATRIMONIO	464.210.620	382.557.945	361.700.402	361.544.705
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	653.783.408	663.977.954	667.723.471	688.977.409

Fuente: esta investigación

Tabla 75. Estado de resultados proyectado estrategia conjunta

EMPRESA DEPÓSITO GÓMEZ - PROYECCIÓN FINANCIERA - ESTADO DE RESULTADOS				
	2006	2007	2008	2.009
INGRESOS OPERACIONALES				0
Ventas contado operación normal	428.225.906	466.166.721	505.790.893	526.022.528
Ventas crédito operación normal	999.193.781	1.087.722.350	1.180.178.749	1.227.385.899
Total ventas operación normal	1.427.419.687	1.553.889.071	1.685.969.642	1.753.408.427
Ventas contado nuevo Pto de Vta	366.152.573	396.762.928	428.503.962	462.784.279
Ventas crédito nuevo Pto de Vta	854.356.003	925.780.164	999.842.577	1.079.829.984
Total ventas nuevo Pto de Vta	1.220.508.575	1.322.543.092	1.428.346.539	1.542.614.262
Ventas contado tienda a tienda	225.000.000	243.810.000	263.314.800	284.379.984
Ventas crédito tienda a tienda	525.000.000	568.890.000	614.401.200	663.553.296
Total ventas tienda a tienda	750.000.000	812.700.000	877.716.000	947.933.280
Ventas contado Penetración La Unión	120.173.897	130.220.435	140.638.069	151.889.115
Ventas crédito Penetración La Unión	280.405.759	303.847.681	328.155.495	354.407.935
Total ventas Penetración La Unión	400.579.656	434.068.115	468.793.564	506.297.050
TOTAL VENTAS	3.798.507.918	4.123.200.278	4.460.825.745	4.750.253.019
Comisiones por venta	4.875.000	5.282.550	5.705.154	6.161.566
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	3.793.632.918	4.117.917.728	4.455.120.591	4.744.091.453
COSTO DE VENTAS	3.608.582.522	3.917.040.264	4.237.784.458	4.512.740.368
Inventario inicial	198.303.078	208.000.098	217.068.902	225.751.659
Compras	3.618.279.542	3.926.109.068	4.246.467.214	4.521.770.435
Inventario final	208.000.098	217.068.902	225.751.659	234.781.725
UTILIDAD BRUTA	185.050.396	200.877.464	217.336.133	231.351.085
GASTOS OP. Operación normal	24.266.135	26.416.114	28.661.484	29.807.943
GASTOS OP. Punto venta	21.178.334	22.194.468	23.182.760	24.218.625
Sueldos	18.859.368	19.681.636	20.468.902	21.287.658
Suministros transporte	854.356	925.780	999.843	1.079.830
Diversos	585.844	634.821	685.606	740.455
Servicios	878.766	952.231	1.028.410	1.110.682
GASTOS OPERACIONALES tienda a tienda	15.049.153	15.740.696	16.408.683	17.106.458
Sueldos	14.164.153	14.781.710	15.372.978	15.987.897
Suministros transporte	525.000	568.890	614.401	663.553
Diversos	360.000	390.096	421.304	455.008
GASTOS OP. Penetración La Unión	7.767.152	8.105.799	8.430.031	8.767.233
Sueldos	5.286.456	5.516.945	5.737.623	5.967.128
Arrendamientos	2.000.000	2.087.200	2.170.688	2.257.516
Diversos	192.278	200.662	208.688	217.036
Servicios	288.417	300.992	313.032	325.553
UTILIDAD OPERACIONAL	116.789.623	128.420.386	140.653.175	151.450.825
INGRESOS NO OPERACIONALES				0
GASTOS NO OPERACIONALES				0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	116.789.623	128.420.386	140.653.175	151.450.825
Impuestos de Renta y Complementarios	40.876.368	44.947.135	49.228.611	53.007.789
GANANCIAS Y PERDIDAS	75.913.255	83.473.251	91.424.564	98.443.036
DIVIDENDOS		75.125.926	82.282.107	88.598.733
RESERVAS		8.347.325	9.142.456	9.844.304

Fuente: esta investigación

Tabla 76. Flujo de caja libre proyectado estrategia conjunta

EMPRESA DEPÓSITO GÓMEZ				
PROYECCIÓN FINANCIERA – FLUJO DE CAJA				
	2006	2007	2008	2.009
UTILIDAD (PERDIDA OPERACIONAL)	116.789.623	128.420.386	140.653.175	151.450.825
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	22.308.060	22.308.060	19.172.001	21.530.728
EBITDA	139.097.682	150.728.446	159.825.175	172.981.553
IMPUESTOS	40.876.368	44.947.135	49.228.611	53.007.789
OTROS INGRESOS				
OTROS EGRESOS				
SUBTOTAL	98.221.314	105.781.311	110.596.564	119.973.765
CAMBIOS EN EL CAPITAL DE TRABAJO				
CLIENTES	-107.800.461	-11.116.503	-11.343.385	-12.162.352
INVENTARIO	-9.697.020	-9.068.804	-8.682.756	-9.030.066
PROVEEDORES	97.363.997	12.650.528	13.165.403	11.313.831
IMPUESTOS	25.804.883	4.070.767	4.281.476	3.779.178
TOTAL CAMBIOS CAPITAL DE TRABAJO	5.671.398	-3.464.012	-2.579.262	-6.099.410
NECESIDAD OPERATIVA DE FONDOS	103.892.712	102.317.299	108.017.302	113.874.354
INVERSIONES				
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	-158.100.000	0	-956.623	-339.470
VEHÍCULOS	-40.000.000	0	0	0
TOTAL INVERSIÓN	-198.100.000	0	-956.623	-339.470
FLUJO DE CAJA LIBRE	-94.207.288	102.317.299	107.060.679	113.534.884
CAPITAL SOCIAL	50.000.000	-90.000.000	-30.000.000	-10.000.000
FINANCIACIÓN Ó DESAPORTE DE CAPITAL	50.000.000	-90.000.000	-30.000.000	-10.000.000
PAGO DIVIDENDOS	0	0	75.125.926	82.282.107
MOVIMIENTO DEL PERIODO	-44.207.288	12.317.299	1.934.753	21.252.777
SALDO INICIAL DE CAJA	49.650.388	5.443.100	17.760.399	19.695.152
SALDO FINAL DE CAJA	5.443.100	17.760.399	19.695.152	40.947.929

Fuente: esta investigación

14.1.2 Estudio de la viabilidad financiera a mediano plazo

- **Proyección del EVA**

Tabla 77. Proyección del EVA para la estrategia conjunta

	2006	2007	2008	2009
WACC	19,39%	18,76%	18,45%	18,35%
EVA	-14.115.753	11.709.589	24.674.925	32.099.583
EVA %	-3,04%	3,06%	6,82%	8,88%

Fuente: esta investigación

Al implementar la estrategia conjunta para alcanzar crecimiento en las ventas, se genera Valor Económico Agregado desde el año 2005, alcanzando para el 2009 un 27% de EVA.

- **Indicadores**

Tabla 78. Indicadores para la estrategia conjunta

VNA	TIR	TVR
349.254.105,87	22,123%	20,381%

Fuente: esta investigación

Los resultados obtenidos muestran que al implementar las estrategias conjuntamente, los indicadores son muy positivos, alcanzando una TIR de 22.123% y una TVR de 20.381%, con lo cual rebasa los objetivos de la empresa reflejados en la visión, porque se obtiene un valor presente neto positivo de \$ 349.254.105,87

- **Diferenciales**

Tabla 79. Diferenciales para la estrategia conjunta

Índice Retorno/ Inversión	RR	RRA
8.3%	2.29%	0.86%
Por cada 100 pesos invertidos el proyecto tiene la capacidad de generar valor de 8.3 pesos de hoy.	El costo de capital puede crecer un 2.29% antes de destruir valor.	Al reinvertir los saldos positivos de los flujos de caja a la DTF, el costo de capital puede crecer un 0.86% antes de destruir valor.

Fuente: esta investigación

Los resultados obtenidos de los diferenciales corroboran el análisis anterior de los indicadores, mostrando que si se implementa esta estrategia conjunta, se obtendrá una rentabilidad real de 2.29% y una rentabilidad real ajustada de 0.86%, de manera que ésta permite dar cumplimiento a la visión estratégica de DEPÓSITO GÓMEZ.

14.2 RESULTADO DE LA REDEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS

La implementación de la estrategias de penetración en el mercado de la ciudad de Pasto y la estrategia de penetración en el mercado de La Unión permite alcanzar los resultados propuestos en el redireccionamiento estratégico, razón por la que se toma la decisión de adoptarlas conjuntamente.

15. PLANTEAMIENTO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

El fin de este plan de mejoramiento es incrementar competitividad de la empresa DEPOSITO GÓMEZ por medio de la implementación de estrategias enmarcadas dentro de la Planeación Estratégica.

El Plan se sustenta en cuatro pilares fundamentales, que constituyen los ejes estratégicos. Estos son:

1. La sistematización de la información
2. La penetración del mercado

Estos ejes estratégicos están compuestos por proyectos que a su vez están conformados por actividades y estas por tareas.

EJE ESTRATÉGICO 1: SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Objetivo específico: lograr un mayor aprovechamiento de la información para obtener información oportuna que sirva de apoyo al proceso de toma de decisiones, aumentar el control de las operaciones contables y mejorar la estructura organizacional vigente.

Justificación: además de ser la estrategia más atractiva de acuerdo a los resultados de la Matriz cuantitativa de la planeación estratégica, en el diagnóstico financiero se presentaron faltantes de dinero, cuya causa no se pudo definir debido a que la contabilidad manual no permite una recuperación rápida y exacta de la información.

PROYECTO 1: IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN

Actores:

- Analista de sistemas
- Proveedor del sistema
- Gerente de la empresa
- Administrador de la empresa
- Asesor externo en sistemas
- Auxiliar contable
- Jefe de inventarios
- Digitador
- Contador

Actividad 1: Análisis y determinación de requerimientos

Tareas:

- Compresión de la forma de procesamiento de la información
- Identificación de los datos empleados y la información generada
- Especificación de los requerimientos básicos del nuevo sistema

Actividad 2: Diseño del nuevo sistema de información

Tareas:

- Determinación del objetivo del diseño.
- Selección de la técnica de análisis.
- Diseño del procesamiento tanto manual como computarizado de la información.

Actividad 3: Implantación del sistema de información.

Tareas:

- Selección y compra del hardware demandado.
- Evaluación de la eficiencia de las diferentes clases de software existentes en el mercado.
- Adquisición del software.
- Implantación del sistema de información.
- Realización de pruebas del sistema de información.
- Capacitación del personal.
- Puesta en marcha del sistema de información.
- Seguimiento y control.

Limitante del proyecto:

El software que ofrece el mercado no se adapta a la empresa, al contrario, es la empresa la que se debe adecuar a él, pero el costo de un software hecho a la medida es muy alto.

EJE ESTRATÉGICO 2: DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE PENETRACIÓN DE MERCADO

Objetivo específico: aumentar las ventas de la empresa DEPÓSITO GÓMEZ por medio de la ejecución de la estrategia de penetración en el mercado para alcanzar la visión propuesta.

Justificación: la penetración en el mercado forma parte de la serie de estrategias atractivas, según la Matriz cuantitativa de la planeación estratégica, además la empresa a pesar de estar ubicada en la ciudad de Pasto no ha sido agresiva para obtener una mayor participación en él, desaprovechando esta oportunidad de localización.

PROYECTO 1: PENETRACIÓN EN EL MERCADO DE LA CIUDAD DE PASTO

Actividad 1: Venta tienda a tienda en la ciudad de Pasto

Actores:

- 1 Vendedor
- 1 Conductor
- Gerente
- Administrador

Tareas:

Adecuación del sistema de transporte:

- Adquisición de un vehículo de transporte con capacidad de carga de 1 tonelada.
- La camioneta que actualmente tiene la empresa con capacidad de carga de 1.5 toneladas se destina al cumplimiento de la actividad de venta tienda a tienda.

Adecuación de la planta de personal

- Contratación de un vendedor
- Contratación de un conductor que a su vez hace las veces de despachador de mercancía.
- Capacitación del personal contratado

Modificación y creación de políticas.

- Establecimiento de políticas de crédito
- Innovación de las políticas de administración de cartera
- Determinación del porcentaje de comisiones para el vendedor contratado.
- Definición de metas de ventas mensuales para el vendedor.
- Modificación de la política de dividendos

Seguimiento y control de los resultados arrojados por la actividad.

- El Gerente de la empresa se encargará del seguimiento y control de la administración realizada, así como de los resultados desde el punto de vista financiero.

Actividad 2: Creación de un nuevo punto de venta en la ciudad de Pasto

Actores:

- Gerente
- Ingeniero civil
- Maestro de obra
- Vendedores de mostrador
- Almacenista
- Personal encargado de la capacitación (personal actual de la empresa)

Tareas:

Nombramiento de un Gerente General para la empresa.

Adecuación y ampliación de la bodega existente.

- Compra de bodega continua al local actual
- Contratación de ingeniero civil y maestro de obra para que realice la adecuación y ampliación de la bodega.

Acondicionamiento de la bodega adecuada y ampliada

- Compra de muebles y enseres
- Adquisición de equipos de seguridad
- Compra de equipos de oficina

Adecuación de la planta personal

- Contratación de vendedores de mostrador
- Contratación de administrador
- Contratación de almacenista
- Capacitación del personal

Definición de principios corporativos.

- Declaración de misión, visión, objetivos y políticas.

Seguimiento y control de los resultados arrojados por la actividad

- El Gerente General de la empresa se encargará del seguimiento y control del punto de venta, de su administración y de los resultados desde el punto de vista financiero.

PROYECTO 2: PENETRACIÓN EN EL MERCADO DEL MUNICIPIO DE LA UNIÓN

Actividad 1: Apertura de una bodega de productos importados del Ecuador en el municipio de La Unión.

Tareas:

Consecución de la planta física

- Arrendamiento de una bodega en la cabecera urbana del municipio de La Unión

Contratación de personal

- Contratación de vendedor despachador de mercancía
- Capacitación del personal

Definición de los principios corporativos.

- Declaración de misión, visión y objetivos.
- Determinación de políticas de crédito, cartera, dividendos.

Seguimiento y control de los resultados arrojados por la actividad

- El Gerente General de la empresa se encargará del seguimiento y control de la administración realizada, así como de los resultados desde el punto de vista financiero.

16. ÍNDICES DE GESTIÓN

Los índices más apropiados para la evaluación del plan de mejoramiento son:

16.1 IMPACTO

$$\text{Satisfacción del cliente} = \frac{\text{Total clientes satisfechos} * 100}{\text{Total clientes atendidos}}$$

$$\text{Oportunidad de respuesta al reclamo} = \frac{\text{Total de reclamos resueltos al día}}{\text{Total reclamos diarios}}$$

$$\% \text{ de incremento anual de empleos} = \frac{\text{Número de empleos generados al año} * 100}{\text{Número total de empleados}}$$

16.2 EFICIENCIA

$$\text{Rotación del activo (veces)} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$$

$$\text{Rotación del activo corriente (veces)} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo corriente}}$$

$$\text{Rotación del activo fijo (veces)} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo fijo}}$$

$$\text{Rotación de inventarios (veces)} = \frac{\text{Costo de mercancías vendidas}}{\text{Inventario}}$$

$$\text{Días promedio de cartera de clientes} = \frac{\text{Cartera clientes} * 365}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Días promedio de inventarios} = \frac{\text{Inventarios} * 365}{\text{Costos de mercancías vendidas}}$$

$$\text{Plazo promedio de crédito proveedores} = \frac{\text{Proveedores} * 365}{\text{Compras anuales}}$$

16.3 EFICACIA

$$\text{Eficacia mensual en ventas} = \frac{\text{Total clientes que compraron} * 100}{\text{Total clientes atendidos}}$$

$$\text{Eficacia en desarrollo de mercado} = \frac{\text{Número de clientes nuevos} * 100}{\text{Total de clientes}}$$

16.4 COSTO BENEFICIO

Rentabilidad sobre patrimonio de accionistas = $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio de accionistas}}$

Rentabilidad sobre activos = $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$

16.5 FINANCIEROS

Margen bruto = $\frac{\text{Utilidad bruta en ventas}}{\text{Ventas}}$

Margen operacional = $\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas}}$

Margen antes de intereses e impuestos = $\frac{\text{Utilidad antes de intereses e impuestos}}{\text{Ventas}}$

Margen antes de impuestos = $\frac{\text{Utilidad antes de impuestos}}{\text{Ventas}}$

Margen neto = $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$

Razón corriente = $\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$

Prueba acida = $\frac{\text{Activo corriente} - \text{inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$

Magnitud del efectivo disponible = $\frac{\text{Efectivo}}{\text{Activo total}}$

Razón de efectivo/activo corriente = $\frac{\text{Efectivo}}{\text{Activo corriente}}$

Razón de solvencia = $\frac{\text{Activo total}}{\text{Pasivo total}}$

C. C. E= Días de inventario + días cartera – días crédito proveedores

Razón de apalancamiento financiero = $\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio de accionistas}}$

Razón de endeudamiento = $\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$

Razón de independencia financiera = $\frac{\text{Patrimonio de accionistas}}{\text{Activo total}}$

Razón de deuda a largo plazo = $\frac{\text{Pasivo a largo plazo}}{\text{Activo total}}$

Razón de cobertura de intereses (veces) = $\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Intereses pagados}}$

17. PLAN DE ACCIÓN

17.1 PLAN DE ACCIÓN EJE ESTRATÉGICO 1: SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN

17.1.1 Proyecto 1: implementación de un sistema de información.

17.1.1 Proyecto 1: implementación de un sistema de información. El plan de mejoramiento planteado para DEPOSITO GÓMEZ muestra como primer Eje estratégico: la sistematización de la información, llevada a cabo por medio del proyecto de implementación de un sistema de información computarizado.

Tabla 80. Plan de acción para el eje estratégico 1

OBJETIVO	ESTRATEGIA	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS	FUENTE DE VERIFICACIÓN
Contar con información oportuna, de tipo contable, administrativa y financiera que permita tomar decisiones eficaces en beneficio de la organización	Implementar un sistema de información	Comprar un sistema de información	• Cotizar software	• Asesor externo en sistemas	1 mes	200.000	Cotizaciones de software Factura de compra y certificado de derechos legales del sistema
			• Realizar pruebas funcionales	• Asesor externo en sistemas		200.000	
			• Tomar decisión de compra	• Administrador y contador		----	
			• Efectuar la compra	• Administrador		4' a 5'	

Fuente: esta investigación

OBJETIVO	ESTRATEGIA	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS	FUENTE DE VERIFICACIÓN
		Puesta a punto de equipos	<ul style="list-style-type: none"> Establecer requerimientos de equipos Acondicionar o comprar de equipos 	<ul style="list-style-type: none"> Administrador y proveedor del sistema Administrador 	1 mes	2' a 3' ---	Cotizaciones de equipos. Informe factura de compra y arreglo de equipos
		Incorporación de personal	<ul style="list-style-type: none"> Establecer requerimientos y perfiles de personal Realizar convocatoria (Clasificado y emisora) Seleccionar mejores perfiles Aplicar pruebas Realizar entrevistas Contratar personal Capacitar al personal contratado 	<ul style="list-style-type: none"> Administrador Administrador Administrador Administrador y asesoría externa de un psicólogo Administrador y asesoría externa de un psicólogo Administrador Proveedor del sistema 	2 meses	<ul style="list-style-type: none"> --- 20.000 --- 200.000 200.000 ---- ---- 	<ul style="list-style-type: none"> Factura de pago del clasificado y publicidad radial. Formularios de pruebas diligenciadas. Contrato de empleados y nómina Número de empleados capacitados
		Accesar información inicial	<ul style="list-style-type: none"> Codificar productos Preparación de bodegas Realizar inventario inicial Incorporar al sistema 	<ul style="list-style-type: none"> Jefe de ventas Almacenista Administrador Personal de sistemas 	2 meses	<ul style="list-style-type: none"> --- --- --- --- 	<ul style="list-style-type: none"> Catálogo de productos Estados financieros Información accesada
		Retroalimentarse diariamente del sistema	<ul style="list-style-type: none"> Incorporar la información diaria Elaborar informes financieros Toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> Personal sistemas Personal sistemas Administrador y propietarios 	<ul style="list-style-type: none"> A diario Cada 15 días A diario 	<ul style="list-style-type: none"> ---- --- --- 	<ul style="list-style-type: none"> Informe semanal Informe mensual Informe trimestral a accionistas

Fuente: esta investigación

17.2 PLAN DE ACCIÓN EJE ESTRATÉGICO 2: DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE PENETRACIÓN EN EL MERCADO

17.2.1 Proyecto 1: penetración en el mercado de la ciudad de Pasto.

17.2.1 Proyecto 1: penetración en el mercado de la ciudad de Pasto. El eje estratégico dos del plan de mejoramiento para DEPOSITO GÓMEZ consiste en el desarrollo de un programa de penetración de mercado, a continuación se muestra su respectivo plan de acción de manera general.

Tabla 81. Plan de acción para el eje estratégico 2 proyecto 1: penetración en el mercado de la ciudad de Pasto

OBJETIVO	ESTRATEGIA	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS	FUENTE DE VERIFICACIÓN
Incrementar los ingresos por ventas de la empresa, de manera que se alcance la visión estratégica proyectada para el 2009	Desarrollar un programa de penetración en el mercado de la ciudad de Pasto.	Venta tienda a tienda en la ciudad de Pasto	Adecuación del sistema de transporte:	Propietarios y administrador	1 mes	30.000.000	Factura de compraventa del vehículo
			<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de un vehículo de transporte con capacidad de carga de 1 tonelada. 				
			Adecuación de la planta de personal	Administrador	1 mes	-----	Contratos de trabajo y reporte de capacitación
			<ul style="list-style-type: none"> • Contratación de un vendedor • Contratación de un conductor - despachador • Capacitación del personal contratado 				
			Modificación y creación de políticas.	Propietarios y administrador	15 días	-----	Reporte sobre políticas para la venta tienda a tienda
			<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de políticas de crédito a clientes. • Innovación de las políticas de administración de cartera • Determinación del porcentaje de comisiones para el vendedor contratado. • Definición de metas de ventas mensuales para el vendedor. • Modificación de la política de dividendos 				
			Seguimiento y control de los resultados arrojados por la actividad.	Administrador	Permanente	-----	Reporte de ventas Reportes de análisis de ventas

Fuente: esta investigación

17.2.2 Proyecto 2: penetración en el mercado de La Unión

Tabla 82. Plan de acción para el eje estratégico 2 proyecto 2: penetración en el mercado de La Unión

OBJETIVO	ESTRATEGIA	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS	FUENTE DE VERIFICACIÓN	
Incrementar los ingresos por ventas de la empresa, de manera que se alcance la visión estratégica proyectada para el 2009	Desarrollar un programa de penetración en el mercado, tanto el municipio de La Unión.	Apertura de una bodega de productos importados del Ecuador en el municipio de la unión.	Consecución de la planta física	Propietarios y administrador general	1 mes	Mensuales por arrendamiento	Contrato de arrendamiento.	
			<ul style="list-style-type: none"> Arrendamiento de una bodega en la cabecera urbana del municipio de La Unión 					
			Contratación de personal	Administrador general	15 días	-----	Contrato de trabajo y reporte de capacitación	
			<ul style="list-style-type: none"> Contratación de un vendedor despachador Capacitación del personal 					
			Determinación de políticas de crédito, cartera, dividendos. Seguimiento y control de los resultados arrojados por la actividad	Administrador general	permanente	-----	Reporte de venta y análisis de ventas.	

Fuente: esta investigación

18. CONCLUSIONES

En la realización del diagnóstico financiero se observa que la empresa presenta una buena liquidez debido a que ésta comercializa productos de consumo masivo, por tanto, tiene una capacidad suficiente para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo. En cuanto al nivel de endeudamiento, es bajo porque la única fuente de deuda son los proveedores de la empresa, de ser necesario podría adquirir obligaciones financieras para llevar a cabo proyectos de inversión.

Depósito Gómez ha aumentado sus ventas, pero este incremento es insuficiente como muestran los indicadores de rotación de inventarios, rendimiento sobre patrimonio y margen neto. Por tanto, aunque el rendimiento sobre el patrimonio es positivo no alcanza a cubrir las expectativas de los propietarios quienes buscan que dichos rendimientos sobrepasen el costo promedio de capital, WACC, para que la empresa genere Valor Económico Agregado.

El diagnóstico estratégico permitió detectar que las debilidades de la empresa son: baja tasa de rentabilidad, desorganización, carencia de un sistema de información, insuficiente cobertura del mercado, deficiencia del sistema de distribución y abastecimiento. Mientras que sus fortalezas son su liquidez, bajo grado de endeudamiento, clima organizacional favorable, talento humano competente, buen liderazgo directivo y alto grado de satisfacción del cliente.

El perfil competitivo la empresa mostró que sus oportunidades frente a sus competidores son: mayor variedad de productos y la posibilidad de incrementar su fuerza de ventas. Simultáneamente sus amenazas son: no tener vínculos estrechos con los proveedores y no poseer un mejor sistema de aprovisionamiento de carga.

El diagnóstico del perfil externo permite ver que las oportunidades de la empresa son: Tasa representativa del mercado (TRM), situación general del café, normatividad para las importaciones y política de seguridad nacional y las amenazas son: el TLC, disminución del poder adquisitivo, reformas tributarias, precio de combustible, costo de tecnología y posicionamiento de la competencia.

El análisis estratégico estableció que la empresa debe adoptar estrategias intensivas y de integración, en el siguiente orden jerárquico:

1. Implementar un sistema de información
2. Realizar alianzas estratégicas con proveedores
3. Desarrollar el mercado en otros municipios y penetrar el mercado en La Unión
4. Penetrar al mercado en Pasto
5. Realizar alianzas estratégicas con competidores

En cuanto a las estrategias de desarrollo y penetración de mercado la evaluación financiera mostró que la estrategia de desarrollo del mercado en los municipios no es viable porque implica una alta prima de riesgo y, por consiguiente, altos precios y que la penetración en el mercado de la ciudad de Pasto por medio de la creación de un nuevo punto de venta es la más rentable, sin embargo, no es suficiente para cubrir el Costo promedio ponderado de capital.

Para alcanzar la visión de la empresa se plantea unir las estrategias de penetración y desarrollo de mercado en una estrategia conjunta, consistente en la ejecución paralela de los dos escenarios de la estrategia de penetración en el mercado de Pasto, (venta tienda a tienda y nuevo punto de venta) y la estrategia de penetración en el mercado de La Unión (N); su estudio de viabilidad mostró que se genera Valor Económico Agregado a partir del año 2007, alcanza una TIR de 21.28%, y una TVR de 19.67%.

19. RECOMENDACIONES

Para incrementar su competitividad DEPOSITO GÓMEZ deberá subsanar las deficiencias y debilidades encontradas en el diagnóstico, esto es posible con la implementación del Plan de mejoramiento planteado, constituido por dos ejes estratégicos: sistematización de la información y desarrollo del programa de penetración de mercado, enmarcados dentro de la metodología de la Planeación Estratégica.

Con la ejecución del eje estratégico 1, comprendido por la sistematización de la información, se pretende lograr un mayor aprovechamiento de la información; por ser el punto de partida del plan de mejoramiento deberá implementarse en el primer año proyectado, los recursos económicos necesarios provendrán de las utilidades retenidas en los años 2003 y 2004; la responsabilidad estará enmarcada por el área administrativa; este eje tendrá un impacto positivo al mejorar la estructura organizacional, apoyar el proceso de toma de decisiones, aumentando el control de las operaciones contables y solucionando problemas detectados como dineros faltantes.

La puesta en marcha del eje estratégico 2, consiste en el desarrollo de un programa de penetración del mercado, el cual pretende lograr el incremento en las ventas para alcanzar la visión estratégica propuesta a cinco años; los recursos económicos para su ejecución procederán de una inversión de los socios para el segundo año proyectado y de las utilidades retenidas de los años anteriores; la responsabilidad será asumida por la administración con la colaboración de los socios y el área de ventas; el impacto alcanzado por la implementación de este eje se verá reflejado en la rentabilidad de la empresa.

La implementación de este plan de mejoramiento traerá como consecuencia que Depósito Gómez alcance un incremento en ventas; en el segundo año proyectado estas llegarán al 218% (primer año de de aplicación del eje 2) y en el último año proyectado alcanzarán el 298%. Este aumento se obtendrá al captar otros segmentos del mercado, donde los competidores son empresas como Depósito El Bucanero, Depósito San Mártir, El Horizonte, Distribuidora Guerrero, entre otros.

BIBLIOGRAFÍA

STRICKLAND, Thompson. Dirección y administración estratégicas: conceptos, casos y lecturas. Mc Graw Hill.

DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica, Prentice Hall, Quinta edición.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN (Colombia). Compendio de normas técnicas colombianas sobre documentación: Versión actualizada 2002. Bogotá: ICONTEC, NTC1486, NTC1075, NTC1487, NTC1160.

REITANO, María de las Mercedes. "CÓMO ELABORAR UN PROYECTO DE EXTENSIÓN". (online). San Luis, Argentina: Universidad Nacional de San Luís; disponible en: <http://www.unsl.edu.ar/~webseu/comoelabproyext.doc>

CASTAÑO DUQUE, Germán A. Seminario de teoría administrativa. (online). Colombia, Manizales: Universidad Nacional. 12 agosto 2004; disponible en Internet en: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.7/57Estrategia_planeacionEstrategica_continuacion3.htm

BIFANI R, Patricia. Guía ASEG capacitación regional :Escenarios: Un instrumento de la planificación estratégica. (online). Oficina regional de la FAO para América Latina y el Caribe. 2002; disponible en Internet en: <http://www.rlc.fao.org/mujer/docs/aseg/escena.ppt>

DAMODARAN. Damodaran online. (online). USA, New York: New York University Leonard N. Scholl Of Business; disponible en Internet en: www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

CORFINSURA. Proyecciones macroeconómicas. Colombia: CORFINSURA. 2005; disponible en Internet en: www.corfinsura.com/español/infProyeccionesMacro/inflación.asp