

DIAGNOSTICO Y EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA
DE LA EMPRESA EL LUGAR ELÉCTRICO

ERIKA ANDREA MUÑOZ HORMAZA
HÉCTOR WILLIAM ORTIZ ORTIZ

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
VICERRECTORIA DE INVESTIGACIONES POSTGRADOS Y
RELACIONES INTERNACIONALES
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
SAN JUAN DE PASTO
2006

DIAGNOSTICO Y EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA
DE LA EMPRESA EL LUGAR ELÉCTRICO

ERIKA ANDREA MUÑOZ HORMAZA
HÉCTOR WILLIAM ORTIZ ORTIZ

Trabajo de Grado para optar al título de
ESPECIALISTAS EN FINANZAS

Director
Dr. DIEGO GERMAN MARTÍNEZ DELGADO

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
VICERRECTORIA DE INVESTIGACIONES POSTGRADOS Y
RELACIONES INTERNACIONALES
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
SAN JUAN DE PASTO
2006

DEDICADO

A Dios, por brindarme su fuerza y apoyo espiritual.

A mis padres por que han creído en mi siempre.

Y a todos mis familiares por su contribución en mis éxitos.

HECTOR WILLIAM ORTIZ ORTIZ

DEDICADO

A Dios, porque ilumina nuestro camino
Y nos da la fortaleza para luchar por
Nuestros ideales.

A cada una de las personas
que con su incondicional apoyo me
permitieron culminar con éxito este proyecto.

ERIKA ANDREA MUÑOZ HORMAZA

AGRADECIMIENTOS

A la empresa El Lugar Eléctrico por la oportunidad de desarrollar este trabajo, aplicar nuestros conocimientos y realizar un aporte a las empresas de nuestra región.

Especialmente a Guillermo Narváz y Patricia Narváz por su contribución, apoyo y colaboración en el desarrollo de este proyecto.

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1	ESTADO DE RESULTADOS 93
Cuadro 2	ESTADO DE RESULTADOS ANÁLISIS VERTICAL 94
Cuadro 3	ESTADO DE RESULTADOS ANÁLISIS HORIZONTAL 99
Cuadro 4	BALANCE GENERAL 104
Cuadro 5	BALANCE ANÁLISIS VERTICAL 106
Cuadro 6	BALANCE ANÁLISIS HORIZONTAL 109
Cuadro 7	ESTADO DE FUENTES Y USOS 113
Cuadro 8	ESTADO DE RESULTADOS ESCENARIO PESIMISTA 131
Cuadro 9	CALCULO INVERSIÓN MARGINAL 132
Cuadro 10	FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO 132
Cuadro 11	PRESUPUESTO DE EFECTIVO 133
Cuadro 12	BALANCE GENERAL PROYECTADO 134
Cuadro 13	ESTADO DE RESULTADOS ESCENARIO OPTIMISTA 135
Cuadro 14	CALCULO DE LA INVERSIÓN INICIAL 136
Cuadro 15	CALCULO INVERSIÓN MARGINAL 137
Cuadro 16	FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO 138
Cuadro 17	FLUJO MONETARIO DEL PROYECTO 139
Cuadro 18	FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA 140
Cuadro 19	FLUJO MONETARIO INVERSIONISTA 141
Cuadro 20	PRESUPUESTO DE EFECTIVO 142
Cuadro 21	BALANCE GENERAL ESCENARIO OPTIMISTA 143
Cuadro 22	VALORACIÓN ECONÓMICA DE EMPRESA - EVA - 146
Cuadro 23	CRITERIOS DE DECISIÓN DE PROPUESTA 148

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Matriz MEFI	40
Tabla 2 Matriz MEFE	52
Tabla 3 Matriz de Perfil Competitivo	56
Tabla 4 Matriz DOFA	59
Tabla 5 Matriz EFE	79
Tabla 6 Matriz EFI	79
Tabla 7 Plan de Acción Estratégico	82

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Grafico 1 Diamante de Porter	45
Grafico 2 Matriz de Perfil Competitivo	57
Grafico 3 Matriz de Planeación Estratégica y Evaluación de la Acción	63
Grafico 4 Matriz de la Gran Estrategia	69
Grafico 5 Matriz Consultor de Boston	75
Grafico 6 Matriz IE	80

LISTA DE ANEXOS

		Pág.
ANEXO A	Ventas vs. Costo de ventas históricos	155
ANEXO B	Utilidad neta históricos	155
ANEXO C	Balance general históricos	156
ANEXO D	Ventas vs. Costo ventas escenario optimista	156
ANEXO E	Utilidad neta escenario optimista	157
ANEXO F	Balance general escenario optimista	158
ANEXO G	Valor Económico Agregado escenario optimista	158
ANEXO H	Ventas vs. Costo de ventas escenario pesimista	159
ANEXO I	Utilidad neta escenario pesimista	159
ANEXO J	Balance general escenario pesimista	160
ANEXO K	Flujos de efectivo escenario optimista vs. Pesimista	161
ANEXO L	ventas netas escenario optimista vs. Pesimista	161
ANEXO M	Balance general escenario optimista vs. Pesimista	162

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	15
1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	17
1.1 TITULO DEL PROYECTO	17
1.2 ÁREA DE INVESTIGACIÓN	17
1.3 MATERIA DE INVESTIGACIÓN	17
1.4 COBERTURA DEL PROYECTO	17
1.5 CAMPO DE INTERÉS	18
1.6 DELIMITACIÓN DEL TEMA	18
1.7 IDENTIFICACIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMICA	18
1.8 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
2. OBJETIVOS	20
2.1 OBJETIVO GENERAL	20
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
3. JUSTIFICACIÓN	21
4. MARCO REFERENCIAL	23
4.1 MARCO HISTÓRICO	23
4.2 MARCO CONCEPTUAL	25
5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	31
6. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO	32
6.1 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA. PCI	32
6.1.1 Análisis de la cultura corporativa	32
6.1.2 Principios de la entidad	32
6.1.3 Valores corporativos	32
6.1.4 Capacidades internas de la empresa	33
6.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO – MEFI	38
6.3 PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES	41

6.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS – MEFE	51
6.5 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	53
6.5.2 Construcción de La Matriz de Perfil Competitivo	54
6.6 MATRIZ DOFA	58
6.7 REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	59
6.7.1 Definición del horizonte de tiempo	59
6.7.2 Misión	60
6.7.3 Visión	60
6.7.4 Objetivo estratégico	60
6.7.5 Principales Productos	60
6.7.6 Valores corporativos	60
6.8 MATRIZ POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN DE ACCIÓN	61
6.9 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	64
6.9.1 Formulación de la Matriz de la Gran Estrategia	69
6.10 MATRIZ GRUPO CONSULTOR DE BOSTON	70
6.10.1 Construcción de la matriz Grupo Consultor de Boston	72
6.11 MATRIZ INTERNA Y EXTERNA (IE)	76
6.11.1 Formulación de la Matriz IE	78
6.11.2 Elaboración de la Matriz IE	78
6.12 PLAN DE ACCIÓN PARA EL ALMACÉN EL LUGAR ELÉCTRICO	81
6.12.1 Descripción general de las opciones estratégicas	81
6.12.2 La estrategia en práctica	85
6.12.2.1 Decisión Estratégica	85
6.12.2.2 Descripción general de las estrategias	86
6.12.3 Inversión	87
7. DIAGNOSTICO FINANCIERO	90
7.1 ESTADO DE RESULTADOS	90
7.1.1 Análisis Vertical	90
7.1.2 Análisis Horizontal	95
7.2 BALANCE GENERAL	98

7.2.1 Análisis Vertical	98
7.2.2 Análisis Horizontal	108
7.3 ANÁLISIS DE RAZONES FINANCIERAS	114
8. EVALUACIÓN FINANCIERA Y VALORACIÓN ECONÓMICA	123
8.1 EVALUACIÓN FINANCIERA	123
8.2 VALORACIÓN ECONÓMICA	144
8.2.1 Valor Económico Agregado – EVA	144
9. CONCLUSIONES	149
10. RECOMENDACIONES	152
BIBLIOGRAFÍA	154
ANEXOS	155

RESUMEN

El objetivo de la evaluación financiera es desarrollar un análisis de la inversión teniendo en cuenta el entorno del negocio y otros factores no cuantificables, para desarrollar un modelo soporte del proceso de toma de decisiones con menor riesgo e incertidumbre.

En un mundo donde las organizaciones debe utilizar efectivamente los recursos es indispensable saber cómo y dónde invertir. Situaciones a evaluar diariamente para determinar su rentabilidad.

Para el Almacén El Lugar Eléctrico, se esboza un proyecto administrativo y financiero con un plan de acción a 5 años. Este plan se realizó debido al escaso análisis de su entorno y posición competitiva y presentar debilidades en formular proyecciones financieras manteniendo una visión cortoplacista del futuro del negocio.

Se evalúan dos escenarios posibles. Un estadio pesimista, donde la empresa sigue su desarrollo normal y otro, escenario optimista, que permita mejorar su posición competitiva y financiera.

El interés del inversionista por saber cómo esté la empresa se ve reflejado en la evaluación financiera y valoración económica, herramientas de apoyo, para conocer si las inversiones estén en riesgo y si sigue invirtiendo, si necesitan planes de apoyo o lo contrario, desinvertir y buscar alternativas que le generen mayores recursos.

ABSTRACT

The Objective of the financial evaluation is to develop a analysis of the investment keeping in mind the enviroment of the business and other non quantificable factor for developing a supporting model of the process of taking of decisions with amaller risk ang incertitude.

In a world where the organizations should use the resources certainly, it's indispensable to know how and where to invest. Situacions to evaluate daily to determine their profitability.

For the ware house "El Lugar Eléctrico" an administrative and financial project is sketched with a plan of five year old accion. This plan was carried aut for the and to present weaknesses in formulating financial projections, maintaining a vision a litle term o the future of the business.

Two possible scenes are evaluated. A pessimist stadiun, where the company follows its normal development and other optimist scene that allows to improve its competitive and financial position.

The inventor's interest to know how the company is, it's reflected in the financial evaluation and economical valuation, supporting tools, to know if the investments are in risk ans if continues investing, if they need supporting plans or the aposite, extract investiments and look for alternatives thah generate him bigger resources

INTRODUCCIÓN

Dentro de toda organización el análisis y evaluación financiera se constituyen en las principales herramientas al momento de realizar una estimación mas aproximada del comportamiento que puede tener en el futuro, haciendo prever acontecimientos que de cierta manera se van a convertir en variables controlables y determinar una menor incertidumbre a la hora de la toma de decisiones.

Los análisis que se realizó se fundamenta en el estudio de la parte económica y su comportamiento dentro de los estados financieros que al final permitirán obtener información clave para lograr una proyección que determinará la viabilidad de las inversiones que se encuentran realizando dentro de este campo comercial.

Pero no únicamente se estudia las variables financieras y económicas internas sino también externas. Se parte de una realidad y es que la empresa se encuentra dentro de un entorno dinámico y altamente competitivo, donde su supervivencia depende de su desempeño administrativo y su eficiencia económica y financiera.

Para esta evaluación y valoración de empresa es imprescindible saber del funcionamiento interno de la empresa, las características del sector en que opera y la evolución futura de la economía en general.

Uno de los hechos sorprendentes de la vida consiste en que en la mayoría de las compañías utiliza el análisis de la utilidad neta del ejercicio para tomar las grandes decisiones de presupuestos de capital y evaluar el desempeño de una empresa, pero no solo basta el análisis de esos estados; cuando se fijan estrategias corporativas de sostenimiento en el mercado como su mismo crecimiento y supervivencia se deben dimensionar más allá, y para ello existen otros elementos financieros que permiten evaluar a fondo los desempeños no tan solo económicos

y financieros sino también organizacionales y administrativos que son determinantes en la toma de decisiones.

El siguiente informe presenta una evaluación general de la entidad, donde la recolección de información primaria y secundaria permitió establecer la situación actual que presenta el almacén y los posibles escenarios que se desarrollan para la mejor toma de decisiones.

Como primer punto, se realizó un diagnóstico general de la organización tanto interno como externo, estableciendo fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y a partir de ello establecer la situación de la empresa a nivel del sector de la comercialización de materiales eléctricos, dando pie a que se establezca la posición competitiva de la entidad y las posibles estrategias que debe ejecutar para mejorar en el sector.

Desarrollada esta parte analítica y evaluativa de la Empresa se establece la posición financiera de la organización, se realiza un diagnóstico de la situación actual y los posibles escenarios que se pueden presentar en la entidad con respecto a las inversiones realizadas. En este punto se determina cuál va a ser la situación futura de la organización, si las estrategias que se plantean van a mejorar su posición económica y cumplen con la expectativas de los inversionistas.

Para su evaluación se presenta el comportamiento de los estados financieros básicos (balance general y estado de resultados) y el rendimiento de las inversiones a través de herramientas como Tasa Interna de Retorno y de la Valoración económica aplicados al Almacén, dando una visión más amplia y real de la situación financiera de la Empresa, determinando la conveniencia de seguir invirtiendo o buscar nuevas alternativas de inversión favoreciendo los intereses de los propietarios.

1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 TITULO DEL PROYECTO

DIAGNOSTICO Y EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA APLICADA A LA EMPRESA EL LUGAR ELÉCTRICO.

1.2 ÁREA DE INVESTIGACIÓN

Administrativa y Financiera

1.3 MATERIA DE INVESTIGACIÓN

Planeación Administrativa y Financiera.

1.4 COBERTURA DEL PROYECTO

El diagnóstico y evaluación financiera que se desarrolló en el Almacén EL LUGAR ELÉCTRICO permitió realizar un análisis administrativo, económico y financiero de todas las áreas que conforman el negocio, además de conocer las variables externas que tienen influencia en el comportamiento de la organización; se examinó áreas como la de ventas, administrativa, financiera y contable con el fin de establecer cuales han sido los factores que intervienen en las decisiones de desarrollo y crecimiento de la entidad.

Los resultados que se obtuvieron en este trabajo servirán para que los inversionistas, administrativos y trabajadores tengan mayor conocimiento básico sobre la nueva tendencia de evaluación de la empresa que anteriormente se realizaba teniendo en cuenta únicamente el concepto de utilidad neta y que ahora se analizará a través de la valoración económica de la entidad.

1.5 CAMPO DE INTERÉS

El estudio involucró los intereses que poseen los inversionistas, la parte administrativa y operativa del almacén El Lugar Eléctrico.

1.6 DELIMITACIÓN DEL TEMA

El desarrollo del presente proyecto permitió realizar una proyección de estados financieros tradicionales y no tradicionales, además de determinar un capital de trabajo óptimo y determinar a través de herramientas financieras como el EVA la situación futura de la empresa denominada EL LUGAR ELÉCTRICO, tomando como referencia información de estados financieros a partir de los años 2000-2001-2002-2003 y 2004.

1.7 IDENTIFICACIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

La entidad comercializadora EL LUGAR ELÉCTRICO, es una empresa que ha carecido de una planificación y evaluación administrativa y financiera eficientes acordes a su realidad y que le permitan desarrollar su capacidad competitiva y determinar su desarrollo, crecimiento y supervivencia en el mercado.

El contar con situaciones financieras futuras a partir de estados financieros históricos le permite a esta entidad crear situaciones y posiciones importantes dentro de su desarrollo económico teniendo en cuenta obviamente las variables que inciden y hacen parte de su entorno y que van a determinar posibles decisiones a tomar acerca del funcionamiento de la entidad.

Las pocas herramientas utilizadas para determinar cómo se encuentra la empresa actualmente se traducen en el desarrollo de los estados financieros básicos, estado de resultados y balance. Estados que muestran una situación contable y

financiera solo para el momento, pero que en realidad no muestran una situación dinámica de la Organización.

Es así que se existe interés por la administración en conocer más de su empresa, de su organización, de su entorno y cómo se afectan las inversiones y sus recursos. Por ello han querido aplicar otras herramientas financieras, que no únicamente arrojen valores sino que en verdad determinan cuál va a ser el futuro de la empresa, situaciones que permitan tomar decisiones con mayor anticipación y realizar los ajustes necesarios en su plan de acción y seguir siendo competitivos en el sector.

1.8 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cuál será la posición financiera para los años 2005-2009 de la empresa EL LUGAR ELÉCTRICO al anticipar los posibles escenarios que pueden tener las inversiones?.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar una evaluación administrativa, financiera y valoración económica para los periodos 2005-2009 a partir de los estados financieros del almacén El Lugar Eléctrico.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Realizar un plan estratégico para la empresa.
- ✓ Realizar un análisis y diagnóstico financiero del almacén.
- ✓ Definir estrategias para mejorar la situación financiera del almacén.
- ✓ Elaborar principales presupuestos básicos futuros (5 años).
- ✓ Realizar escenarios posibles (Pesimista, optimista) de las inversiones.
- ✓ Determinar la rentabilidad del negocio a partir de la formulación de la TIR.
- ✓ Determinar El Valor Económico Agregado que generan las inversiones implementadas en el plan de acción.

3. JUSTIFICACIÓN

Muchas empresas de la región están marcando una nueva tendencia de desarrollo y sostenibilidad en el mercado, que día a día las lleva a ser más competitivas y eficientes en el uso de los recursos disponibles. Eso ha dado pie a que existan y se desarrollen herramientas que justifican su creación a partir del riesgo y la incertidumbre que depara a cualquier negocio en los próximos años.

Esas herramientas que hacen prever los posibles riesgos permiten examinar con mayor anticipación los comportamientos financieros que pueden desarrollarse a partir de las decisiones tomadas por la entidad; es así que el prever un futuro permite establecer necesidades e indicar las acciones apropiadas para la realización de correctivos necesarios para el buen uso de los recursos.

Sin duda alguna el diagnóstico financiero ayuda a contemplar las variables que inciden en la organización, permite establecer donde se encuentran las falencias que tienen. Así mismo permite explorar más allá las variables que inciden en el desarrollo de la entidad.

La evaluación financiera se constituye en una herramienta empresarial para determinar el rumbo que va a tomar la empresa, los recursos necesarios para su crecimiento, donde los obtendrá y cómo los utilizará. Además, la evaluación complementada a través el diagnóstico determina las decisiones a tomar para mejorar la competitividad y el desarrollo económico de la organización.

Las empresas deben tomar un rumbo mas allá de los estados financieros tradicionales que reflejan una situación y visión reducida del momento que vive la empresa. Deben tomar las decisiones basadas en herramientas más eficiente y

que en realidad les ofrezcan una visión clara tanto a los propietarios como a los inversionistas sobre el negocio.

Por su parte la administración Estratégica y financiera han resultado un instrumento valioso dentro del repertorio de las empresas exitosas. Las empresas que recorren el camino de los negocios corren riesgos pero pueden cosechar recompensas mucho mayores. La Administración estratégica y financiera, bien ejecutada, ofrece a estas empresas un mapa que les sirve de guía en su viaje por los caminos de los negocios.

El objetivo de la evaluación económica y financiera es desarrollar un análisis preciso de la inversión y su financiación teniendo en cuenta el entorno del negocio. Junto con otros factores no cuantificables, que han de ser tenidos en cuenta para desarrollar un modelo puede ser un soporte del proceso de toma de decisiones con menor riesgo de las inversiones.

El análisis y evaluación económica proyectada permite experimentar con diferentes hipótesis y escenarios, sin poner en riesgo el negocio. Además, debe ayudar a encontrar aquellos puntos de ruptura que provocan cambios en las decisiones a tomar. Por tanto, La simulación financiera implica la cuantificación del impacto probable de las decisiones sobre la cuenta de resultados, el balance de la empresa, los flujos de caja y por ende en su rentabilidad, crecimiento y supervivencia.

La planeación estratégica es un proceso que permite a una organización ser proactiva en la formulación de su futuro. Luego de la aplicación de una estrategia, es importante el compromiso de todas las partes de la empresa, esto implica realizar un trabajo en equipo.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 MARCO HISTÓRICO

La empresa el Lugar Eléctrico nace hacia el año 1975 como consecuencia de una alta demanda de repuestos eléctricos que se requerían dentro de la ciudad y a la poca oferta por parte de empresas abastecedoras debido al auge que tuvieron los aparatos eléctricos y a la propuesta hecha por sus dueños de crear una empresa dentro del mismo ramo para abastecer esos requerimientos de la población tanto en el sector público como clientes en general. Además de constituirse como almacén de repuestos se creó una sección de reparación que era atendido directamente por su propietario GUILLERMO JAVIER NARVÁEZ PAZ.

Pero no solo la alta demanda de estos productos hizo que se constituyera esta empresa sino que surgió de la propuesta de crear algo propio, haciendo que se vincularan familiares para obtener recursos necesarios casi como los contactos para lograr este sueño.

Cuando fue creado el almacén se encontraba ubicado en la carrera 22 No. 19-70, pero para el año 1991 el propietario construye su sede propia en la carrera 20 No. 20-41 y donde aún presta los servicios de venta de repuestos eléctricos.

Para el año de 1997 la empresa realiza una reestructuración administrativa que culminó con el cierre de actividades de reparación para dedicarse única y exclusivamente a la compra y venta de repuestos eléctricos de diversa índole para atender a sus demandantes que por años han seguido fieles al servicio prestado por dicha entidad.

La empresa ha mantenido su crecimiento y actualmente sigue siendo administrada por personas que poseen vínculos familiares pero ha contratado personal externo para la atención al público, organizar su parte contable y fiscal y organizacional.

El buen servicio y los contactos que se mantienen han permitido un buen posicionamiento dentro del mercado. Actualmente atiende a la población en general como también con el sector público con quien tienen relaciones comerciales aproximadamente desde el año 1995.

Entre sus principales clientes están entidades como: Gaseosas Nariño, Empopasto, Comfamiliar de Nariño, Hospital San Pedro, Policía Nacional, y demás personas naturales.

Su activo vinculado ante cámara de comercio y la DIAN es de \$ 249.686.000

En el ámbito financiero, la empresa posee las herramientas logísticas, técnicas y tecnológicas suficientes pero que no han sido aprovechadas, por no contar con los conocimientos, para su beneficio logrando desarrollar posibles escenarios y estadíos sobre el comportamiento de las inversiones dentro de un entorno tan cambiante y competitivo.

Aunque la empresa ha implementado la contabilidad sistematizada, únicamente se han utilizado herramientas para determinar estados contables básicos, mostrando una situación pasada de la empresa, que se manifiesta en información estadísticas de sus operaciones y que no reflejan mucho la realidad de la organización. Situación que no le permite determinar en realidad como está la Empresa, cuanto vale y si las operaciones que realizan están siendo las más efectivas para lograr la mayor rentabilidad. Para lograrlo han buscado implementar nuevas herramientas administrativas, contables y financieras pero no han contado con los suficientes conocimientos para ello. Estos hechos han conllevado a que el

Lugar Eléctrico siga en la antigua tradición de ceñir sus decisiones a datos históricos y no en lo que ocurre en su entorno.

4.2 MARCO CONCEPTUAL

ACTIVOS: Son los recursos que posee una entidad para desarrollar su actividad económico social, que está en capacidad de generar beneficios económicos futuros.

BALANCE GENERAL: Denominado también Estado de Situación Financiera. Se trata de un documento que muestra el valor y la naturaleza de los recursos económicos de una empresa, así como los intereses conexos de los acreedores y la participación de los dueños en una fecha determinada.

INTERÉS: Es el valor del dinero en el tiempo.

CAPITAL NETO DE TRABAJO: Se define como la diferencia entre el Activo corriente y el Pasivo corriente. Los activos corrientes son aquellos activos que se supone se puede convertir en efectivo o utilizados en el término de un año. Los pasivos corrientes son aquellos pasivos que se deben pagar en el término de un año. El CTN es un colchón de seguridad para los acreedores.

COSTO: Erogación o desembolso en dinero o especie, acciones de capital o servicios, hecho a cambio de recibir un activo. Son un activo y representan aquella porción del precio de adquisición de bienes o servicios que no han expirado o no han sido utilizados en la realización de ingresos.

COSTO PROMEDIO PONDERADO: Costo que espera recibir el propietario o el inversionista al destinar esos recursos para una actividad. Costo de Oportunidad.

COSTO DE CAPITAL: se define como el promedio ponderado de las diferentes fuentes de financiamiento y que es cambiante, porque un manejo financiero eficiente implica variaciones estructurales acordes con las circunstancias de tipo macroeconómico.

COSTO DE CAPITAL PONDERADO. Es lo que le cuesta en promedio a la compañía cada peso que está utilizando, sin importar si es financiado por recursos ajenos o propios. Desde el punto de vista financiero, el WACC, es la tasa de retorno mínima exigida a los proyectos de inversión de tal forma que permita mantener el valor de la empresa

ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO. Estado financiero dinámico que revela movimientos de capital de trabajo en un periodo, diferenciando entre las fuentes de dicho recursos y sus aplicaciones o usos.

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO: Es un estado que muestra un cuadro más completo e histórico de los ingresos y egresos de efectivo durante un determinado período contable. Este estado parte del hecho que las operaciones normales deberán representar la fuente más importante de efectivo a largo plazo.

ESTADO DE FUENTES Y USOS DE FONDOS: muestran el origen y la aplicación de los flujos de caja del periodo, permitiendo identificar el financiamiento de las pérdidas y el destino de las ganancias.

ESTADO DE RESULTADOS: Muestra el crecimiento en el valor de los recursos de las operaciones. En cierto sentido, el destino de una inversión se lee en el estado de resultados puesto que éste indica si los ingresos durante un determinado período son superiores o inferiores al costo de los recursos utilizados para generarlos. Esto ratifica que uno de los objetivos más importantes de una organización de negocios es obtener utilidades.

ESTADO FINANCIERO: Informe que refleja la situación financiera de una empresa.

EVA: Valor económico agregado. Trata de medir el valor que agrega un proyecto o la firma en un determinado periodo, esa generación de valor debe resultar después de que se haya recuperado lo correspondiente a la inversión y a la remuneración de los que prestan el dinero y los que aportan capital. Es igual a Utilidad Operacional – impuestos – costo de capital promedio x valor total de los activos.

FLUJOS DE CAJA: es una proyección de la liquidez de la empresa que registra entradas y salidas de efectivo antes y después del inicio de las inversiones a realizar en el proyecto.

FLUJO LIBRE DE CAJA: Disponible que se obtiene para cumplir con las obligaciones con socios y para cubrir el servicio de la deuda de la empresa después de descontar las inversiones realizadas en activos fijos y en necesidades operativas de fondos.

GASTOS. Recursos consumidos necesarios para la generación de ingresos en un período contable. Es la erogación de recursos. en efectivo o no, para adquirir un bien o servicio que trae beneficios en el mismo período contable, de inmediato.

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS: Incluye gastos de ventas tales como remuneraciones y comisiones pagadas al personal de ventas, propaganda, promoción, etc. Asimismo, comprende todos los gastos de administración tales como remuneraciones del personal administrativo, impuestos, suscripciones, etc.

GASTOS FINANCIEROS: Gastos incurridos por la empresa en la obtención de recursos financieros y que están representados por los intereses y primas sobre pagarés, bonos, etc. emitidos por la empresa.

IMPUESTO SOBRE LA RENTA: Contribución que grava el ingreso de las personas y entidades económicas. El impuesto sobre la renta incluye el gravamen al trabajo, al capital y la combinación de ambos. Es un impuesto directo porque incide en forma específica sobre el ingreso de las personas y de las sociedades mercantiles

IMPUESTO SOBRE VENTAS: Impuesto sobre los bienes en el momento de su adquisición .

INDICADORES ECONÓMICOS: Clasificación de la información económica que se utiliza en el análisis de los ciclos económicos y en las predicciones económicas.

INDICADOR FINANCIERO: Resultado de establecer relaciones numéricas para interpretar una situación financiera o económica de la empresa.

INDICADORES DE RENTABILIDAD: Son aquellos indicadores financieros que sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera convertir ventas en utilidades. Los indicadores más utilizados son: margen bruto, margen operacional, margen neto y rendimiento de patrimonio.

ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO: Son aquellos indicadores financieros que sirven para medir los niveles de endeudamiento de la empresa y se realizan con el fin de determinar si la empresa se apalanca en sus pasivos o en el patrimonio de los socios.

ÍNDICE DE LIQUIDEZ: Muestra la capacidad de la empresa para afrontar obligaciones de corto plazo o, en otras palabras, el nivel de cobertura de los pasivos de corto plazo con activos de corto plazo. Cuanto mayor es el índice mayor es dicha capacidad.

ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR (IPC): Es el producto resultante de una investigación estadística de carácter estratégico, que permite medir la variación porcentual promedio de los precios al por menor de un conjunto de bienes y servicios de consumo final que demandan los consumidores en Colombia.

INGRESOS. Beneficios operativos y financieros que posee la entidad por el normal ejercicio de su actividad en un periodo determinado. Producen un aumento en el patrimonio (vía utilidad) y en los activos.

PASIVOS: Son obligaciones adquiridas por la entidad que implican el traslado de activos o la prestación de servicios en el futuro a favor de otra entidad o de un tercero.

PATRIMONIO: Obligaciones de la entidad para con los dueños; están constituido por el capital aportado más las utilidades generadas.

PRESUPUESTO: plan integrador que expresa en términos financieros las operaciones realizadas por la empresa durante un periodo determinado y que permitirán una eficiente toma de decisiones con respecto a los objetivos trazados.

PROYECCIONES FINANCIERAS: Son situaciones futuras que se pueden obtener a partir de un acontecimiento pasado y se manifiestan en programas, presupuestos que permiten evaluar con anticipación los efectos financieros de los cambios suscitados en las variables que envuelven a una organización.

RENTABILIDAD: medida de la productividad de los fondos comprometidos en un negocio.

TIR. Es la tasa de retorno que se espera obtener la inversión realizada durante el tiempo de ejecución del proyecto. Se define como la tasa de descuento que iguala

el valor presente de los flujos de caja a cero. Es decir, la tasa de descuento que hace que el VAN sea igual a cero. En otras palabras, la TIR es la tasa de descuento que hace que el VA de los flujos de caja sean iguales a la inversión inicial.

UTILIDADES: Son el resultado favorable de la actividad económica de la empresa, representan un incremento neto en el patrimonio y en los activos de la empresa. Se establecen por la diferencia entre los ingresos y los gastos.

UTILIDAD OPERACIONAL: Utilidad que se obtiene de restar a la utilidad bruta los gastos operacionales (gastos de administración y ventas)

VALOR ACTUAL NETO: Valor actualizado de todos los flujos de caja esperados de un proyecto de inversión, de un activo o de una empresa. Estos flujos de caja están descontados a una tasa de actualización que equivale a la tasa de rendimiento requerido por los inversores.

VALORACIÓN: Consiste en determinar el atractivo financiero de una empresa, proyecto, activo o pasivo..

VENTAS NETAS: corresponden a los ingresos obtenidos por el normal desarrollo de su actividad comercial restados las devoluciones, descuentos, etc.

VPN : Valor presente Neto.

VF: Valor Futuro correspondiente a un valor del dinero en presente proyectado teniendo en cuenta una tasa de interés y un tiempo determinado.

5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para el presente documento se plantea una investigación de tipo analítica y evaluativa. Se partió de una documentación e información histórica de la empresa el Lugar Eléctrico y de información recolectada en el mercado en donde se desenvuelve y llevarnos a la realización de un diagnóstico general. Y es evaluativa pues toma toda la información que se haya recolectado tanto interna como externa que permitió crear proyecciones y escenarios posibles con respecto a la situación financiera que le pueda deparar a dicha organización.

Toda la información primaria utilizada se obtuvo a través de una serie de visitas a la empresa a evaluar, entrevistas a los propietarios y al personal que se encuentra vinculado a la organización.

Y la información secundaria fue suministrada por documentos, textos, estados financieros, referencias bibliográficas y demás datos que se estimaron necesarios y fueron suministrados por la parte contable y financiera de la empresa. Y que servirán de soportes para la elaboración de la presente propuesta.

Grupo de Trabajo: será constituido por:

ERIKA ANDREA MUÑOZ HORMAZA y HECTOR WILLIAM ORTIZ ORTIZ.

6. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO APLICADO A LA EMPRESA EL LUGAR ELÉCTRICO

6.1 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA – PCI

El PCI es un medio para evaluar las Fortalezas y Debilidades (internas) de una empresa. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una organización involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa, incluyendo su cultura corporativa.

6.1.1 Análisis de la cultura corporativa. Este procedimiento permite determinar los principios y valores corporativos que identifican a una organización, constituyéndose en aquellos parámetros que determinan el desarrollo de su actividad. Por otra parte analiza el nivel de capacidad alcanzado por la empresa identificando las variables que han contribuido a su crecimiento y desarrollo.

6.1.2 Principios de la entidad.

- Los resultados obtenidos dependen del esfuerzo y compromiso de todos.
- El mejoramiento continuo es esencial para nuestro éxito.
- Mantener relaciones eficientes con colaboradores y proveedores.
- Perseverancia y constancia en la consecución de la misión.
- Sentido de pertenencia con la empresa.

6.1.3 Valores corporativos.

COLABORACIÓN. El logro de nuestros objetivos requiere de que todos los integrantes de la entidad (desde el nivel jerárquico inferior hasta propietarios) participemos haciendo contribuciones de manera individual y en quipo en la realización y mejora de nuestros procesos.

HONESTIDAD. Nuestro comportamiento debe ser socialmente responsable, mostrando respeto, imparcialidad y sinceridad, hablando siempre con la verdad y apegado a las reglas de la institución.

LEALTAD. Debemos cuidar por siempre que nuestras relaciones de trabajo no se debiliten, siendo fieles evitando situaciones que alteren nuestro compromiso y cuidando nuestra "intimidad".

RESPECTO. Apegarse a las normas establecidas, buscando el bien común sin ofender a nadie o que sientan afectados en su persona o en sus bienes.

COMPROMISO. Nuestro compromiso con los demás es lo más valioso que damos y como tal debemos respetarlo, cumpliendo lo que decimos que haremos.

6.1.4 Capacidades internas de la empresa. A continuación se describen las variables mas representativas que determinan la capacidad de la empresa en las áreas funcionales de mayor importancia:

✓ **CAPACIDAD DIRECTIVA**

1. Liderazgo
2. Centralización
3. Estructura Organizacional definida.
4. Comunicación.
5. Clima organizacional.
6. Desarrollo de planes y programas.

- **Liderazgo.** Desde punto de vista de los directivos en búsqueda de su sostenimiento en el mercado a pesar de las dificultades financieras que mantiene en la actualidad. Han realizado esfuerzos económicos que han

determinado el compromiso y sentido de pertenencia por el almacén tanto de los directivos como de los colaboradores generando un clima propicio para la supervivencia y crecimiento de la misma.

- **Clima Organizacional.** La gestión de los inversionistas se ha destacado por desarrollar un clima organizacional gratificante debido a que ellos enfocan a las personas como talento y no como recursos, fomentando el trabajo en equipo y el desarrollo de habilidades y actitudes de cada individuo generando mayor motivación entre los trabajadores al gestar un sentido de pertenencia a la empresa al mejorar su productividad y la calidad del servicio hacia el cliente.
- **Elaboración de planes y programas.** La empresa no cuenta con un proceso formal que le permita establecer parámetros que orienten su operatividad.
- **Comunicación.** El clima organizacional favorable en la empresa ha contribuido a generar un ambiente en el que existe una comunicación abierta entre el personal de la empresa que se busca hacer extensiva a los clientes externos.

✓ **CAPACIDAD COMPETITIVA**

1. Satisfacción del cliente
2. Diversificación
3. Cobertura
4. Imagen corporativa
5. Sostenibilidad

- **Satisfacción del cliente.** Por eficiencia, rapidez en la atención y asesoría en la compra de materiales eléctricos que la entidad ofrece a sus clientes.

- **Diversidad.** La entidad ofrece una variedad de materiales eléctricos que son utilizados tanto en una residencia común y corriente como para empresas que prestan sus servicios en el sector de la construcción y otros sectores que requieren este tipo de productos.
- **Cobertura del mercado.** Esta entidad se ha caracterizado durante mas de 20 años por dirigirse a un amplio mercado en el ámbito regional destacándose la cobertura dirigida sobre el sector de la construcción.
- **Imagen Corporativa.** Reflejada en el posicionamiento que ha logrado en el sector de los materiales eléctricos. Imagen que le ha permitido consolidarse como una de las organizaciones lideres del sector.
- **Preferencias del cliente.** La organización no cuenta con un sitio estratégico que le permita mejorar su posicionamiento que ha sido ganado por su trayectoria en el tiempo.

VARIABLES CLAVES: Diversificación y Cobertura

✓ **CAPACIDAD FINANCIERA**

- **Liquidez.** Reflejada en su nivel recursos disponibles inmediatamente para cubrir con los compromisos a corto plazo.
- **Rotación de cartera.** La entidad presenta una cartera de fácil cobro y de recaudación mediata, es decir, presenta un cobro máximo de cartera cada 20 días facilitándole cumplimiento de sus obligaciones con sus proveedores y clientes internos. Los compromisos adquiridos por el almacén deben ser cancelados cada 45 días favoreciendo los intereses de liquidez y cumplimiento de obligaciones.

- **Capital de Trabajo.** Presenta un desempeño aceptable, debido a la alta disponibilidad de los inventarios, los cuales se pueden convertir en efectivo en un tiempo determinado, pero hay que especificar hasta que punto es bueno este capital de trabajo basado en un alto porcentaje en los inventarios debido a que estos materiales algunos pueden estar en desuso. Es ahí donde la gestión y la visión del negocio del vendedor deben prevalecer para orientar las posibles compras que se realicen. Es necesario recordar que un alto nivel de inventarios general capitales ociosos en la entidad y gastos ocultos que se deben asumir como parte de pérdida de la empresa.
- **Endeudamiento Total.** La empresa presenta un endeudamiento acorde al sector donde se encuentra, además, posee los recursos suficientes (activos) para poder solventar los compromisos adquiridos, la entidad posee mas de un peso para cubrir las obligaciones.
- **Rotación de inventarios.** La empresa no cuenta con la suficiente rotación de inventarios debido a que el proceso de compra de materiales eléctricos se desarrolla a partir de los pedidos realizados por los consumidores y debido a que existen mercancías que por su elevado precio y especialidad son de lenta rotación y es por ello que el capital de trabajo se basa casi en su totalidad en los inventarios.

VARIABLES CLAVES: Liquidez, Rotación de cartera, rotación de inventarios.

✓ **CAPACIDAD TECNOLÓGICA.**

- **Recursos técnicos y tecnológicos.** La empresa cuenta con información sistematizada de todas sus operaciones con software especializado (paquete contable Elisa) contribuyendo a mantener una información actualizada y que puede ser verificada inmediatamente para la prestación de un mejor servicio.

- **Procesos y procedimientos.** La entidad no cuenta con una guía formal (manuales de procedimientos, funciones, planes estratégicos, presupuestos, etc.) para el desarrollo de las actividades administrativas y operativas.

a. CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO.

- **Calidad del talento humano.** Mantienen personal profesional con conocimientos académicos y amplia experiencia en manejo de empresas, como por ejemplo contador quien ha realizado cursos de actualización contable, y aplicación de sus conocimientos en otras empresas tanto de la ciudad como por fuera de ella, el gerente con amplios conocimientos en el ramo y experiencia suficiente en el manejo de esta clase de negocios y por la parte de operativa, vendedores, mantienen amplia experiencia en ventas, manejo de inventarios y bodegaje por esto se los considera como personal altamente calificado, dado por su amplia trayectoria en la empresa, permitiéndoles adquirir la suficiente experiencia en el manejo, servicio y comercialización de materiales eléctricos.
- **Integración.** Esta empresa se caracteriza por su gran vinculo familiar lo cual le ha permitido mantener un alto grado de integración contribuyendo al buen desarrollo de la organización.
- **Capacitación.** No se cuenta con programas de capacitación dirigidos hacia el mejoramiento en el desempeño del personal que contribuya al cumplimiento eficiente de los objetivos de la empresa.; es importante recalcar que existen instituciones como Cámara de Comercio y Sena que brindan cursos de fácil acceso para la entidad y su personal. Derecho adquirido por cumplimiento con impuestos y pagos parafiscales.

6.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO – MEFI¹

Es un instrumento de análisis interno que identifica las fortalezas y debilidades importantes de la empresa, incluyendo aspectos de gerencia, ventas, financieros, administrativos, producción y servicio al cliente.

Esta matriz contribuye a resolver los siguientes puntos:

- a) Identificar cuáles son las fortalezas y debilidades claves de la empresa.
- b) Determinar la importancia relativa de cada fortaleza o debilidad con relación al desempeño global de la firma, asignando una ponderación a cada factor, así: sin importancia (0) y de gran importancia (1).
- c) Calificar a cada factor de 1 a 4 así:

1 = Debilidad Mayor 2 = Debilidad menor
3 = Fortaleza menor 4 = Fortaleza Mayor
- d) Dar respuesta al total ponderado de la empresa y permite ver si ésta se encuentra por encima o por debajo del promedio de la industria.

A continuación se describen las fortalezas y debilidades que presenta la empresa para la construcción posterior de la matriz EFI.

- **Clima Organizacional.** La empresa posee un clima organizacional gratificante que permite fomentar el trabajo en equipo y el desarrollo de habilidades y actitudes de cada individuo generando mayor motivación entre los trabajadores.

¹ PRIETO, Jorge. La Gestión Estratégica Organizacional. 3ª ed. Bogotá. 45 p.

- **Elaboración de planes y programas.** La empresa no cuenta con un proceso formal que le permita establecer parámetros que orienten su operatividad.
- **Preferencias del cliente.** La organización no cuenta con un sitio estratégico (lugar de ubicación) que le permita mejorar su posicionamiento que ha sido ganado por su trayectoria en el tiempo.
- **Diversificación.** La entidad ofrece una variedad de materiales eléctricos cubriendo varios mercados.
- **Rotación de cartera.** La entidad a través de su política de cobros presenta una cartera de rápida rotación.
- **Capital de trabajo.** Existe una participación elevada de la cuenta en inventarios, afectando la disponibilidad de recursos para el cumplimiento efectivo de las obligaciones a corto plazo.
- **Recursos técnicos y tecnológicos.** La empresa cuenta con información sistematizada que le permite obtener en el menor tiempo como va la empresa en cuanto a ventas, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, inventarios, precios, costos, gastos etc. Es decir, se obtiene de primera mano información vital para la operación de la empresa.
- **Procesos y procedimientos.** La entidad no cuenta con una guía formal o manuales que definan cuales con los perfiles de cada cargo, las funciones asignadas, las responsabilidades y deberes y su línea de autoridad.
- **Integración.** Esta empresa se caracteriza empresa por su vinculo familiar.

- **Capacitación.** No se cuenta con programas de capacitación dirigidos hacia el mejoramiento en el desempeño.

Tabla 1
Matriz MEFI

FORTALEZAS

CAPACIDAD DIRECTIVA	PONDER	CALIFICACIÓN	P X C
Clima Organizacional.	0.05	4	0.20
CAPACIDAD COMPETITIVA			
Diversificación	0.25	4	1.00
CAPACIDAD FINANCIERA			
Rotación De Cartera.	0.15	4	0.60
CAPACIDAD TECNOLÓGICA			
Recursos Técnicos Y Tecnológicos.	0.10	4	0.40
CAPACIDAD TALENTO HUMANO			
Integración.	0.10	3	0.30

DEBILIDADES

CAPACIDAD DIRECTIVA	PONDER	CALIFICACIÓN	P X C
Elaboración De Planes Y Programas	0.05	2	0.10
CAPACIDAD COMPETITIVA			
Preferencias Del Cliente.	0.10	1	0.10
CAPACIDAD FINANCIERA			
Capital De Trabajo.	0.10	1	0.10
CAPACIDAD TECNOLÓGICA			
Procesos Y Procedimientos.	0.05	2	0.10
CAPACIDAD TALENTO HUMANO			
Capacitación.	0.05	2	0.10
TOTALES	1.00		3.1

Fuente: Esta Investigación 2005.

COMENTARIOS: Teniendo en cuenta que el promedio ponderado de esta matriz es 2.5 para colocarse en una situación aceptable, se puede concluir que el almacén EL LUGAR ELÉCTRICO presenta una capacidad interna favorable demostrando que sus fortalezas superan a las debilidades que presenta, al obtener como resultado ponderado total 3.1.

6.3 PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

Se construye teniendo en cuenta la información recolectada sobre el macroambiente en que se desenvuelven las diferentes organizaciones, se encontró que las variables del entorno que mayor incidencia tienen sobre el Almacén el Lugar Eléctrico son:

a. ENTORNO ECONÓMICO.

1. Recesión Económica.
2. Revaluación.
3. Impuestos.
4. Políticas macroeconómicas.
5. Tratados de libre comercio.
6. Reactivación de sectores económicos.

Variables claves.

- **Tratados de Libre Comercio.** Permiten a la entidad buscar mayor diversidad de productos para ofrecer a menor precio y de buena calidad exigiéndole mayor competitividad.

- **Reactivación de sectores económicos.** El desarrollo económico vivido en los últimos periodos ha contribuido al fortalecimiento de algunos sectores de la economía nacional.
- **Impuestos.** El elevado incremento de los pagos por impuestos que se debe realizar por las actividades económicas que se desarrollan hacen que disminuya el nivel de productividad en la empresa.

b. ENTORNO POLÍTICO.

Políticas del país.

- **Credibilidad del gobierno.** La credibilidad del gobierno actual ha incrementado la inversión no solo en el ámbito nacional sino internacional, permitiendo la reactivación de la economía regional generando un impacto positivo en variables como empleo, ventas, rentabilidad.

Corrupción Administrativa.

- **Favorecimiento en contratos:** convenios de obras civiles que implican la compra de materiales generando competencia desleal.

c. ENTORNO SOCIAL.

1. Estilos de Vida.
2. Violencia.
3. Empleo.
4. Impacto social de proyectos.

Variables claves.

- **Violencia:** Debido a los altos niveles de violencia e inseguridad limita la ejecución de planes y programas de expansión de proyectos que favorezcan a la comunidad desde el punto de vista de obras civiles que requieran la utilización de materiales que la entidad comercialice.
- **Impacto social de proyectos.** Existe por parte de las administraciones gran interés en el desarrollo comunitario a través de la expansión de espacios que brinden bienestar y mejora de la calidad de vida de la sociedad.

d. ENTORNO GEOGRÁFICO

- **Incremento de población.** Se observa una tendencia al aumento de la población nacional y regional, contribuyendo a la demanda de mayores inversiones para satisfacer las nuevas necesidades que son requeridas por estos grupos sociales.
- **Localización.** La empresa cuenta con un solo punto de atención y distribución que le limitan en su desarrollo productivo.

e. ENTORNO COMPETITIVO

- **Riesgo Por nuevo ingreso de potenciales competidores.** La mayoría de las empresas comercializadoras de materiales eléctricos han logrado establecer contactos con consumidores que requieren de estos productos haciendo ofertas que pueden afectar a los intereses de la empresa. Pueden realizar ofertas en cuanto al manejo de costos, calidad, plazo de pagos, etc.

- **Grado de rivalidad.** Existe una gran competencia en el ofrecimiento de materiales eléctricos por diversidad de empresas que están es ente ramo del comercio, brindando productos iguales o similares con las mismas condiciones llevando a que el sector mantenga niveles de competencia agresivos y muy competitivos.

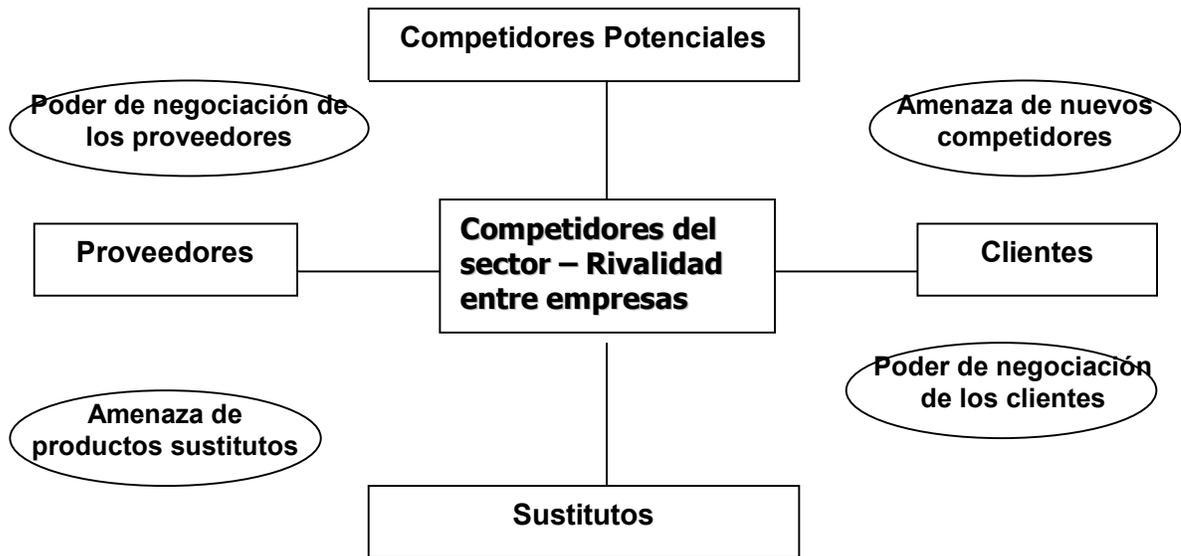
De acuerdo con la teoría propuesta por Porter la Capacidad de una empresa para explotar una ventaja competitiva en su mercado no solamente depende de la competencia directa que ahí se ejerce sino también del papel que juegan fuerzas rivales como competidores potenciales, productos sustituto, clientes y proveedores, constituyéndose las dos primeras como una amenaza directa y los dos restantes una amenaza indirecta dado su poder de negociación.

La rivalidad en esta actividad comercial es muy acentuada debido a que el tipo de productos que distribuyen estas empresas son similares y por lo tanto los márgenes de utilidad que se manejan son restringidos.

Otro factor que acentúa la rivalidad entre estas empresas se relaciona con la facilidad que tienen los consumidores para cotizar los precios de los diferentes productos debido a que estas empresas se localizan en una zona céntrica.

Para determinar el grado de rivalidad se analizan a continuación las fuerzas de influencia descritas en el diamante de Porter:

Gráfico 1
Diamante de Porter –
RIVALIDAD AMPLIADA²



Amenaza de competidores

a) Barreras de entrada.

La importancia de esta amenaza depende de la dimensión de las variables de entrada y el impacto de las reacciones que puede encontrar el competidor oficial. Las principales barreras de entrada para esta actividades económica son:

La fuerza de una imagen corporativa de las comercializadoras existentes que han establecido un elevado nivel de fidelidad entre los consumidores poco sensibles a las ofertas realizadas por un nuevo competidor.

Las necesidades de capital que son considerables para financiar instalaciones, inventarios, créditos a clientes y gastos operativos y de ventas.

² HAMPTON, David. Administración Estratégica y Política. 3ª. Ed.. Bogotá. Pág. 19.

El costo de transferencia o costo real que el nuevo competidor debe afrontar para que el comprador prefiera comprar en su establecimiento como bajos precios, márgenes de utilidad, calidad de productos.

El efecto de experiencia y la ventaja de costos adquiridos por los comercializadores establecidos en el mercado.

Disponibilidad de recursos financieros importantes y la gran liquidez que poseen las empresas existentes.

b) Barreras de salida.

Los tramites jurídico legales que deben efectuar las empresas para el cambio de la actividad económica.

Terminación de stock existentes de inventarios de mercancías, ya que en caso definitivo de cierre o cambio de actividad esto puede resultar costoso e incluso incurrir en pérdidas.

Dificultad para vender los activos fijos de la empresa porque la construcción donde se establece el almacén no es una edificación moderna además de verse obligada por las nuevas disposiciones DEL PLAN DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL a no otorgar permisos para nuevos negocios por ese sector.

c) Poder de negociación de los clientes.

Los clientes ejercen un importante poder de negociación frente a los proveedores, esta situación influye en la rentabilidad potencial de la actividad, obligando a la empresa a bajar precios, exigiendo condiciones de pago mas favorables, servicios postventa mas eficientes, enfrentando a un competidor frente a otro.

El poder de los compradores se relaciona directamente con la situación del mercado y la importancia de las compras que realizan. Entre los factores que reflejan la influencia de los clientes se encuentra:

- Clientes que compran volúmenes grandes con relación a las ventas del proveedor, condición que obliga a la empresa a mantener grandes stocks de mercancías, manejan las formas de pago y descuentos.
- Los productos que compran no son diferenciados y, por tanto, los clientes pueden encontrar otros proveedores.
- Los costos de cambiar de proveedores son nulos o muy reducidos para el cliente.
- Los compradores disponen de información sobre los precios de los diferentes competidores.
- Pasto por ser una ciudad pequeña le facilita al cliente cotizar precios y productos entre las diferentes comercializadoras, además, estas se concentran en un mismo sector.
- El cliente es muy exigente al realizar sus compras, ya que tienen en cuenta aspectos como la calidad y el servicio postventa con relación al precio.

Dadas las características de este mercado agresivo, los clientes se inclinarán por aquellas empresas que ofrezcan mayores ventajas y mejores garantías de consumo, maximizando los beneficios otorgándoles un alto poder de decisión.

- **Bienes Sustitutos.** Materiales comercializados por otras empresas que poseen las mismas especificaciones en calidad, precio y cantidad y que el Almacén puede comercializar.

Los productos bandera que distribuye la empresa hacen parte de la línea de artículos eléctricos para construcción. Esto incluye cable para redes, cables para construcción, luminarias industriales, artículos para reparaciones eléctricas, tuberías de recubrimiento para cableado, canaletas, entre otros.

Debido a la diversidad de productos que se distribuyen, las comercializadoras de este tipo de artículos ofrecen los mismos con una variada gama de calidades y de precios. Es por esta razón que los productos sustitutos se constituyen en una amenaza permanente, en la medida en que esta sustitución pueda realizarse porque se constituye en una alternativa interesante para el usuario final, limitando la salida de los productos.

- **Bienes complementarios.** Dado el sector en que se desenvuelve la entidad permite que se adquieran otros materiales eléctricos necesarios, aumentando las ventas que pueden realizarse.
- **Otros Competidores.** Comercializadoras pequeñas ubicadas en el centro de la ciudad y en algunos sectores periféricos y ferreterías que han mirado en la venta de materiales y aparatos eléctricos un mercado potencial para explotar.
- **Poder de negociación de los Proveedores.** Los proveedores se constituyen en otro grupo importante que tiene gran poder de negociación en el desarrollo de esta actividad comercial, ejerciendo influencia en aspectos como: precios, calidad de los productos o limitación de las cantidades a vender. Las condiciones que determinan la influencia de los proveedores son:

- Los proveedores que venden sus productos a clientes mas fragmentados, ejerciendo influencia considerable en los precios, en la calidad y en las condiciones de negociación.
- La empresa El Lugar Eléctrico es un cliente importante para el proveedor. Sin embargo, la mayoría de las grandes fábricas nacionales que comercializan materiales eléctricos para construcción venden sus productos otras distribuidoras de esta ciudad y de acuerdo al volumen de compra clasifican a las empresas y hace que les otorguen mayores beneficios.
- Los proveedores no están enfrentados a productos susceptibles de sustituir a los productos que fabrican.

Entre los principales proveedores con quienes actualmente tienen nexos comerciales son:

BYG COLOMBIA LTDA

CEDELEC LTDA.

COEXITO S.A

COMERCIALIZADORA E IMPOTADORA DE ELÉCTRICOS

COMERCIALIZADORA EL CARPINTERO LTDA

COMERCIALIZADORA DE COMUNICACIONES

COMERCIO ELÉCTRICO

DISTRIBUCIONES JHON JAIRO LÓPEZ

DISTRIELECTRICOS MANCHOLA

DUCHAS ROYAL MASTER

ELÉCTRICOS DE NARIÑO

ELECTRO COMPONENTES

ELECTRO MERCADEO Y CIA LTDA.

ELECTRO MOREV

ELECTROMERCADEO Y COMPAÑÍA LTDA.
ELECTRÓNICA INTER
ELECTROSILVANIA
EXCELL LTDA
FERRETEROS Y ELÉCTRICOS S.A.
FERROVIDRIOS
FUNDELEC LTDA
ILUMINACIONES TRILUX LTDA.
IMELDA HNOS LTDA
IMPERLUC
INDUSTRIA ELECTRICA NACIONAL
INDUSTRIAS CONTIENENTAL
INDUSTRIAS GILBERTO TABARES
INDUSTRIAS HUMCAL LTDA
INDUSTRIAS VENTURELLO LTDA.
INDUSTRIAS GILBERTO TABARES
INDUSTRIAS SOFI
LUIS FABIAN SERNA
LUIS FERNANDO GUTIÉRREZ
MELEXA LTDA.
MUNDO DISTRIBUCIONES ELÉCTRICAS
PRODUCTOS ORINNG
RADIO SANYO
RADIOELÉCTRICOS
RESISTENCIA Y CONTROLES
RYM
SIMON COLOMBIA LTDA.
SUMINISTROS ELÉCTRICOS
SURTIDORA CONTINENTAL
SURTÍ OBRAS FERRETERÍAS Y ELÉCTRICOS

6.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS – MEFE³

Esta matriz resume y evalúa toda la información del entorno para determinar la favorabilidad de la empresa. Para su construcción es necesario realizar el procedimiento que se describe a continuación:

- a. Identificar las oportunidades y amenazas claves para la empresa.
- b. Asignar una ponderación a cada factor que oscile entre 0.0 (Sin importancia) y 1.0 (muy importante). Esta ponderación indica la importancia relativa del dicho factor en el éxito de una industria determinada.
- c. Calificar a cada variable de 1 a 4 para indicar si esta representa una amenaza mayor (1), una amenaza menor (2), una oportunidad menor (3) o una oportunidad mayor (4).
- d. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado para cada variable
- e. Sumar los resultados ponderados para cada factor con el fin de determinar el resultado para una organización. El resultado mas alto posible es 4, el menor es 1 y el promedio es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un

³ PRIETO, Jorge. La Gestión Estratégica Organizacional. 3ª. Ed. Bogotá, 2003. 36 p.

promedio ponderado de inferior a 2.5 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas (ver tabla 1).

Tabla 2
Matriz MEFE

OPORTUNIDADES

ENTORNO ECONÓMICO	PONDER	CALIFICACIÓN	P X C
Tratados de Libre Comercio	0.10	3	0.30
ENTORNO POLÍTICO			
Credibilidad del gobierno	0.10	3	0.30
ENTORNO SOCIAL			
Impacto social de proyectos	0.15	4	0.60
ENTORNO DEMOGRÁFICO			
Incremento de población	0.10	3	0.30
ENTORNO COMPETITIVO			
PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES	0.15	3	0.45

AMENAZAS

ENTORNO ECONÓMICO	PONDER	CALIFICACIÓN	P X C
Impuestos	0.10	1	0.10
ENTORNO POLÍTICO			
Corrupción Administrativa	0.10	2	0.20
ENTORNO SOCIAL			
Violencia	0.10	1	0.10
ENTORNO GEOGRÁFICO			
Ubicación	0.05	2	0.10
ENTORNO COMPETITIVO			
Competencia agresiva	0.10	1	0.10
TOTALES	1.00		2.55

COMENTARIOS: De acuerdo con el resultado obtenido en la matriz (2.55), la empresa el lugar eléctrico se encuentra por encima del promedio. Esto significa que la empresa se enfrenta a un mercado que le ofrece oportunidades para desarrollarse, pero que son muy escasas. Las amenazas ejercen poca influencia en las actividades de la empresa, por tanto, la misma debe estar en continuo monitoreo de su medio. Además, se enfrenta a un entorno altamente competitivo ofreciéndole oportunidades de crecimiento pero a la vez debe enfrentar amenazas que le demandan un mayor compromiso en su productividad y eficiencia y debe contrarrestar factores que amenazan su integridad y supervivencia.

6.5 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Esta matriz se emplea como un instrumento analítico que sirve para identificar a los competidores más importantes de la organización e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares, en referencia a una muestra de la posición estratégica de la empresa en evaluación⁴.

La empresa el LUGAR ELÉCTRICO, considera como sus principales competidores a CASA ELÉCTRICA, RADIO ELÉCTRICOS, y RADIO SANYO, debido a que sus actividades comparten el mismo segmento de mercado ofreciendo productos similares.

Para determinar esta matriz se basa en el análisis de los factores que conforman el diamante de Porter aplicado al sector del que hace parte la empresa..

Competidores directos principales. Los principales competidores que ejercen mayor influencia sobre la actividad comercial que realiza la empresa analizada para efectos de este trabajo son:

⁴ PRIETO, Jorge La Gestión Estratégica Organizacional. 3ª. Ed. Bogotá, 2003. 35 p.

- ✓ **LA CASA ELÉCTRICA.** Sede principal Carrera 23 No. 17-68. Su actividad comercial se concentra en la distribución minorista de mercancía al detal, venta al pormenor de electrodomésticos y venta al por menor de productos eléctricos. Actualmente cuenta con seis agencias de distribución ubicadas en la ciudad de Pasto. El valor total de sus activos asciende a \$3.362.815.177,40.

- ✓ **RADIO SANYO.** Ubicada su sede principal en la Calle 16 No. 22^a-37 Centro y cuenta con una agencia de distribución. Esta empresa se dedica a la comercialización y distribución de electrodomésticos y repuestos eléctricos en general.

- ✓ **RADIO ELÉCTRICOS.** Ubicada en la Calle 16 No. 22-29 centro. Dedicada a la compra y venta de artículos eléctricos y electrónicos.

6.5.1 Construcción de La Matriz de Perfil Competitivo⁵. Para estructurar esta matriz es necesario realizar los siguientes pasos:

1. identificar los factores decisivos de éxito en el sector.

2. Asignación de una ponderación a cada factor determinante de éxito. Dicha ponderación se debe hacer mediante la comparación de competidores exitosos y fracasados. La ponderación asignada de cada factor debe variar desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante). Las ponderaciones se deben aplicar a todos los competidores. La sumatoria de dicha columna debe ser 1.0.

3. Asignar al competidor debilidad o fortaleza en cada factor de éxito donde los símbolos van a representar:
 1. Debilidad grave; 2. Debilidad menor 3. Fortaleza menor; 4. Fortaleza mayor

⁵ PRIETO, Jorge. La Gestión Estratégica Organizacional. 3^a. Ed. Bogotá. 35 Pág.

4. Multiplicar la ponderación asignada a cada factor de éxito por la clasificación correspondiente a cada competidor para determinar un resultado ponderado para cada empresa que indican la fuerza o debilidad relativa de cada factor.

5. Sumar la columna de los resultados ponderados para cada competidor. Esto revela la fortaleza total de la empresa en relación a los competidores. El total ponderado más alto indica el competidor mas amenazante ; el menor el más débil.

COMENTARIOS: Como se puede observar en los resultados de la matriz anterior los competidores que se constituyen en la principal amenaza para la empresa el Lugar Eléctrico son CASA ELÉCTRICA y RADIO SANYO; las fortalezas para estas empresas corresponden a los siguientes factores de éxito: Ubicación, diversificación, comunicación, niveles de satisfacción, atención al cliente y cobertura; constituyéndose en sus mayores fortalezas dentro de este mercado.

La empresa El Lugar Eléctrico presenta una situación favorable, pero no en la misma proporción que sus inmediatos competidores ya que factores como rotación de cartera, niveles de satisfacción, tecnología, atención al cliente, cobertura, disponibilidad de crédito, eficiencia en entrega, precios se constituyen como fortalezas menores. Sin embargo, requiere un mayor compromiso para que estos factores pasen a ser fortalezas mayores que le permitan mejorar su posición competitiva en el mercado.

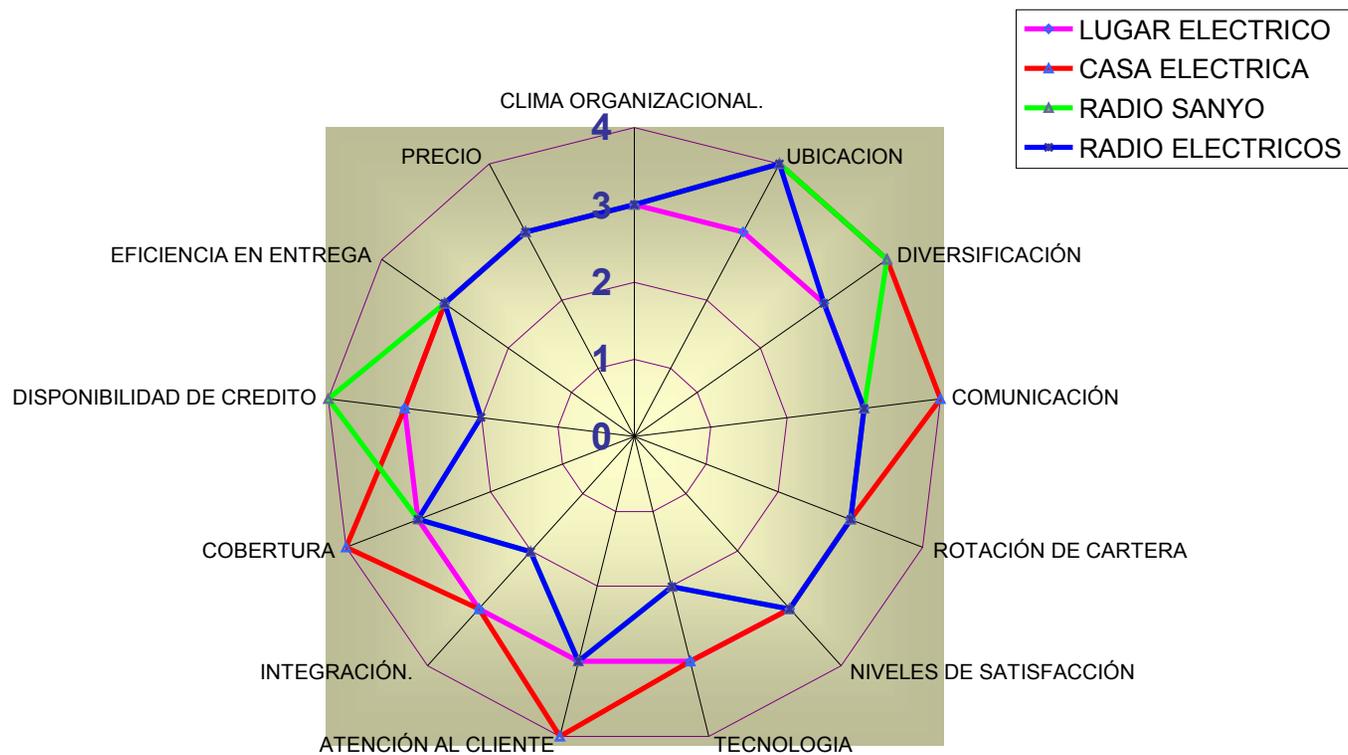
Por otra parte el competidor que mas debilidades presenta en el sector es RADIO ELÉCTRICOS, presentando un promedio de 2.8 lo que demuestra que tiene mas debilidades que fortalezas tales como: tecnología, crédito e integración. Esta empresa debe prestar mayor atención a estos factores con el objetivo de permanecer en el mercado **(ver Tabla 1 y 2)**.

Tabla 3
Matriz de Perfil Competitivo

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDER	%	LUGAR ELECTRICO		CASA ELECTRICA		RADIO SANYO		RADIO ELECTRICOS	
CLIMA ORGANIZACIONAL.	0.05	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
UBICACION	0.05	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20
DIVERSIFICACIÓN	0.15	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60	3	0.45
COMUNICACIÓN	0.05	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15
ROTACIÓN DE CARTERA	0.15	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45
NIVELES DE SATISFACCIÓN	0.05	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
TECNOLOGIA	0.05	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10
ATENCIÓN AL CLIENTE	0.10	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30
INTEGRACIÓN.	0.05	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10
COBERTURA	0.05	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15
DISPONIBILIDAD DE CREDITO	0.15	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.60	2	0.30
EFICIENCIA EN ENTREGA	0.05	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
PRECIO	0.05	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
TOTALES	1			3		3.4		3.25		2.8

Fuente: Esta investigación Año 2005.

Gráfico 2
Matriz del Perfil Competitivo
Factores de Exito



Fuente: Esta Investigación. 2005

6.6 MATRIZ DOFA⁶

La Matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) es un método complementario de los dos análisis estudiados anteriormente: El Análisis Interno y el Análisis Externo. El análisis DOFA “ayuda a determinar si la empresa esta en la capacidad para desempeñarse en su medio”.

El análisis DOFA esta diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa.

Dicho análisis permitirá a la empresa formular estrategias para que así pueda afrontar y aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas (**Tabla 3**).

Procedimiento.

- Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
- Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
- Hacer una lista de las fuerzas internas clave de la empresa.
- Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa.

- Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.

- Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.

- Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.

⁶ FRED, David. Planeación Estratégica. 2ª. ed. Bogotá. 1998. 199 p.

- Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada

Tabla 4
Matriz DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1 Clima Organizacional. F2 Diversificación F3 Rotación De Cartera. F4 Recursos Técnicos Y Tecnológicos. F5 Integración.	D1 Elaboración De Planes Y Programas. D2 Preferencias Del Cliente D3 Capital De Trabajo D4 Procesos Y Procedimientos. D5 Capacitación.
OPORTUNIDADES	FO	DO
O1 Incremento de la población O2 Credibilidad del gobierno O3 Impacto social de proyectos O4 Poder de negociación de los clientes	Desarrollar mercados. Establecer la Planeación estratégica como base para el liderazgo en la comercialización de materiales eléctricos para construcción. Mejorar la posición competitiva a través de la optimización del servicio al cliente.	Crear una cultura más sólida para acrecentar nuestro mercado. Crear una estrategia de marketing agresiva. Mejorar la comunicación con los clientes. Desarrollo de la estructura formal dentro de la organización.
AMENAZAS	FA	DA
A1 Impuestos A2 Corrupción Administrativa A3 Violencia A4 Ubicación A5 Competencia agresiva	Formular y desarrollar un programa de publicidad agresiva a través de medios masivos de comunicación.	Capacitar a los empleados. Incentivar a los empleados.

Fuente: Esta Investigación. 2005

6.7 REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

6.7.1 Definición del horizonte de tiempo. El planteamiento del desarrollo estratégico se encuentra planeado para un tiempo de 5 años contados a partir de la entrega, análisis, evaluación por los actores involucrados en el desarrollo y

ejecución de las estrategias, para ello se debe contar con el apoyo y compromiso de los administrativos de la empresa y la colaboración del cliente interno como externo.

6.7.2 Misión. Comercializar productos eléctricos de alta calidad, que le permitan a la empresa una rentabilidad sostenida; satisfacer las necesidades de los clientes y contribuir a la generación de bienestar en la comunidad.

6.7.3 Visión. Al 2010 ser una organización líder en la comercialización de Materiales eléctricos. Caracterizándose por su calidad, servicio e innovación ofrecidos al mercado regional asegurando su desarrollo, crecimiento y sostenibilidad en el tiempo.

6.7.4 Objetivo estratégico. Desarrollar y mejorar capacidades administrativas y financieras que permitan un ágil y eficiente control de los recursos disponibles y disminuir el riesgo de las inversiones realizadas.

6.7.5 Principales productos. Los productos que comercializan son materiales eléctricos requeridos utilizados para los acabados requeridos en el sector de la construcción y en la comunidad en general.

6.7.6 Valores corporativos.

COLABORACIÓN. El logro de nuestros objetivos requiere de que todos integrantes de la entidad (desde el nivel jerárquico inferior hasta propietarios) participemos haciendo contribuciones de manera individual y en quipo en la realización y mejora de nuestros procesos.

HONESTIDAD. Nuestro comportamiento debe ser socialmente responsable, mostrando respeto, imparcialidad y sinceridad, hablando siempre con la verdad y apegado a las reglas de la institución.

LEALTAD. Debemos cuidar por siempre que nuestras relaciones de trabajo no se debiliten, siendo fieles evitando situaciones que alteren nuestro compromiso y cuidando nuestra "intimidad".

RESPECTO. Apegarse a las normas establecidas, buscando el bien común sin ofender a nadie o que sientan afectados en su persona o en sus bienes.

COMPROMISO. Nuestro compromiso con los demás es lo más valioso que damos y como tal debemos respetarlo, cumpliendo lo que se dice que se haga.

6.8 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN (PEYEA)⁷

Esta matriz permite determinar si una estrategia agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la mas adecuada para una organización dada.

Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas Fuerza Financiera (FF) y Ventaja Competitiva (VC) y dos dimensiones externas (Estabilidad del ambiente EA y Fuerza de la Industria FI). Estos 4 factores son las cuatro determinantes más importantes de la posición estrategia global de la organización

Para la realización de esta matriz se desarrolla en siguiente procedimiento:

1. Seleccionar variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza industrial (FI).

⁷ FRED, David. David. Planeación Estratégica. 2ª. ed. Bogotá. 1998. 202 P..

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 y anotar el punto resultante en Y. Anotar la intersección del nuevo punto xy.

Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción

POSICION E. INTERNA

FUERZA FINANCIERA (FF)

RECUPERACION DE CARTERA
 NIVEL DE ACTIVOS
 LIQUIDEZ
 APALANCAMIENTO

CALIFICACION PROMEDIO

POSICION E. ESTRATEGICA

ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)

6 VARIABILIDAD DE LA DEMANDA -3
 5 TASA DE INFLACION -4
 4 COMPETENCIA AGRESIVA -5
 4 PRECIOS DE PROD. COMPETIDORES -2

4.75 **CALIFICACION PROMEDIO** -3.5

VENTAJA COMPETITIVA (VC)

SATISFACCION DEL CLIENTE
 DIVERSIFICACION
 COBERTURA
 PARTICIPACION EN MERCADO LOCAL

CALIFICACION PROMEDIO

FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)

-2 POTENCIAL DE CRECIMIENTO 3
 -1 POTENCIAL DE UTILIDADES 3
 -2 ESTABILIDAD FINANCIERA 4
 -2

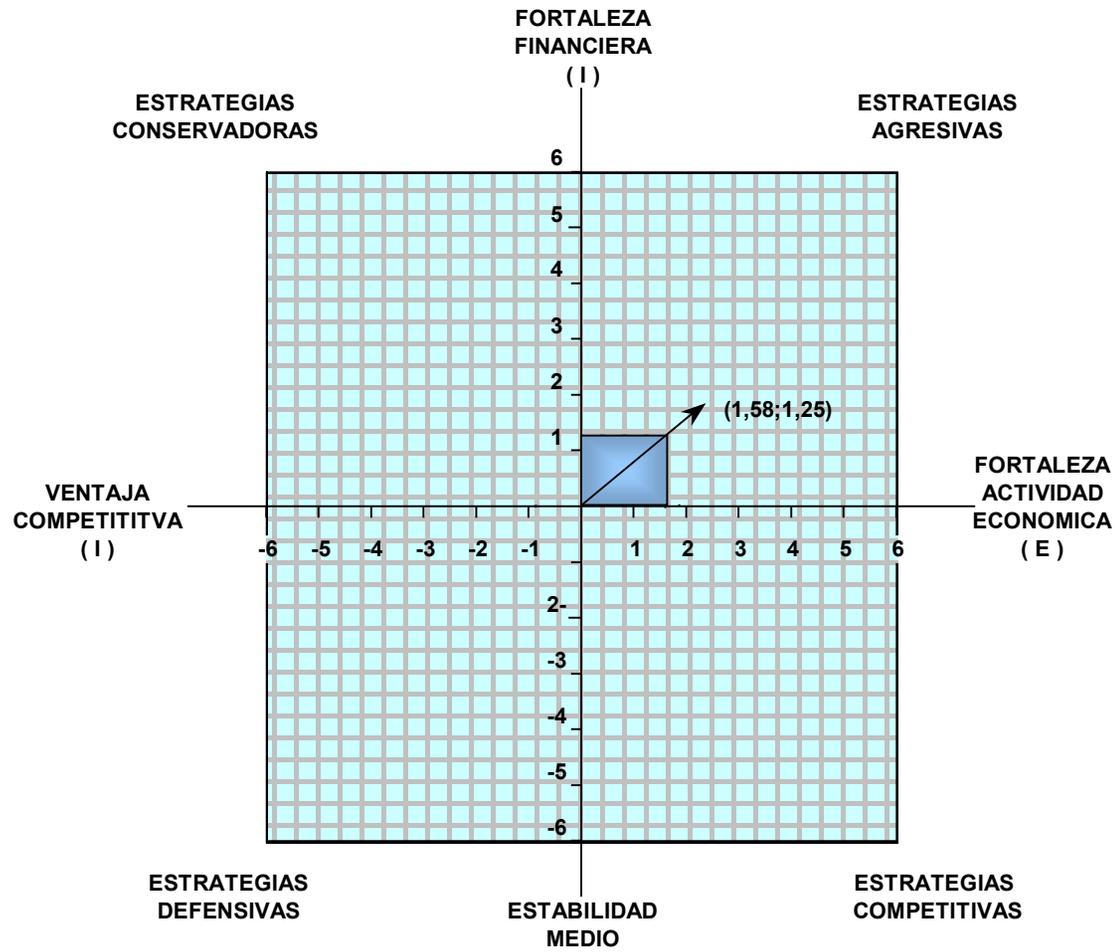
-1.75 **CALIFICACION PROMEDIO** 3.333

SUMATORIA X = VC + FI 1.58

SUMATORIA Y = FF + EA 1.25

Fuente: Esta Investigación – 2005.

Gráfico 3
Matriz de Planeación Estratégica y Evaluación de Acción



Fuente: esta Investigación – 2005-2006.

COMENTARIOS: La ubicación del vector que se sitúa en el cuadrante agresivo de la matriz refleja que la empresa el lugar eléctrico se encuentra en una buena posición para usar sus fuerzas internas con el propósito de aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas, por lo tanto, el desarrollo del mercado se convierte en una estrategia viable que conduce a mejorar la posición competitiva de la empresa en un mercado que se caracteriza por su estabilidad y crecimiento.

Se dice que la fuerza de la industria es el factor dominante así como su fuerza financiera. El perfil es agresivo por lo que la empresa se debe comportar como tal y mostrarse con acciones que rompan con lo que los competidores están esperando para alcanzarlos. Se tiene un liderazgo y es el momento de convertirse en líder del mercado, ampliando nuestras fronteras. Pero las estrategias que debe realizar el Lugar Eléctrico deben ser medidas debido a la presencia de competidores que poseen amplia cobertura del mercado.

6.9 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA.

Esta matriz es otro instrumento que permite determinar estrategias para una organización. Consta de cuatro cuadrantes en los cuales se puede ubicar la empresa en las divisiones de la misma ⁸.

Esta matriz posee dos dimensiones evaluativas: Posición competitiva (eje abcisas) y Crecimiento del mercado (eje ordenadas)

La matriz se construye mediante dos ejes, en el Y se ubica lo siguiente:

CRECIMIENTO RÁPIDO DEL MERCADO Vs. CRECIMIENTO LENTO DEL MERCADO, calificado de la siguiente manera:

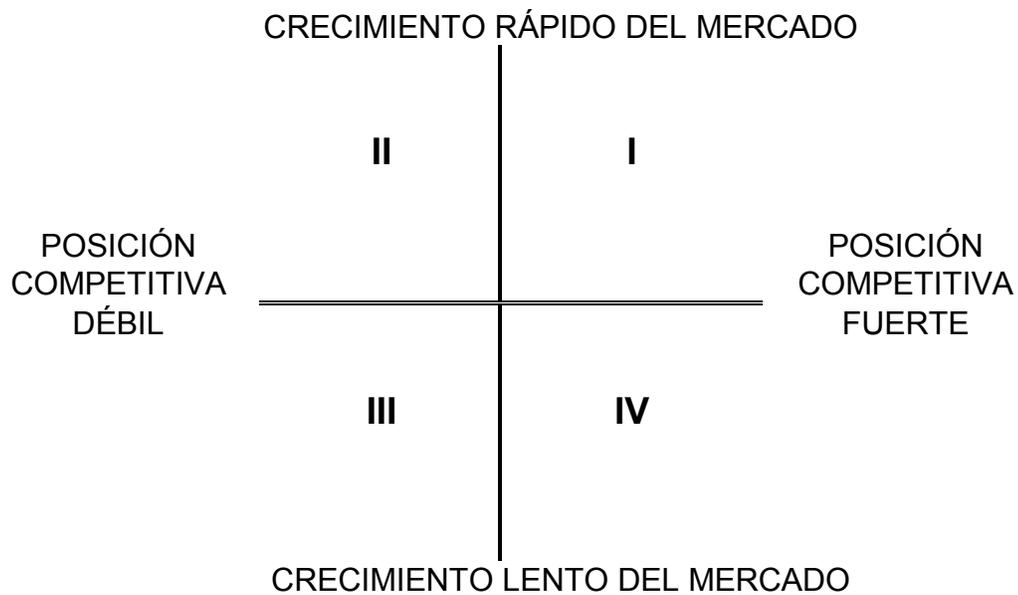
⁸ FRED, David. Planeación Estratégica. 2ª. ed. Bogotá. 1998. 58 p.

- 6 = Crecimiento lento del mercado
- 3 = Crecimiento suave del mercado
- 3 = Crecimiento en ascenso
- 6 = Posición Competitiva Excelente

En el eje de las X se ubica lo siguiente:

POSICIÓN COMPETITIVA DÉBIL Vs POSICIÓN COMPETITIVA FUERTE,
calificándose de la siguiente manera:

- 6 = débil posición competitiva
- 3 = posición medio débil
- 3 = posición competitiva en ascenso
- 6 = posición competitiva excelente



I Deseable

II Mercado creciendo pero hay debilidades para competir

III Posición débil, no hay mercado

IV El mercado no crece pero hay una buena posición competitiva

Los cuadrantes identificados como I, II, III, IV defiende las estrategias que una organización debe seguir de acuerdo a sus oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades.

Ø CUADRANTE I.

Si la organización se ubica en él, tiene una gran posibilidad estratégica, puede aprovechar las oportunidades en varios campos ya que puede asumir riesgos de manera agresiva cuando los considere necesarios.

Se puede desarrollar la concentración en los mercados a través de la penetración en el mismo el desarrollo de productos. En este caso no se debe variar las estrategias puesto que se están aprovechando las ventajas competitivas.

Las organizaciones que se ubican en este cuadrante normalmente tienen excesivos recursos para una de las siete estrategias identificadas. La diversificación concéntrica le puede ayudar a reducir los riesgos asociados a una línea de productos.

Estrategias globales. Las empresas que se ubican en este cuadrante pueden poner en marcha las siguientes estrategias:

- **Desarrollo del mercado:** incursionar con el mismo producto a un nuevo mercado.
- **Penetración en el mercado:** incursionar con el mismo producto al mismo mercado llegando a clientes que no nos están comprando.
- **Desarrollo del producto:** incursionar nuevos productos al mismo mercado.
- **Integración Horizontal:** realizar alianzas estratégicas con competidores.

- **Integración hacia atrás:** incursionar en el mercado de los proveedores.
- **Integración hacia delante:** distribución directa del producto.
- **Diversificación concéntrica:** nuevos productos para nuevos mercados.

Ø CUADRANTE II.

Si la organización se ubica en este, necesita evaluar seriamente su actual enfoque, con respecto al mercado, ya que a pesar de que el mercado crece rápidamente, la empresa es incapaz de competir efectivamente; determinar la razón de la ineficiencia, es lo indicado en esta situación y de esta manera se dará respuesta para que la empresa se vuelva competitiva

Las organizaciones que se ubican en este cuadrante se encuentran en una industria poseedora de rápido desarrollo del mercado y por lo tanto la primera estrategia a utilizar puede ser la diversificación o integración.

Si la organización carece de ventajas competitivas es preferible optar por la integración horizontal y finalmente si no son viables las anteriores considerar la venta o liquidación del negocio.

Estrategias Globales.

1. Desarrollo del mercado.
2. Penetración en el mercado.
3. Desarrollo del producto.
4. Integración horizontal.
5. Venta.
6. Liquidación.

Ø CUADRANTE III.

La empresa se ubica en un mercado de crecimiento lento con una posición competitiva débil, en esta situación debe optar por cambios drásticos para evitar posibles pérdidas o su extinción.

La reducción de costos o de activos, o sacar recursos del negocio actual u otras áreas diferentes sería una estrategia adecuada. Finalmente debe pensarse en la liquidación o venta de la empresa.

Estrategias Globales.

- **Reducción:** reducir la empresa, costos, mercados a atender.
- **Diversificación concéntrica.**
- **Integración horizontal.**
- **Venta.**
- **Liquidación.**

CUADRANTE IV.

La empresa tiene una posición competitiva fuerte, pero está en una industria de crecimiento lento.

Las empresas ubicadas en este cuadrante poseen fortaleza para lanzarse a la diversificación, ya que los niveles de ingreso o de efectivo que obtienen son altos, sin embargo, tienen capacidades limitadas de crecimiento interno.

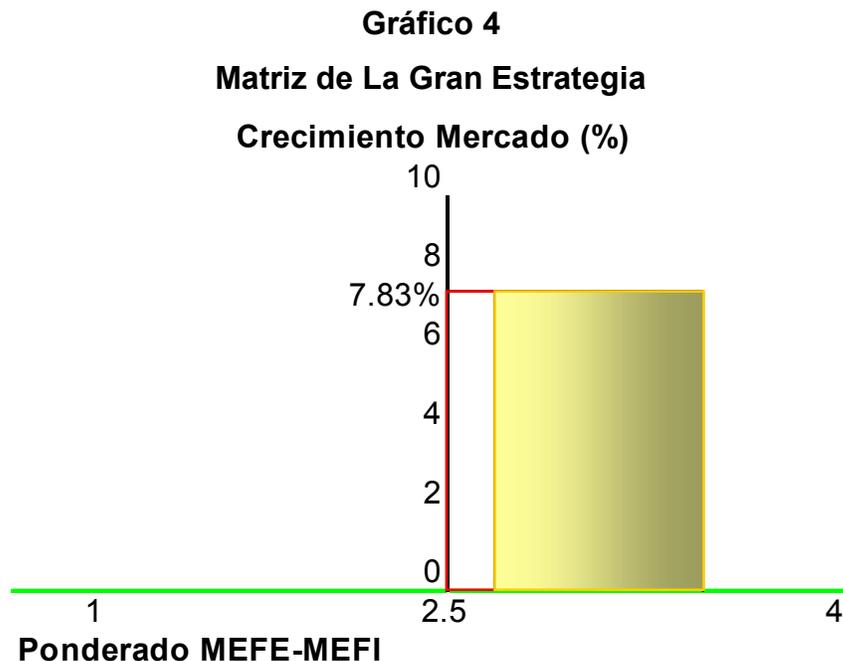
Las estrategias más adecuadas son las diversificación concéntrica, horizontal y por conglomerados.

Estrategias Globales.

- **Diversificación concéntrica y horizontal**
- **Asociaciones y alianzas empresariales.**

6.9.1 Formulación de la Matriz de la Gran Estrategia. Se tienen en cuenta los siguientes aspectos:

1. **Crecimiento del Mercado.** Para evaluar el crecimiento del mercado se recurre al análisis del desempeño sectorial. Para el sector al que pertenece la empresa EL Lugar Eléctrico se ha establecido que la tasa de crecimiento entre los años 2003 y 2004 es del 7.83%
2. **Resultado total Ponderado MEFI-MEFE.** Para ello se recurre a la información de las matrices que evalúan los factores internos y externos de la empresa analizada. Para efectos de esta análisis para el Almacén el Lugar Eléctrico la MEFI corresponde a una valor de 3.1 y la MEFE de 2.55



Fuente: Esta Investigación 2005.

COMENTARIO: El Almacén El Lugar Eléctrico mantiene una posición competitiva fuerte dada por la influencia de sus competidores. Además, el mercado se encuentra en un crecimiento ascendente haciendo que exista la oportunidad de su crecimiento y desarrollo en el sector.

De acuerdo con las fortalezas observadas y a las condiciones favorables del mercado la empresa debe trabajar sobre estrategias dirigidas al desarrollo de mercados con productos actuales.

6.10 MATRIZ GRUPO CONSULTOR DE BOSTON

Esta Matriz muestra una representación grafica de la posición de la empresa. Esta constituida en torno a dos criterios: la tasa de crecimiento de mercado de referencia, que sirve de indicador del atractivo y la cuota de mercado relativa utilizado como indicador de la competitividad apropiada⁹.

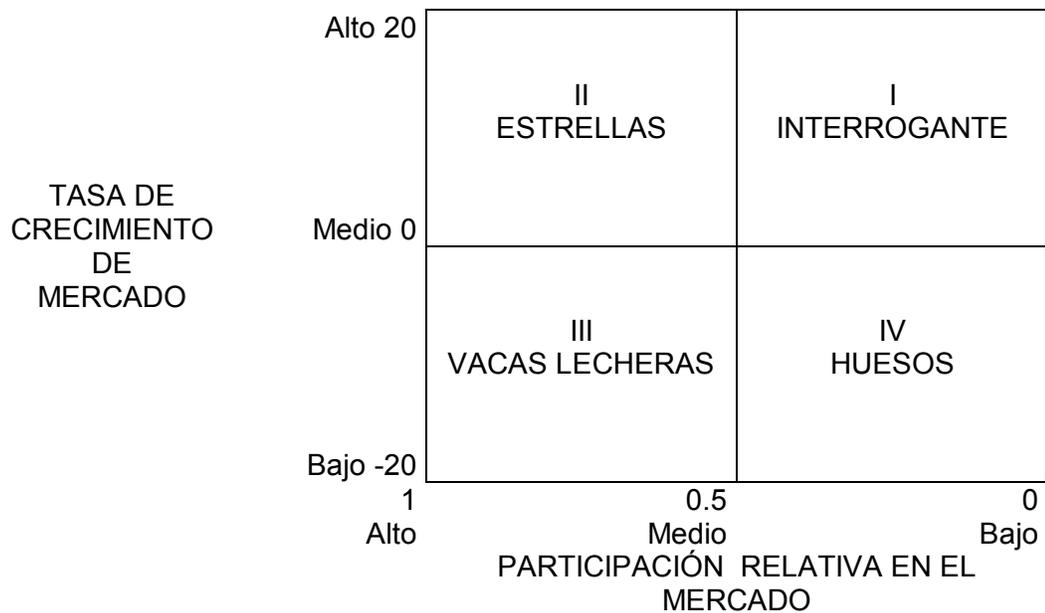
En la dimensión crecimiento de mercado, es el punto de referencia, que distinguirá las actividades de crecimiento fuerte con las de crecimiento débil corresponde a la tasa de crecimiento de la demanda.

En la dimensión, cuota de mercado relativa se distinguirá la cuota relativa de mercado si es fuerte o débil.

El crecimiento de la demanda indica si se trata de un proyecto cuyo potencial ya ha sido explotado o está por explotar.

Este modelo se presenta en una grafica como la siguiente:

⁹ FRED, David. Planeación Estratégica. 2ª. ed. Bogotá. 1998. 206 P.



En la matriz se obtienen cuatro cuadrantes que definen cada uno cuatro situaciones diferentes:

1. **Interrogante o dilemas.** Es el porvenir a corto plazo, puesto que contribuye al crecimiento de la empresa pero no a sus utilidades. Las empresas ubicadas en este cuadrante necesitan inversiones en investigación y desarrollo.
2. **Estrellas.** Es un sector de alto crecimiento de las ventas con la participación en el mercado. Aquí la empresa tiene una alta participación relativa en el mercado. Las organizaciones en este cuadrante contribuyen al crecimiento de la empresa y se autofinancia.
3. **Vacas lecheras.** Contribuye a las utilidades de la empresa, siendo bajo el crecimiento de la demanda, las inversiones de estas son mínimas y el margen de la contribución es elevada.

4. **Huesos.** Son el pasado, o los sectores de la organización que se deben desechar,.

El potencial interno se representa por la participación relativa del mercado medida a través de la siguiente relación:

Participación del mercado de la Empresa / Participación del mercado del líder.

Los productos o empresas ubicados en los interrogantes se los conoce como productos de introducción o generación de egresos.

Las empresas ubicadas en el cuadrante de las estrellas son empresas que están creciendo y generan utilidades.

Las empresas ubicadas en el cuadrante vacas lecheras son empresas estáticas pero generan ingresos para la organización.

Las empresas ubicadas en los huesos son empresas rezagadas y generan egresos para las organizaciones.

Para calcular como esta la empresa dentro de la matriz Grupo Consultor de Boston se debe calcular primero la tasa de crecimiento en ventas de la empresa y segundo calcular la participación relativa en el mercado. Una vez hecho lo anterior mediante círculos se deben ubicar las empresas.

6.10.1 Construcción de la matriz Grupo Consultor de Boston. Para calcular como esta la empresa evaluada se calcula la tasa de crecimiento en ventas de esta y como segundo paso se calcula la participación relativa y con base en estos datos se ubica la organización en la matriz.

Para calcular los datos se tendrá en cuenta la siguiente información:

EMPRESAS COMPETIDORAS	VENTAS MILLONES (\$) 2003	VENTAS MILLONES (\$) 2004	UTILIDADES MILLONES 2003	UTILIDADES MILLONES (\$) 2004
CASA ELÉCTRICA	\$ 1.127.700.000	\$ 1.203.900.000	\$ 59.308.200	\$ 35.414.600
RADIO SANYO	\$282.322.000	\$ 315.828.000	\$ 15.791.400	\$ 18.351.000
RADIOELÉCTRICOS	\$238.751.000	\$265.542.000	\$ 8.356.300	\$ 10.622.000
LUGAR ELÉCTRICO	\$ 228.548.200	\$ 251.638.100	\$ 14.130.759	\$16.516.859
TOTAL	\$ 1.877.321.200	\$ 2.036.908.100	\$ 97.586.659	\$ 80.904.459

Fuente: Cámara de Comercio 2003-2004.

Para Efectos de análisis se asume que las ventas y utilidades de las anteriores empresas representan el 75% del total de las ventas y utilidades del sector, de esta forma se obtiene:

CONCEPTOS	Año 2003	Año 2004
Ventas de empresas estudiadas (75%)	\$ 1.877.321.200	\$ 2.036.908.100
Utilidad. de empresas estudiadas (75%)	\$ 97.586.659	\$ 80.904.459
Ventas de las demás empresas (25%)	\$ 625.773.700	\$678.969.400
Utilidades de las demás empresas (25%)	\$32.528.886	\$26.968.153
Total Ventas sector (100%)	\$ 2.503.094.900	\$ 2.715.887.500
Total Utilidades sector (100%)	\$ 130.115.545	\$ 107.872.612

Fuente: Cámara de Comercio 2003-2004.

1. Crecimiento de ventas en la Industria.

AÑO	Ventas Nominales del Sector	IPP	Ventas reales sector	Variación ventas reales
2003	\$ 2.503.094.900	5,72	\$ 2.367.664.491	
2004	\$ 2.715.887.500	4,66	\$ 2.594.962.259	9.6%

Fuente: Cámara de Comercio 2003-2004.

De acuerdo a la información del cuadro anterior se puede concluir que el crecimiento del mercado de artículos eléctricos para construcción es del 9.6%.

2. Crecimiento de ventas de la empresa El Lugar Eléctrico.

AÑO	Ventas Nominales del Sector	IPP	Ventas reales sector	Variación ventas reales
2003	\$ 228.548.204	5,72	\$ 216.182.561.5	
2004	\$ 251.638.087	4,66	\$ 240.433.868.7	11.22%

Fuente: Cámara de Comercio 2003-2004.

El crecimiento de las ventas para esta empresa es del 11.22% que se encuentra por encima del crecimiento del mercado.

3. Participación de una empresa en el mercado.

Año	2004
Ventas Reales de la Empresa	\$ 240.433.868.7
Ventas Reales del Sector	\$ 2.594.962.259
Participación de la empresa en el mercado	9.27%

La participación de las ventas de la empresa en las ventas totales del mercado es del 9.27%

4. Participación del líder en el mercado.

CASA ELÉCTRICA

Año	2004
Ventas Nominales de la Empresa líder	\$ 1.203.900.000
IPP	4,66
Ventas Reales del líder	\$ 1.150.296.197
Ventas Reales del mercado	\$ 2.594.962.259

Participación del líder el mercado 44.3%

La participación en el mercado del principal competidor (Casa Eléctrica) es del 44.3%.

5. Cuota relativa de la empresa en el mercado.

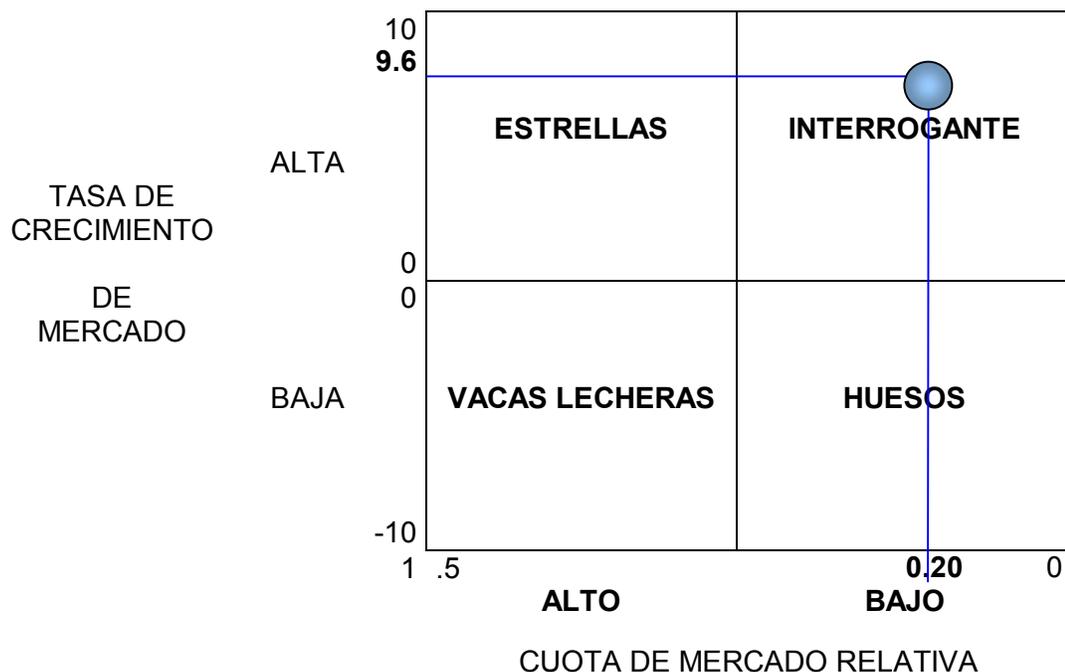
Se obtiene a través de la siguiente relación:

Participación del mercado de la empresa / participación del mercado del líder.

Esto es: $9.26/44.3 = 0.21$

Con los datos e información anterior se procede a construir la matriz Grupo Consultor de Boston

Gráfico 5
Matriz Consultor de Boston



Fuente: Esta Investigación – 2005.

COMENTARIO: Según la posición de la empresa en la matriz BCG, la empresa El Lugar Eléctrico se constituye en un dilema o interrogante, es decir, que su cuota de mercado relativa es muy débil, en un mercado de expansión rápida. Esta posición le exige reforzarse con una mayor asignación de recursos para financiar su crecimiento y permanencia en el mercado; el Almacén El Lugar Eléctrico presenta una significativa desventaja con relación al líder comprometiendo su cuota en el mercado si no existe una reacción ante tal hecho.

6.11 MATRIZ INTERNA Y EXTERNA (IE)¹⁰

Esta matriz se construye con base en los resultados obtenidos en las matrices MEFE Y MEFI. Su cálculo es similar a las anteriores matrices.

Para identificar los factores críticos se debe evaluar en consenso cuales deben ser incorporados en la matriz Interna Externa.

Esta matriz muestra las diferentes divisiones de la organización o la misma en una grafica de 9 casillas. La matriz se basa en dos dimensiones claves que son los resultados totales ponderados de factor interno en el eje de las abcisas (X) y los resultados ponderados totales del factor externo en el eje de las ordenadas (Y).

Sobre el eje X la matriz IE puede presentar los siguientes resultados:

1. Posición interna débil;
2. Posición promedio;
3. Posición interna fuerte

Sobre el eje Y la matriz IE puede presentar los siguientes resultados:

1.00 – 1.99 Bajo (Industria poco atractiva)

¹⁰ FRED, Jorge. La Gestión estratégica Organizacional. 2ª. Ed. Bogotá. 63 p.

2.00-2.99 Mediana

3.0-4.0 Alto (Industria Atractiva)

		Resultado Ponderado EFI		
		Fuerte	Promedio	Débil
Resultado Ponderado EFE	Alto	4.0	3.0	0
	Medio			
	Bajo			

Estrategias según la posición de a organización en la Matriz IE:

1. Crecer y desarrollarse ó 2. Resistir ó 3. Coseche o elimine.

Si la organización o sus divisiones se encuentran ubicadas en los cuadrantes 1,2 o 4 puede ser que la empresa crezca y se desarrolle. Este caso las posibles estrategias podrían ser:

1. Penetración en el mercado, 2. Desarrollo del mercado, 3. Desarrollo de productos y 4. Estrategias Integrativas (Hacia delante, hacia atrás, horizontal)

Si la empresa se ubica en los cuadrante 3, 5 o 7 se puede administrar con estrategias denominadas “Resistan”, no salir del mercado; se logra a través de estrategias como Penetración en el mercado.

Desarrollo de productos. Si la empresa se posesiona en los cuadrantes 6, 8 o 9 debe considerar seriamente eliminar sus actividades.

Las empresas exitosas pueden lograr un portafolio de negocios localizándose en el cuadrante 1.

6.11.1 Formulación de la Matriz IE. Para formular la matriz IE se recurrirá a la formulación de las matrices MEFI Y MEFE teniendo en cuenta la ponderación de los factores claves internos y externos y la siguiente ponderación:

En EFE: 1. Amenaza mayor, 2. Amenaza menor
 3. Oportunidad menor , 4 Oportunidad mayor

En EFI: 1 Debilidad mayor
 2 Debilidad menor
 3 Fortaleza menor
 4. Fortaleza mayor

El resultado ponderado de cada factor se obtiene de multiplicar la ponderación por la clasificación del mismo.

Para obtener el resultado ponderado de EFE Y EFI se suman la columna de los resultados ponderados de los diversos factores. Con los datos o resultados de EFI Y EFE se posesiona en la Matriz IE¹¹.

6.11.2 Elaboración de la Matriz IE.

1. Matriz EFE. Para efectos de este análisis se han seleccionado 10 factores con su correspondiente clasificación y ponderación (**Tabla 5**).

2. Matriz EFI. Para efectos de este análisis se han seleccionado 10 factores con su correspondiente clasificación y ponderación (**Tabla 6**).

¹¹ PRIETO, Jorge. La Gestión Estratégica Organizacional. 3ª ed. Bogotá. 2003. 63 p.

Tabla 5
Matriz EFE

FACTOR EXTERNO	PONDERA.	CALIFICA.	TOTAL PONDERADO
Incremento de la población	0.10	3	0.30
Credibilidad del gobierno	0.10	3	0.30
Impacto social de proyectos	0.15	4	0.60
Incremento de población	0.10	3	0.30
Poder de negociación de clientes	0.15	3	0.45
Impuestos	0.10	1	0.10
Corrupción Administrativa	0.10	2	0.20
Violencia	0.10	1	0.10
Ubicación	0.05	2	0.10
Competencia agresiva	0.10	1	0.10
TOTALES	1.00		2.55

Fuente: Esta Investigación 2005.

Tabla 6
Matriz EFI

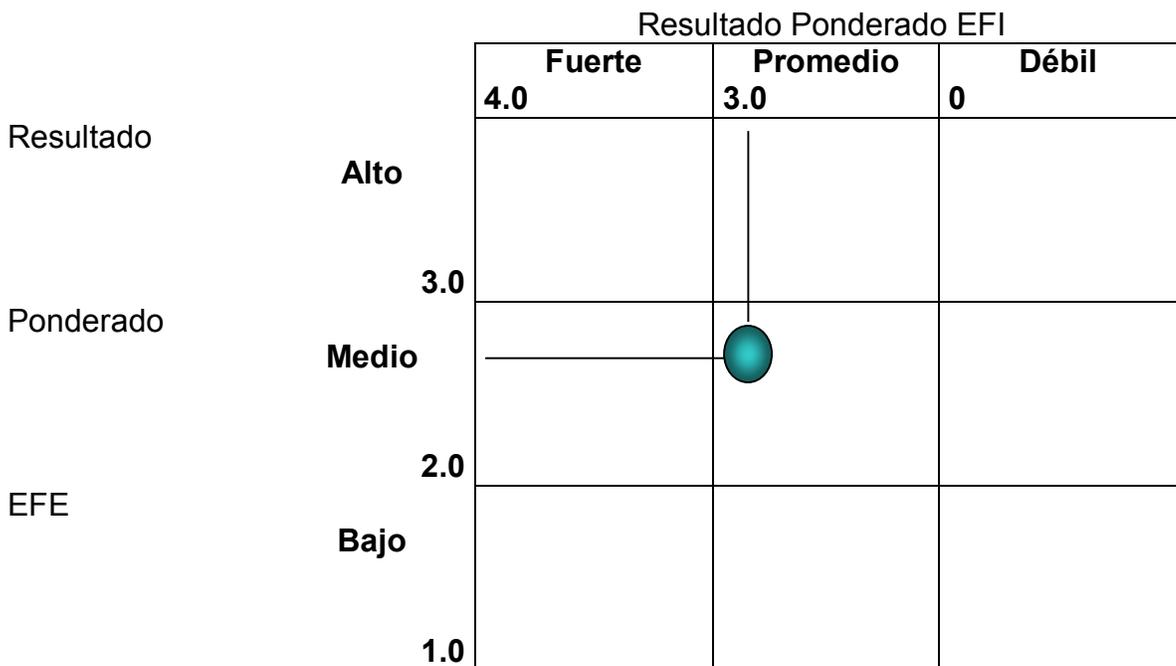
FACTOR EXTERNO	PONDERA	CALIFICAC	PONDERADO
Clima Organizacional.	0.05	3	0.30
Diversificación	0.25	4	1.00
Rotación De Cartera.	0.15	4	0.60
Recursos Técnicos Y Tecnológicos.	0.10	4	0.40
Integración.	0.10	3	0.30
Elaboración Planes Y Programas.	0.05	2	0.10
Preferencias Del Cliente.	0.10	1	0.10
Capital De Trabajo.	0.10	1	0.10
Procesos Y Procedimientos.	0.05	1	0.05
Capacitación.	0.05	2	0.10
TOTALES	1.00		3.1

Fuente: Esta Investigación 2005.

3. Matriz IE.

Con los resultados anteriores de MEFI Y MEFE se construye la Matriz IE como se muestra a continuación.

Gráfico 6
Matriz IE



COMENTARIO: Como se aprecia en la figura anterior la posición del Almacén El Lugar Eléctrico se ubica en el cuadrante No. 5 con una posición Interna media y oportunidades en el mercado medias. Posición interna promedio (2.55) y oportunidades medias en el mercado (3.1).

Según la ubicación es resistir para no salir del mercado ya que la empresa enfrenta una aguda competencia pero el entorno le ofrece oportunidades y cuenta, además, con fortalezas a su favor para enfrentarse al entorno tan competitivo.

6.12 PLAN DE ACCIÓN PARA EL ALMACÉN EL LUGAR ELÉCTRICO.

Para este plan de acción y de acuerdo a los resultados obtenidos en las diferentes matrices se puede concluir que la empresa debe enfocarse en tres áreas fundamentales para su sostenibilidad y crecimiento dentro del sector (**Tabla 7**).

1. A nivel de mercado, la empresa debe enfocarse hacia una estrategia de desarrollo, cuyo objetivo principal es incrementar sus ventas introduciendo los productos actuales en nuevos mercados logrando un mayor posicionamiento de la entidad en el sector.
2. En el área financiera, generar los recursos suficientes que le permitan mayor solidez y rentabilidad para los inversionistas.
3. Formular un diseño organizacional que le permita aprovechar de manera eficiente los recursos disponibles.

6.12.1 Descripción general de las opciones estratégicas. El Plan Estratégico propuesto se realiza de acuerdo al diagnóstico y evaluación de la situación actual el Almacén El Lugar Eléctrico, considerando las opciones estratégicas que contribuyan a su mejoramiento de manera integral.

Se calculan los costos de cada opción estratégica con base en los recursos necesarios y el tiempo requerido.

Para el caso de la empresa en evaluación la formulación de las estrategias se consideran las características del sector al que pertenece puesto que estas inciden significativamente en el resultado de las mismas a favor de la empresa.

Tabla 7

PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO

Objetivo de la compañía a largo Plazo: Incrementar en un 20% los ingresos del Almacén en 5 años por medio de estrategias de: desarrollo de mercado, generación de recursos y rediseño organizacional.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	TIEMPO	RECURSOS	RESPONSABLES
1. Mejorar el posicionamiento de EL LUGAR ELÉCTRICO en el mercado regional.	Desarrollo de Mercados, estrategia que se fundamenta en aspectos como: - La Expansión geográfica - Adopción de nuevos canales de distribución - Dirigirse a nuevos segmentos de mercado - Fortalecer la fuerza de ventas.	- Evaluación y análisis de nuevas zonas de distribución a nivel regional. - Desarrollo de programas publicitarios a través de medios de comunicación.	Esta estrategia se llevará a cabo a partir de enero de 2006. Cinco años	\$ 40.000.000 \$ 12.000.000	-Gerente
2. Incrementar el nivel de ventas de la empresa, apoyada en la total satisfacción de los clientes.		- Capacitación continua al personal para que presten un mejor servicio al cliente, desarrollando su labor de forma responsable y competente, fortaleciendo la fuerza de ventas de la empresa.	Permanente	\$ 5.000.000	-Gerente -Área administrativa. -Personal en Gral.

		Retroalimentarse de la -opinión de los clientes, atendiendo sus quejas, reclamos y sugerencias.	Permanente		
3. Maximizar la eficiencia en el manejo de los diferentes rubros	Redefinición de la Gestión Financiera de la empresa.	Estudio y Evaluación de la situación financiera de la empresa	Permanente	\$3.000.000	Gerente Contador
4. Identificar fuentes de financiación favorables a los intereses de la empresa.					
5. Optimizar el desempeño de la gestión administrativa, enmarcada en el cumplimiento de las prácticas gerenciales de planeación, organización, dirección y control.	Formulación del diseño organizacional de la empresa.	Diseño de Manuales de procesos y procedimientos. Identificación de cargos, autoridad y responsabilidad Formulación y Desarrollo de Planes y programas.	Permanente	\$1.000.000	Gerente Personal Externo Personal Interno

Una estrategia bien formulada, es eficiente tan solo si está fundamentada en hechos reales y principalmente si está orientada a la implementación y el consenso. Es por esto que en el proceso de formulación para la implementación se consideran cuatro aspectos fundamentales, interrelacionados entre si. Estos aspectos claves son la cultura organizacional, estructura organizativa, recursos humanos y proceso de dirección.

6. **Cultura organizacional.** Es la forma como piensan, sienten y reaccionan los individuos de una empresa ante las situaciones que enfrentan. Es así como la existencia de la cultura crea una reacción, positiva o negativa, a la estrategia por implementar y es determinante en el apoyo o rechazo a la realización de las acciones estratégicas a desarrollar.
7. **Estructura de la organización.** La estructura de la organización, inflexible en la mayoría de los casos, debe ser ajustada a la estrategia de ésta, compaginando simultáneamente con los recursos humanos, la cultura organizativa y los procesos de dirección. Por esto la estructura de la empresa que se maneje mediante planeación estratégica debe ser flexible y adaptable a las condiciones anteriores.
8. **Talento humano.** La definición del talento humano idóneo para llevar a cabo la estrategia es el tercer aspecto básico que se considera, por lo tanto debe tenerse en cuenta los aspectos de selección adecuada del personal, la fácil adaptación de éste a la estrategia y la consideración de recursos humanos en perspectivas.
9. **Proceso de dirección.** Son el conjunto de instrumentos de que dispone la administración para implementar la estrategia. En este paso se identifican los procesos analíticos para lleva a cabo la estrategia y lograr el éxito esperado. Se determinan cuatro aspectos fundamentales:

1. Planeación o descripción de la estrategia.
2. Programación o asignación segura de fondos a las principales actividades.
3. Presupuesto o decisión final de asignación.
4. Sistemas de valoración o retribución que implica consideraciones para atraer y mantener el recurso humano necesario.

6.12.2 La estrategia en práctica. Definida la formulación y el proceso de implementación, la compañía debe controlar el desarrollo de su estrategia con el fin de introducir los ajustes o variaciones necesarios que se vayan presentando. Este proceso permanente de calificación se denomina **Diagnóstico de Dirección Estratégica**, usado como instrumento de ayuda en la consecución de los objetivos estratégicos.

6.12.2.1 Decisión Estratégica. De acuerdo con el diagnóstico y evaluación de la situación actual de la empresa EL LUGAR ELÉCTRICO se ha considerado que las opciones estratégicas que le aportarán mejoramiento en todas sus divisiones son:

1. Desarrollo de mercado.
2. Reestructuración financiera.
3. Formulación del diseño organizacional.

La estrategia de **Desarrollo de Mercados**, está orientada a conseguir nuevos clientes y mercados para los productos actuales.

La estrategia de **Reestructuración Financiera**, se dirige a lograr una óptima estructura financiera, entre deuda y aporte de capital que minimice el costo total de financiamiento o costo total de capital.

La estrategia de **Formulación del diseño organizacional** se enfoca a definir la estructura organizacional, que garantice una adecuada planeación y control de las

operaciones, facilitándole a los esfuerzos de la empresa poner en práctica las estrategias propuestas orientadas al cumplimiento de la misión y los objetivos de la empresa.

6.12.2.2 Descripción general de las estrategias. En esta sección se presenta el inventario de las líneas de acción, plantadas para la empresa con las que se pretende reestablecer el equilibrio de su cartera de actividades.

a. **Desarrollo de Mercados: características generales.** Tiene por objetivo incrementar las ventas introduciendo los productos actuales de la empresa en nuevos mercados, logrando un mayor posicionamiento.

Las alternativas de acción de esta estrategia son:

1. Proceder a una expansión geográfica hacia otras localidades a nivel regional, realizando una evaluación y estudio de las zonas potenciales de distribución.
 2. Realizar programas de promoción y publicidad a través de diferentes medios.
 3. Adoptar un nuevo canal de distribución suficientemente distinto a los existentes.
 4. Capacitación permanente al personal de ventas, dirigida a optimizar la relación con los clientes actuales y potenciales.
- b. **Reestructuración Financiera.** Esta estrategia tiene como objetivos principales maximizar la eficiencia en el manejo de los diferentes rubros e identificar fuentes de financiación favorables a los intereses de la empresa.

La alternativa de acción de esta estrategia se centra en la realización de un estudio detallado de la gestión financiera de la empresa. De tal manera que le suministre las herramientas para que la gerencia a través del área responsable conozcan y desempeñen de manera eficiente las funciones financieras que garantizaran maximizar las utilidades de la empresa en el mediano y largo plazo.

- c. **Diseño Organizacional de la Empresa.** A través de esta estrategia se busca optimizar el desempeño de la gestión administrativa, enmarcada en el cumplimiento de las prácticas gerenciales de planeación, organización, dirección y control.

Las alternativas de acción para la puesta en marcha de esta estrategia, incluyen:

- El Diseño de Manuales de funciones y procedimientos, que describen la identificación de cargos, autoridad y responsabilidad
- Formulación y Desarrollo de Planes y programas.

6.12.3 Inversión. A continuación se describen los recursos financieros totales que se requieren para la implementación de las estrategias descritas:

d. Desarrollo de Mercados: características generales.

VEHICULO

- Arrendamiento	\$	40.000.000
- Gastos de legalización	\$	<u>1.000.000</u>
SUBTOTAL	\$	41.000.000

GASTOS DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

- Radial: 2 veces día/ 4 días a la semana	\$	45.000/ semana
	\$	180.000/mes
	\$	2.160.000 año
- Escrita: catalogo y volantes.....	\$	240.000 año
TOTAL PUBLICIDAD.....	\$	<u>2.400.000 año</u>
SUBTOTAL	\$2.400.000 * 5 años =	\$ 12.000.000

CAPACITACIÓN.

Contratación profesional \$ 2.000.000

Se trabajará durante 4 horas semanales de manera bimensual durante un año.

SONDEO DE MERCADO REGIONAL..... \$ 3.000.000

TOTAL ESTRATEGIA A: \$ 58.000.000

e. Reestructuración Financiera: características generales.

Contratación de 1 profesional \$ 3.000.000

Se contratará durante el tiempo que se estime necesario con personal idóneo en el área financiera que le contribuya con el desarrollo, Evaluación y formulación de estrategias financieras que permitan el mayor rendimiento de las inversiones realizadas por los propietarios de la entidad.

7. DIAGNOSTICO FINANCIERO

7.1 ESTADO DE RESULTADOS

7.1.1 Análisis Vertical (*Ver Cuadro 1 y 2.*)

Año 2000. Para este periodo la empresa El Lugar Eléctrico presenta una utilidad bruta positiva equivalente al 20.2% del total de las ventas equivalente a un valor de \$39.669.786, cifra que demuestra que la empresa está recurriendo en costos relativamente altos en la obtención de sus productos para la venta, estos representan el 79.8%, constituyéndose en la cuenta que absorbe el mayor porcentaje de los recursos generados por las ventas.

El margen operacional, que refleja la habilidad de la empresa para producir utilidades con el desarrollo normal de su objeto social equivale al 11.9%, porcentaje relativamente bajo y se explica por la participación de los gastos operacionales de administración y de ventas que absorben el 9.3% del total de las ventas. Por otra parte los ingresos y gastos no operacionales afectaron en menor grado a la empresa durante este periodo ya que al finalizar este año alcanzó un margen neto del 8.1%, se puede concluir entonces que los resultados son aceptables para la empresa (*ver anexo A y B*).

Año 2001. Para este año la situación presentada es muy similar al año anterior puesto que se observa una variación a favor muy mínima en los porcentajes de participación de la cuenta de este estado financiero, situación que se explica por una leve disminución en los costos operacionales los cuales representan el 75.5% del total de ventas que se incrementaron con respecto al periodo anterior.

El margen operacional para este año representa el 15.5%, los ingresos operacionales registraron una participación muy mínima del 0.7% y los gastos operacionales se incrementaron a un 2.9% del total de las ventas, finalmente la utilidad neta mantuvo su participación en el rango del 8.7%, esta situación permite concluir que la empresa a pesar de presentar una leve mejoría continúa presentando unos costos operacionales bastante altos (*ver anexo A y B*).

Año 2002. Para el año en evaluación se observa un incremento relativamente alto en los costos de ventas con respecto al total de las ventas, alcanzando una participación del 82.8%, situación que se puede calificar como poco favorable para la empresa mas si se tiene en cuenta que las ventas registraron una disminución representativa para este periodo.

Los gastos operacionales de administración y de ventas se incrementaron para alcanzar una participación del 10.4%, porcentaje que se refleja en el margen operacional de la empresa, que equivale al 6.9% con respecto al total de las ventas muy inferior a la registrada para años anteriores. Los ingresos no operacionales registran una participación significativa si se compara con los años anteriores equivalente al 4.1%, y se explica básicamente por el ingreso reportado a la empresa por concepto de arrendamientos.

La disminución de los ingresos operacionales, el incremento en los costos y gastos operacionales se reflejan en una significativa disminución de la participación del margen neto que equivale al 4.7%, constituyéndose este año en uno de los periodos con mas bajo rendimiento para la empresa (*ver anexo A y B*).

Año 2003. Para el año 2003 la situación de la empresa presenta una leve mejoría representada en el incremento de los ingresos operacionales, sin embargo la participación del costo de ventas continúa siendo bastante alta equivalente al

83%, en tanto que los gastos operacionales de administración representados básicamente por los gastos de personal, honorarios y pago de servicios muestran una participación del 9%.

El margen operacional equivale al 8% de las ventas, porcentaje que demuestra posibles debilidades en la empresa para generar utilidades con el desarrollo de su objeto social. Los ingresos y gastos no operacionales no muestran una participación significativa. Finalmente el margen neto que presenta la empresa para este periodo presenta una mínima mejoría alcanzando una participación del 5.4% (**ver anexo A y B**).

Año 2004. Para el año 2004 del total de las ventas el 78% es absorbido por el costo de los productos vendidos, los gastos operacionales de administración y ventas se incrementaron para alcanzar una participación del 9.9% para registrar un margen operacional del 12.1%.

Se observa una participación mas alta con respecto a los años anteriores de los gastos no operacionales equivalente al 5.6%, y una disminución en los ingresos no operacionales representada en un 2.5%. Finalmente el margen operacional de la empresa registra una leve mejoría y representa el 5.8% del total de los ingresos operacionales, esta situación permite plantearse la necesidad de establecer estrategias dirigidas a mejorar sustancialmente las ventas, manteniendo la disminución del costo de venta de los productos y los gastos administrativos que son los rubros que presentan mayor incremento y afectan la utilidad operacional de la empresa (**ver anexo A y B**).

**Cuadro 1
ESTADO DE RESULTADOS
EL LUGAR ELECTRICO**

	Dic-00	Dic-01	Dic-02	Dic-03	Dic-04
	\$	\$	\$	\$	\$
INGRESOS OPERACIONALES					
Ventas al por mayor y menor	195,944,820	212,685,503	196,197,837	228,548,204	251,638,087
VENTAS BRUTAS	195,944,820	212,685,503	196,197,837	228,548,204	251,638,087
COSTO DE VENTAS	156,275,034	160,649,378	162,356,000	189,695,500	196,277,707
Costo de Mercancia Vendida	156,275,034	160,649,378	162,356,000	189,695,500	196,277,707
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	39,669,786	52,036,125	33,841,837	38,852,704	55,360,380
GASTOS OPERACIONALES	16,263,492	19,021,716	20,340,335	20,499,911	24,810,099
Gastos de Administración	14,904,470	18,829,302	18,567,933	17,833,533	21,928,759
Gastos de personal	3,070,027	3,447,261	3,782,215	4,037,929	4,339,571
Honorarios	1,000,000	510,000	-	130,000	-
Impuestos	896,995	2,189,723	3,396,249	3,898,862	2,506,199
Seguros	1,632,100	-	-	82,803	781,682
Servicios	3,234,071	3,230,457	3,401,666	3,642,796	6,370,430
Gastos legales	476,230	674,000	496,000	1,342,400	828,900
Mantenimiento y reparaciones	116,000	681,999	247,949	519,114	746,272
Adecuacion e instalaciones	6,450	2,034,500	372,911	67,600	-
Depreciaciones	1,977,980	2,422,339	2,622,506	2,643,916	3,953,226
Diversos	2,048,789	3,639,023	4,248,437	1,468,113	2,402,479
Contribucion a afiliaciones	445,828	-	-	-	-
Gastos de Ventas	1,359,022	192,414	1,772,402	2,666,378	2,881,340
Impuestos	42,000	-	-	29,848	-
Servicios	1,265,600	192,414	1,700,000	2,298,690	2,881,340
Gastos legales	21,160	-	-	337,840	-
Diversos	9,102	-	72,402	-	-
UTILIDAD OPERACIONAL	23,406,294	33,014,409	13,501,502	18,352,793	30,550,281
INGRESOS NO OPERACIONALES	4,427,180	1,512,497	8,084,565	7,689,876	6,187,566
Financieros (operaciones de dscto.)	2,538,741	1,108,618	1,450,511	103,354	-
Financieros (descuentos especiales)	-	-	-	1,719,472	545,658
Arrendamientos	59,937	385,500	6,000,000	5,607,474	5,607,474
Recuperaciones	1,555,305	-	-	108,056	-
Diversos	11,301	2,727	634,054	151,520	34,434
Servicios	261,896	15,652	-	-	-
GASTOS NO OPERACIONALES	3,521,631	6,140,121	7,322,357	6,969,418	14,208,635
Financieros	3,521,411	6,140,121	4,828,427	-	10,657,000
Gastos extraordinarios	-	-	2,054,117	-	593,243
Diversos	220	-	439,813	-	2,958,392
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	24,311,843	28,386,785	14,263,710	19,073,251	22,529,212
UTIL. ANTES DE IMP.	24,311,843	28,386,785	14,263,710	19,073,251	22,529,212
IMPORRENTA (35%)	8,509,145	9,935,375	4,992,298	6,675,638	7,885,224
UTILIDAD NETA	15,802,698	18,451,410	9,271,411	12,397,613	14,643,988

Cuadro 2
ESTADO DE RESULTADOS
ANALISIS VERTICAL
EL LUGAR ELECTRICO

	2,000		2,001		2,002		2,003		2,004	
INGRESOS OPERACIONALES										
Ventas al por mayor y menor	195,944,820	100.0%	212,685,503	100.0%	196,197,837	100.0%	228,548,204	100.0%	251,638,087	100.0%
VENTAS BRUTAS	195,944,820	100.0%	212,685,503	100.0%	196,197,837	100.0%	228,548,204	100.0%	251,638,087	100.0%
COSTO DE VENTAS	156,275,034	79.8%	160,649,378	75.5%	162,356,000	82.8%	189,695,500	83.0%	196,277,707	78.0%
Costo de Mercancia Vendida	156,275,034	79.8%	160,649,378	75.5%	162,356,000	82.8%	189,695,500	83.0%	196,277,707	78.0%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	39,669,786	20.2%	52,036,125	24.5%	33,841,837	17.2%	38,852,704	17.0%	55,360,380	22.0%
GASTOS OPERACIONALES	16,263,492	8.3%	19,021,716	8.9%	20,340,335	10.4%	20,499,911	9.0%	24,810,099	9.9%
Gastos de Administración	14,904,470	7.6%	18,829,302	8.9%	18,567,933	9.5%	17,833,533	7.8%	21,928,759	8.7%
Gastos de personal	3,070,027	1.6%	3,447,261	1.6%	3,782,215	1.9%	4,037,929	1.8%	4,339,571	1.7%
Honorarios	1,000,000	0.5%	510,000	0.2%	0	0.0%	130,000	0.1%	0	0.0%
Impuestos	896,995	0.5%	2,189,723	1.0%	3,396,249	1.7%	3,898,862	1.7%	2,506,199	1.0%
Seguros	1,632,100	0.8%	0	0.0%	0	0.0%	82,803	0.0%	781,682	0.3%
Servicios	3,234,071	1.7%	3,230,457	1.5%	3,401,666	1.7%	3,642,796	1.6%	6,370,430	2.5%
Gastos legales	476,230	0.2%	674,000	0.3%	496,000	0.3%	1,342,400	0.6%	828,900	0.3%
Mantenimiento y reparaciones	116,000	0.1%	681,999	0.3%	247,949	0.1%	519,114	0.2%	746,272	0.3%
Adecuacion e instalaciones	6,450	0.0%	2,034,500	1.0%	372,911	0.2%	67,600	0.0%	0	0.0%
Depreciaciones	1,977,980	1.0%	2,422,339	1.1%	2,622,506	1.3%	2,643,916	1.2%	3,953,226	1.6%
Diversos	2,048,789	1.0%	3,639,023	1.7%	4,248,437	2.2%	1,468,113	0.6%	2,402,479	1.0%
Contribucion a afiliaciones	445,828	0.2%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Gastos de Ventas	1,359,022	0.7%	192,414	0.1%	1,772,402	0.9%	2,666,378	1.2%	2,881,340	1.1%
Impuestos	42,000	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	29,848	0.0%	0	0.0%
Servicios	1,265,600	0.6%	192,414	0.1%	1,700,000	0.9%	2,298,690	1.0%	2,881,340	1.1%
Gastos legales	21,160	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	337,840	0.1%	0	0.0%
Diversos	9,102	0.0%	0	0.0%	72,402	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
UTILIDAD OPERACIONAL	23,406,294	11.9%	33,014,409	15.5%	13,501,502	6.9%	18,352,793	8.0%	30,550,281	12.1%
INGRESOS NO OPERACIONALES	4,427,180	2.3%	1,512,497	0.7%	8,084,565	4.1%	7,689,876	3.4%	6,187,566	2.5%
Financieros (operaciones de dscto.)	2,538,741	1.3%	1,108,618	0.5%	1,450,511	0.7%	103,354	0.0%	0	0.0%
Financieros (descuentos especiales)	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1,719,472	0.8%	545,658	0.2%
Arrendamientos	59,937	0.0%	385,500	0.2%	6,000,000	3.1%	5,607,474	2.5%	5,607,474	2.2%
Recuperaciones	1,555,305	0.8%	0	0.0%	0	0.0%	108,056	0.0%	0	0.0%
Diversos	11,301	0.0%	2,727	0.0%	634,054	0.3%	151,520	0.1%	34,434	0.0%
Servicios	261,896	0.1%	15,652	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
GASTOS NO OPERACIONALES	3,521,631	1.8%	6,140,121	2.9%	7,322,357	3.7%	6,969,418	3.0%	14,208,635	5.6%
Financieros	3,521,411	1.8%	6,140,121	2.9%	4,828,427	2.5%	0	0.0%	10,657,000	4.2%
Gastos extraordinarios	0	0.0%	0	0.0%	2,054,117	1.0%	0	0.0%	593,243	0.2%
Diversos	220	0.0%	0	0.0%	439,813	0.2%	0	0.0%	2,958,392	1.2%
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	24,311,843	12.4%	28,386,785	13.3%	14,263,710	7.3%	19,073,251	8.3%	22,529,212	9.0%
IMPORRENTA (35%)	8,509,145	4.3%	9,935,375	4.7%	4,992,298	2.5%	6,675,638	2.9%	7,885,224	3.1%
UTILIDAD NETA	15,802,698	8.1%	18,451,410	8.7%	9,271,411	4.7%	12,397,613	5.4%	14,643,988	5.8%

7.1.2 Análisis Horizontal.

Años 2000 – 2001. Para el periodo en evaluación se puede observar que la empresa El Lugar Eléctrico presentó un incremento significativo en la Utilidad Neta, rubro que aumentó en \$ 2.648.712 representando una variación positiva del 16,8%. Esta situación se explica principalmente por el aumento en el volumen de ventas, ya que los ingresos operacionales se incrementaron en \$ 16.740.683, que representa un 8,5% más que el año 2000.

Otro aspecto favorable para la empresa tiene que ver con el incremento en menor proporción en el Costo de Ventas, ya que para el año 2001 esta variable registró un 2,8% más que el periodo anterior, equivalente a un aumento de \$4.374.344. Los gastos de ventas presentaron un incremento del 17% que estuvieron representados en gastos para adecuaciones, mantenimiento y reparaciones realizadas por la empresa en sus instalaciones para este año.

La situación presentada genera un efecto positivo sobre el margen operacional ya que se observa un incremento del 41%, situación que resulta muy favorable para los intereses de la empresa.

Años 2002 – 2001. El Estado de Resultados de la empresa para el año 2002 presenta un panorama muy desfavorable, donde las principales variaciones se registran en las siguientes cuentas:

Las Ventas se disminuyeron en un 7,8%, que representa un total de \$ 16.787.666, situación que se explica por la disminución considerable en el volumen de las ventas para este periodo, como consecuencia de la crítica situación de la economía colombiana y en particular del sector de la construcción que tiene relación directa con la actividad económica de la empresa.

De otra parte el Costo de Ventas, se incrementó en \$ 1.706.622 que equivale a una variación porcentual positiva del 1,1%. La situación presentada provocó una disminución en la Utilidad Bruta bastante representativa que sumó en total \$ 18.194.288 y equivale a 35% menos que en el periodo anterior.

Los gastos operacionales de administración y de ventas registraron un incremento del 6.9% mas que el año anterior. El panorama planteado para la empresa generó una disminución importante en el margen operacional bastante alto del 59,1% representada en \$ 19,512,907.

Se destaca el significativo incremento de los ingresos no operacionales en un 434.5% generados principalmente por arrendamientos. Finalmente la Utilidad Neta se disminuyó en \$ 9.179.999 que representa una disminución porcentual del 49,8% con respecto al año anterior.

La crisis presentada por la Empresa El Lugar Eléctrico para este periodo se explica principalmente por la disminución en su capacidad comercial ante los precios poco competitivos de sus productos, impidiendo ampliar la cobertura del mercado a nivel regional, a lo que se suma la falta de una estrategia publicitaria y de mercadeo agresiva que apoye su capacidad de oferta.

Años 2002 – 2003. Para el periodo en evaluación se observa una significativa recuperación en la actividad operacional de la empresa, sin embargo, continúa presentando un comportamiento poco favorable en algunas de las variables que determinan el resultado de la gestión en esta compañía.

Las Ventas presentaron un comportamiento favorable, ya que lograron recuperarse en un 16,5% que equivale en dinero a \$32.350.367, esto se explica por un aumento importante en el volumen de las ventas para año 2003. Sin embargo, el Costo de Ventas presentó un incremento considerable totalizando \$

27.339.500 que equivalen a 16,8%. margen que se encuentra levemente por encima del incremento en las ventas. A lo anterior su suma un incremento del 0,08% en los gastos operacionales de administración y de ventas, representados en \$ 159,576.

Este mejoramiento sustancial en las ventas, permitió a la empresa recuperarse para conseguir un incremento en su margen operacional, representada en un 35,9% mas que el periodo anterior. Finalmente la Utilidad Neta, para los periodos en evaluación registró un incrementó de \$ 3.126,202 que representa una aumento porcentual del 33,7% con respecto al año anterior.

Años 2003 – 2004. Para el periodo en evaluación se puede observar que la empresa El Lugar Eléctrico continúa presentando una situación favorable, representada por el incremento de utilidad neta, rubro que se incrementó en \$ 2.246.375, valor equivalente a una variación del 18%. A pesar de presentar un indicador de crecimiento favorable, este se encuentra muy por debajo del registrado para el año 2003. Esta situación se explica principalmente por un aumento poco significativo observado en el volumen de Ventas para el último año, registrándose un incremento tan solo de un 10,1%.

Sin embargo, el costo de ventas presentó un incremento proporcionalmente inferior equivalente al 3,5% mas que el periodo anterior, valor que se encuentra dentro del rango normal para su actividad económica.

Los Gastos Operacionales de Administración y de Ventas aumentaron en un 21%, que representa una variación absoluta de \$ 4.310.188 y los cuales están representados básicamente por el pago de nómina y prestaciones sociales de ley. Se observa un efecto muy positivo sobre el margen operacional que registra un incremento del 66%, cifra porcentual que equivale a un total de \$ 12.197.488, situación que resulta muy favorable para los intereses de la empresa.

Es notable la incidencia del incremento en los gastos no operacionales ya que estos aumentaron en un 103,9% con respecto al periodo anterior, equivalentes a \$ 7.239.217, representados principalmente por la consecución de un crédito; además, la cuenta de otros ingresos se disminuyó en \$1.502.310, equivalente al 19,5% con relación al periodo anterior.

EL comportamiento de las variables anteriores explica el incremento del 18% en la utilidad neta de la empresa para el año 2004, con relación al año anterior, muy inferior en comparación con el registrado para el año 2003 (**Ver cuadro 3**).

7.2 BALANCE GENERAL.

7.2.1 Análisis Vertical (Ver Cuadro 4 y 5). Para el año 2000 el Almacén El Lugar Eléctrico presenta un a estructura donde el activo corriente tiene una mayor representatividad, correspondiente al 76.9% del total del activo manifestando que por ser una empresa comercial se basa en su mayoría del activo corriente en el inventario que se maneja, es decir, la empresa mantiene unas existencias de producto bastante elevado.

Mientras que la otra parte del activo, manifiesta un compromiso en lo referente a la propiedad planta y equipo que mantiene la empresa para su operatividad, correspondiendo a un 20.4%, donde el mayor porcentaje esta constituido por construcciones y edificaciones que poseen los propietarios.

El porcentaje restante, el 2.6% corresponden a activos como el crédito mercantil o buen nombre que posee la empresa, aunque este comercialmente es mayor pues corresponde a un porcentaje sobre sus activos patrimoniales y a su buen posicionamiento en el mercado (**Anexo C**).

Cuadro 3
ESTADO DE RESULTADOS
ANALISIS HORIZONTAL
EL LUGAR ELECTRICO

	Dic-00	Dic-01	Var. Absol.	Var. Rel.	Dic-01	Dic-02	Var. Absol.	Var. Rel.
INGRESOS OPERACIONALES								
Ventas al por mayor y menor	195,944,820	212,685,503	16,740,683	8.5%	212,685,503	196,197,837	-16,487,666	-7.8%
VENTAS BRUTAS	195,944,820	212,685,503	16,740,683	8.5%	212,685,503	196,197,837	-16,487,666	-7.8%
COSTO DE VENTAS	156,275,034	160,649,378	4,374,344	2.8%	160,649,378	162,356,000	1,706,622	1.1%
Costo de Mercancia Vendida	156,275,034	160,649,378	4,374,344	2.8%	160,649,378	162,356,000	1,706,622	1.1%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	39,669,786	52,036,125	12,366,339	31.2%	52,036,125	33,841,837	-18,194,288	-35.0%
GASTOS OPERACIONALES	16,263,492	19,021,716	2,758,224	17.0%	19,021,716	20,340,335	1,318,619	6.9%
Gastos de Administración	14,904,470	18,829,302	3,924,832	26.3%	18,829,302	18,567,933	-261,369	-1.4%
Gastos de personal	3,070,027	3,447,261	377,234	12.3%	3,447,261	3,782,215	334,954	9.7%
Honorarios	1,000,000	510,000	-490,000	-49.0%	510,000	-	-510,000	-100.0%
Impuestos	896,995	2,189,723	1,292,728	144.1%	2,189,723	3,396,249	1,206,526	55.1%
Seguros	1,632,100	-	-1,632,100	-100.0%	-	-	-	-
Servicios	3,234,071	3,230,457	-3,614	-0.1%	3,230,457	3,401,666	171,209	5.3%
Gastos legales	476,230	674,000	197,770	41.5%	674,000	496,000	-178,000	-26.4%
Mantenimiento y reparaciones	116,000	681,999	565,999	487.9%	681,999	247,949	-434,050	-63.6%
Adecuacion e instalaciones	6,450	2,034,500	2,028,050	31442.6%	2,034,500	372,911	-1,661,589	-81.7%
Depreciaciones	1,977,980	2,422,339	444,359	22.5%	2,422,339	2,622,506	200,167	8.3%
Diversos	2,048,789	3,639,023	1,590,234	77.6%	3,639,023	4,248,437	609,414	16.7%
Contribucion a afiliaciones	445,828	-	-445,828	-100.0%	-	-	-	-
Gastos de Ventas	1,359,022	192,414	-1,166,608	-86%	192,414	1,772,402	1,579,988	821%
Impuestos	42,000	-	-42,000	-100.0%	-	-	-	-
Servicios	1,265,600	192,414	-1,073,186	-84.8%	192,414	1,700,000	1,507,586	783.5%
Gastos legales	21,160	-	-21,160	-100.0%	-	-	-	-
Diversos	9,102	-	-9,102	-100.0%	-	72,402	72,402	
UTILIDAD OPERACIONAL	23,406,294	33,014,409	9,608,115	41.0%	33,014,409	13,501,502	-19,512,907	-59.1%
INGRESOS NO OPERACIONALES	4,427,180	1,512,497	-2,914,683	-65.8%	1,512,497	8,084,565	6,572,068	434.5%
Financieros (operaciones de dscto.)	2,538,741	1,108,618	-1,430,123	-56.3%	1,108,618	1,450,511	341,893	30.8%
Financieros (descuentos especiales)	-	-	-	-	-	-	-	-
Arrendamientos	59,937	385,500	325,563	543.2%	385,500	6,000,000	5,614,500	1456.4%
Recuperaciones	1,555,305	-	-1,555,305	-100.0%	-	-	-	-
Diversos	11,301	2,727	-8,574	-75.9%	2,727	634,054	631,327	23151.0%
Servicios	261,896	15,652	-246,244	-94.0%	15,652	-	-15,652	-100.0%
GASTOS NO OPERACIONALES	3,521,631	6,140,121	2,618,490	74.4%	6,140,121	7,322,357	1,182,236	19.3%
Financieros	3,521,411	6,140,121	2,618,710	74.4%	6,140,121	4,828,427	-1,311,694	-21.4%
Gastos extraordinarios	-	-	-	-	-	2,054,117	2,054,117	
Diversos	220	-	-220	-100.0%	-	439,813	439,813	
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	24,311,843	28,386,785	4,074,942	16.8%	28,386,785	14,263,710	-14,123,075	-49.8%
IMPORRENTA (35%)	8,509,145	9,935,375	1,426,230	16.8%	9,935,375	4,992,298	-4,943,076	-49.8%
UTILIDAD NETA	15,802,698	18,451,410	2,648,712	16.8%	18,451,410	9,271,411	-9,179,999	-49.8%

Cuadro 3
ESTADO DE RESULTADOS
ANALISIS HORIZONTAL
EL LUGAR ELECTRICO

	Dic-02	Dic-03	Var. Absol.	Var. Rel.	37,956	Dic-04	Var. Absol.	Var. Rel.
INGRESOS OPERACIONALES								
Ventas al por mayor y menor	196,197,837	228,548,204	32,350,367	16.5%	228,548,204	251,638,087	23,089,883	10.1%
VENTAS BRUTAS	196,197,837	228,548,204	32,350,367	16.5%	228,548,204	251,638,087	23,089,883	10.1%
COSTO DE VENTAS	162,356,000	189,695,500	27,339,500	16.8%	189,695,500	196,277,707	6,582,207	3.5%
Costo de Mercancia Vendida	162,356,000	189,695,500	27,339,500	16.8%	189,695,500	196,277,707	6,582,207	3.5%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	33,841,837	38,852,704	5,010,867	14.8%	38,852,704	55,360,380	16,507,676	42.5%
GASTOS OPERACIONALES	20,340,335	20,499,911	159,576	0.8%	20,499,911	24,810,099	4,310,188	21.0%
Gastos de Administración	18,567,933	17,833,533	-734,400	-4.0%	17,833,533	21,928,759	4,095,226	23.0%
Gastos de personal	3,782,215	4,037,929	255,714	6.8%	4,037,929	4,339,571	301,642	7.5%
Honorarios	-	130,000	130,000		130,000		-130,000	-100.0%
Impuestos	3,396,249	3,898,862	502,613	14.8%	3,898,862	2,506,199	-1,392,663	-35.7%
Seguros	-	82,803	82,803		82,803	781,682	698,879	844.0%
Servicios	3,401,666	3,642,796	241,130	7.1%	3,642,796	6,370,430	2,727,634	74.9%
Gastos legales	496,000	1,342,400	846,400	170.6%	1,342,400	828,900	-513,500	-38.3%
Mantenimiento y reparaciones	247,949	519,114	271,165	109.4%	519,114	746,272	227,158	43.8%
Adecuacion e instalaciones	372,911	67,600	-305,311	-81.9%	67,600		-67,600	-100.0%
Depreciaciones	2,622,506	2,643,916	21,410	0.8%	2,643,916	3,953,226	1,309,310	49.5%
Diversos	4,248,437	1,468,113	-2,780,324	-65.4%	1,468,113	2,402,479	934,366	63.6%
Contribucion a afiliaciones	-	-	-		-	-	-	
Gastos de Ventas	1,772,402	2,666,378	893,976	50%	2,666,378	2,881,340	214,962	8%
Impuestos	-	29,848	29,848		29,848		-29,848	-100.0%
Servicios	1,700,000	2,298,690	598,690	35.2%	2,298,690	2,881,340	582,650	25.3%
Gastos legales	-	337,840	337,840		337,840		-337,840	-100.0%
Diversos	72,402	-	-72,402	-100.0%	-	-	-	
UTILIDAD OPERACIONAL	13,501,502	18,352,793	4,851,291	35.9%	18,352,793	30,550,281	12,197,488	66.5%
INGRESOS NO OPERACIONALES	8,084,565	7,689,876	-394,689	-4.9%	7,689,876	6,187,566	-1,502,310	-19.5%
Financieros (operaciones de dscto.)	1,450,511	103,354	-1,347,157	-92.9%	103,354		-103,354	-100.0%
Financieros (descuentos especiales)	-	1,719,472	1,719,472		1,719,472	545,658	-1,173,814	-68.3%
Arrendamientos	6,000,000	5,607,474	-392,526	-6.5%	5,607,474	5,607,474	-	0.0%
Recuperaciones	-	108,056	108,056		108,056		-108,056	-100.0%
Diversos	634,054	151,520	-482,534	-76.1%	151,520	34,434	-117,086	-77.3%
Servicios	-	-	-		-	-	-	
GASTOS NO OPERACIONALES	7,322,357	6,969,418	-352,939	-4.8%	6,969,418	14,208,635	7,239,217	103.9%
Financieros	4,828,427		-4,828,427	-100.0%		10,657,000	10,657,000	
Gastos extraordinarios	2,054,117		-2,054,117	-100.0%		593,243	593,243	
Diversos	439,813		-439,813	-100.0%		2,958,392	2,958,392	
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	14,263,710	19,073,251	4,809,541	33.7%	19,073,251	22,529,212	3,455,961	18.1%
IMPORRENTA (35%)	4,992,298	6,675,638	1,683,339	33.7%	6,675,638	7,885,224	1,209,586	18.1%
UTILIDAD NETA	9,271,411	12,397,613	3,126,202	33.7%	12,397,613	14,643,988	2,246,375	18.1%

La empresa mantiene unos activos acordes a la actividad que desarrolla pero así también tiene unas obligaciones a largo plazo que debe cubrir y que representan un 45% de los activos totales mientras que a los inversionistas se encuentra debiendo el resto de los activos.

Las obligaciones financieras con bancos y particulares son elevadas, correspondiendo a un 19.8% del activo total, lo que ha considerado una mayor venta para cubrir con los intereses que se causen. Lo mismo sucede con las cuentas por pagar a proveedores manifestando un apalancamiento de la empresa en las relaciones comerciales, del total de activos la empresa debe un 22%.

Del total del Activo. para el 2000, por un 44.6% por todas las obligaciones que tiene el almacén y que se deben cubrir en un plazo no mayor de un año. El excedente, es decir, \$106.391.388 corresponden a las inversiones realizadas por parte de los propietarios, es decir, el patrimonio que se posee en la entidad.

Para el año 2001 mantiene una misma estructura financiera donde los inventarios acusan la mayor parte del activo corriente, el 64.4%, y donde las cuentas por cobrar que se tienen mantienen un 10.5% del activo total, que corresponde a deudores a corto plazo, que se hacen efectivos en un periodo no mayor a 30 días; en la estructura de los activos también tiene preponderancia la cuenta de propiedad planta y equipo que corresponde a un 22%.

Mientras que las obligaciones al largo plazo como las obligaciones con bancos y con proveedores son lo más representativo y corresponden al 41% de los activos, además, el aporte de los inversionistas se ve aumentado para cubrir la operatividad de la empresa. Es decir, para este año el almacén sacrifica un mayor compromiso de los inversionistas sin acudir a los entes financieros para desarrollar

sus actividades comerciales porque han visto que hay posibilidades de reducir los gastos financieros, pero existe un mayor compromiso con los dueños.

Del total de los activos que posee la empresa, el 41% corresponden a obligaciones a corto plazo con bancos, un 16% corresponden a cuentas por pagar, que se redujeron con respecto al referenciado al 2000. mientras que existió una mayor inversión por parte de los propietarios incrementando el capital social a un 59%.

Para el año 2002 hay un cambio en la estructura de los activos corriente se ha reducido en gran proporción las cuentas por cobrar, es decir, ha existido una buena gestión y un buen manejo de las políticas de crédito, se reducen tiempos de cobro, los inventarios siguen siendo el principal rubro de los activos con un 69%. En cuenta a los créditos financieros otorgados únicamente manejan con bancos y el pasivo a largo plazo corresponde al 33% de los activos que posee la empresa mientras que el 67% es un compromiso con los accionistas que han hecho esfuerzos sacrificando las sus utilidades para cubrir las obligaciones financieras que han tenido buscando mayor eficiencia de los recursos, las buenas relaciones con proveedores justifican mantener un crédito bastante amplio y representan el 15% de los activos.

Para el año de 2003 la empresa los activos de la entidad, el 77% corresponden a activo corriente representados en su mayoría por las mercancías que se mantienen en bodegas, aunque las obligaciones que tienen los clientes disminuyeron los anticipos y deudas de difícil cobro se aumentan eso quiere decir que la empresa tuvo clientes en sus activos que no han cancelado sus cuentas normalmente, el resto de activos lo representan en su mayoría por propiedad planta y equipo en un 18.5% del total de los activos.

Las obligaciones que mantiene la entidad son altas, ha recurrido para su operatividad y cumplimiento de compromisos a deudas con bancos aumentando sus gastos financieros y sus obligaciones a corto plazo con proveedores, las obligaciones con proveedores siguen manteniendo un ritmo normal de crecimiento, por tanto, la empresa ha buscado el cumplimiento de obligaciones con sus proveedores por medio de aumento de sus cuentas con bancos. Aunque esto es contraproducente debido a los altos gastos financieros que acarrea. La empresa tiene obligaciones con los inversionistas por un 52.2% del total de los activos, es decir, la empresa debe cumplir una mayor exigibilidad con los inversionistas y ello debe ser reflejado en el incremento de las ventas realizadas.

Para el año 2004 mantiene una estructura donde los activos corrientes son los preponderantes, además, la empresa ha incurrido a que las cuentas de difícil cobro sean parte del activo que no se puede recuperar fácilmente involucrando pérdida del mismo.

La propiedad planta y equipo del almacén se representa en su mayor proporción en las edificaciones y construcciones y la empresa buscando mejorar su atención ha realizado inversiones en remodelaciones de propiedad buscando una mejor atención representando un 6% del activo total.

Las obligaciones financieras en el activo siguen representando la mayor parte, además, incurre en prestamos con terceros que en primera medida son más económicos pero riesgosos debido a que únicamente la empresa financiaría los intereses producidos y no existen abonos a capital. Desfavoreciendo los intereses de sanear activos y mantener deudas que a la postre pueden ser poco efectivas y convertirse en cuentas de riesgo financiero para la empresa pues hará que pierda en algún momento parte del activo para pagar en su totalidad, afectando la productividad de la empresa.

Cuadro 4
BALANCE GENERAL
ALMACEN EL LUGAR ELÉCTRICO
31-Dic

	2000	2001	2002	2003	2004
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE					
DISPONIBLE	696,000	2,034,713	3,286,735	21,609,744	610,700
Caja		1,338,713	3,286,735	322,100	610,700
Bancos	696,000	696,000	-	21,287,644	-
DEUDORES	20,666,129	22,263,949	7,905,692	10,313,692	12,435,000
Clientes	7,545,953	20,197,110	5,591,179.00	5,626,079	6,044,717.00
Otras Cuentas corrientes comerciales				1,528,831	1,792,884
Anticipos y Avances	3,123,120	2,066,839	-	624,976	
Anticipo de Impuestos	4,104,836	-	2,314,513	2,336,322	4,597,399
Deudas de difícil cobro	5,426,560	-			
Cuenta trabajadores	465,660	-	-	197,484	-
INVENTARIOS	126,304,989	136,623,360	140,443,201	160,527,453	170,029,800
Inventario de mercancías	126,304,989	136,623,360	140,443,201	160,527,453	170,029,800
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	147,667,118	160,922,022	151,635,628	192,450,889	183,075,500
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO					
Terrenos y construcciones	1,456,019	4,269,852	36,459,000	9,605,447	10,888,603
Construcciones Y edificaciones	42,537,419	46,692,737	18,086,161	48,277,983	50,421,526
Equipo de oficina	2,885,403	3,058,540	3,058,541	3,245,723	3,437,870
Equipa. de Comput. Comu.	483,000	2,074,858	2,434,818	2,583,829	2,736,792
Flota y equipo de Transporte	3,508,960	5,729,271	6,132,040	6,507,320	6,872,553
- Depreciación Acumulada	-11,640,311	-16,265,483	-20,210,149	-24,252,734	-29,875,753
TOTAL ACTIVO FIJO	39,230,490	45,559,775	45,960,410	45,967,568	44,481,591
INTANGIBLES	5,073,238	5,518,160	5,906,088	6,267,540	6,638,578
Crédito Mercantil	5,073,238	5,518,160	5,906,088	6,267,540	6,638,578
TOTAL DIFERIDOS	-	-	-	5,306,000	16,703,851
Remodelaciones				5,306,000	16,703,851
TOTAL ACTIVO	191,970,846	211,999,957	203,502,126	249,991,997	250,899,520

Cuadro 4
BALANCE GENERAL
ALMACEN EL LUGAR ELECTRICO
31-Dic

PASIVO	2000	2001	2002	2003	2004
PASIVO CORRIENTE	85,579,458	86,160,855	67,827,998	119,593,096	119,717,098
OBLIGACIONES FINANCIERAS	37,946,880	44,400,855	34,858,790	77,131,375	78,532,605
Bancos Nacionales	26,713,281	20,292,163		62,935,521	68,135,405
Otras obligaciones de particulares	11,233,599	24,108,692		14,195,854	10,397,200
PROVEEDORES	42,318,645	33,988,385	30,061,107	36,254,657	28,353,147
CUENTAS POR PAGAR	2,626,447	3,717,049	-	3,129,776	5,914,227
Cuentas Corrientes Comerciales	876,599	146,497			
Costos y gastos por pagar	726,300	3,231,453		1,125,689	1,721,139
Retención y aportes de nómina	1,023,548	339,099		2,004,087	2,045,088
Acreedores varios	-	-			2,148,000
IMPUESTOS POR PAGAR	1,133,236	884,882	1,148,026	438,771	1,406,165
OBLIGACIONES LABORALES	1,554,250	3,169,684	1,760,075	2,608,517	5,130,954
Salarios por pagar	671,955	741,724		869,045	948,786
Cesantías consolidadas	859,212	948,000		1,108,056	2,304,576
Intereses sobre cesantías	11,541	102,960		133,020	143,640
Prima de servicios	-	948,000			1,196,520
Vacaciones consolidadas	11,542	429,000		498,396	537,432
Pasivos Estimados y Provisión				-	-
OTROS PASIVOS	-			30,000	380,000
Anticipos y avances recibidos				30,000	380,000
Impuestos gravámenes y tasas					
PASIVO A LARGO PLAZO	-	-	-	-	-
Acreedores Varios					
TOTAL PASIVO	85,579,458	86,160,855	67,827,998	119,593,096	119,717,098
PATRIMONIO	106,391,388	125,839,102	135,674,128	130,398,901	131,182,422
Capital Social	62,885,356	62,885,356	62,885,356	62,885,356	62,885,356
Revalorización de Patrimonio	24,288,415	28,699,638	45,065,950	45,844,520	41,255,465
Resultado ejercicio Anterior	3,414,919	15,802,698	18,451,410	9,271,411	12,397,613
Resultado del ejercicio	15,802,698	18,451,410	9,271,411	12,397,613	14,643,988
TOTAL PATRIMONIO					
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	191,970,846	211,999,957	203,502,126	249,991,997	250,899,520

Cuadro 5
BALANCE GENERAL
ANALISIS VERTICAL
EL LUGAR ELECTRICO
31-Dic

	2000		2001		2002		2003		2004	
ACTIVO										
ACTIVO CORRIENTE										
DISPONIBLE	696,000	0%	2,034,713	1%	3,286,735	2%	21,609,744	9%	610,700	0%
Caja		0%	1,338,713	1%	3,286,735	2%	322,100	0%	610,700	0%
Bancos	696,000	0%	696,000	0%	-		21,287,644	9%	-	
DEUDORES	20,666,129	11%	22,263,949	11%	7,905,692	4%	10,313,692	4%	12,435,000	5%
Clientes	7,545,953	4%	20,197,110	10%	5,591,179	3%	5,626,079	2%	6,044,717	2%
Otras Cuentas corrientes comerciales							1,528,831	1%	1,792,884	
Anticipos y Avances	3,123,120	2%	2,066,839	1%	-		624,976	0%		
Anticipo de Impuestos	4,104,836	2%	-	0%	2,314,513	1%	2,336,322	1%	4,597,399	2%
Deudas de difícil cobro	5,426,560	3%	-	0%						
Cuent trabajadores	465,660	0%	-	0%	-		197,484	0%	-	
INVENTARIOS	126,304,989	66%	136,623,360	64%	140,443,201	69%	160,527,453	64%	170,029,800	68%
Inventario de mercancías	126,304,989	66%	136,623,360	64%	140,443,201	69%	160,527,453	64%	170,029,800	68%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	147,667,118	77%	160,922,022	76%	151,635,628	75%	192,450,889	77%	183,075,500	73%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO										
Terrenos y construcciones	1,456,019	1%	4,269,852	2%	36,459,000	18%	9,605,447	4%	10,888,603	4%
Construcciones Y edificaciones	42,537,419	22%	46,692,737	22%	18,086,161	9%	48,277,983	19%	50,421,526	20%
Equipo de oficina	2,885,403	2%	3,058,540	1%	3,058,541	2%	3,245,723	1%	3,437,870	1%
Equip. de Comput.y Comu.	483,000	0%	2,074,858	1%	2,434,818	1%	2,583,829	1%	2,736,792	1%
Flota y equipo de Transporte	3,508,960	2%	5,729,271	3%	6,132,040	3%	6,507,320	3%	6,872,553	3%
- Depreciacion Acumulada	-11,640,311	-6%	-16,265,483	-8%	-20,210,149	-10%	-24,252,734	-10%	-29,875,753	-12%
TOTAL ACTIVO FIJO	39,230,490	20%	45,559,775	21%	45,960,410	23%	45,967,568	18%	44,481,591	18%
INTANGIBLES							6,267,540			
Credito Mercantil	5,073,238	3%	5,518,160	3%	5,906,088	3%	6,267,540	3%	6,638,578	3%
TOTAL DIFERIDOS	5,073,238	3%	5,518,160	3%	5,906,088	3%	5,306,000	2%	16,703,851	7%
Remodelaciones							5,306,000		15,726,160	
Ajuste por inflacion									977,691	
TOTAL ACTIVO	191,970,846	100%	211,999,957	100%	203,502,126	100%	249,991,997	100%	250,899,520	100%

Cuadro 5
BALANCE GENERAL
ANALISIS VERTICAL
EL LUGAR ELECTRICO
31-Dic

	2000		2001		2002		2003		2004	
PASIVO										
PASIVO CORRIENTE	85,579,458	45%	86,160,855	41%	67,827,998	34%	119,593,096	48%	119,717,098	48%
OBLIGACIONES FINANCIERAS	37,946,880	20%	44,400,855	21%	34,858,790	17%	77,131,375	31%	78,532,605	31%
Bancos Nacionales	26,713,281	14%	20,292,163				62,935,521		68,135,405	
Otras obligaciones de particulares	11,233,599	6%	24,108,692				14,195,854		10,397,200	
PROVEEDORES	42,318,645	22%	33,988,385	16%	30,061,107	15%	36,254,657	15%	28,353,147	11%
CUENTAS POR PAGAR	2,626,447	1%	3,717,049	2%	-	0%	3,129,776	1%	5,914,227	2%
Cuentas Corrientes Comerciales	876,599		146,497							
Costos y gastos por pagar	726,300		3,231,453				1,125,689		1,721,139	
Retención y aportes de nómina	1,023,548		339,099				2,004,087		2,045,088	
Acreedores varios	-		-						2,148,000	
IMPUESTOS POR PAGAR	1,133,236	1%	884,882	0%	1,148,026	1%	438,771	0%	1,406,165	1%
OBLIGACIONES LABORALES	1,554,250	1%	3,169,684	1%	1,760,075	1%	2,608,517	1%	5,130,954	2%
Salarios por pagar	671,955		741,724				869,045		948,786	
Cesantías consolidadas	859,212		948,000				1,108,056		2,304,576	
Intereses sobre cesantías	11,541		102,960				133,020		143,640	
Prima de servicios	-		948,000						1,196,520	
Vacaciones consolidadas	11,542		429,000				498,396		537,432	
Pasivos Estimados y Provision						0%	-	0%	-	0%
OTROS PASIVOS	-					0%	30,000	0%	380,000	0%
Anticipos y avances recibidos							30,000		380,000	
Impuestos gravamente y tasas										
PASIVO A LARGO PLAZO	-		-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Acreedores Varios			-	0%		0%		0%		0%
TOTAL PASIVO	85,579,458	45%	86,160,855	41%	67,827,998	34%	119,593,096	48%	119,717,098	48%
PATRIMONIO	106,391,388	55%	125,839,102	59%	134,522,067	66%	130,398,901	52%	131,182,422	52%
Capital Social	62,885,356	33%	62,885,356	30%	62,885,356	31%	62,885,356	25%	62,885,356	25%
Revalorización de Patrimonio	24,288,415	13%	28,699,638	14%	43,913,889	22%	45,844,520	18%	41,255,465	16%
Resultado ejercicio Anterior	3,414,919	2%	15,802,698	7%	18,451,410	9%	9,271,411	4%	12,397,613	5%
Resultado del ejercicio	15,802,698	8%	18,451,410	9%	9,271,411	5%	12,397,613	5%	14,643,988	6%
TOTAL PATRIMONIO										
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	191,970,846	100%	211,999,957	100%	202,350,064	100%	249,991,997	100%	250,899,520	100%

7.2.2 Análisis Horizontal (Ver Cuadro 6). El almacén El Lugar Eléctrico ha mantenido, desde su creación, una estructura donde los activos en su mayoría se ven afectados por inventarios por ser una empresa comercial y desempeñarse dentro de ese sector de los materiales eléctricos, donde la inversión es alta y de baja rotación, mantiene un promedio de 70% de representación de los activos. Se ha notado que en los últimos años 2000 a 2004 se redujo sustancialmente los deudores de la entidad debido a una buena política de cobro y crédito aunque las ventas aumentaron durante este tiempo se tuvo problemas de recaudos que ha sido acumulados de años anteriores para el año 2004 se incrementaron en un 97% dificultando un poco el desarrollo de las operaciones de la empresa ya que la empresa debe buscar una mayor financiación con entidades financieras

Las obligaciones financieras se aumentaron considerablemente entre los años 2002 y 2003 ese incremento exagerado se notó en el incremento de los activos y resarcir un en un porcentaje en la perdida que se obtiene por las cuentas incobrables y a los pagos necesarios de la operatividad de la entidad..

En cuanto a proveedores mantiene unas buenas relaciones crediticias y el pago oportuno de las obligaciones con los mismos ha hecho que se mantengan estables las deudas.

Las obligaciones adquiridas por la empresa con los inversionistas ha mantenido una tendencia hacia la estabilidad, es decir que ha encontrado en la financiación externa como una opción favorable para obtener una mayor rentabilidad, debido, se cree que la entidad no ha podido dar el suficiente rendimiento que espera el inversionista y pone mucho en riesgo su propio capital mientras que las entidades financieras están ofreciendo oportunidades con costos menos elevados.

Cuadro 6
EL LUGAR ELÉCTRICO
BALANCE GENERAL
ANALISIS HORIZONTAL
31-Dic

	2000	2001	VAR REL 2000-2001	VAR. ABS 2000-2001	2001	2002	VAR REL 2001-2002	VAR. ABS 2001-2002
ACTIVO								
ACTIVO CORRIENTE								
DISPONIBLE	696,000	2,034,713	192%	1,338,713	2,034,713	3,286,735	62%	1,252,022
Caja		1,338,713		1,338,713	1,338,713	3,286,735	146%	1,948,022
Bancos	696,000	696,000	0%	-	696,000	-	-100%	-696,000
				-				-
DEUDORES	20,666,129	22,263,949	8%	1,597,820	22,263,949	7,905,692	-64%	-14,358,257
Clientes	7,545,953	20,197,110	168%	12,651,157	20,197,110	5,591,179.00	-72%	-14,605,931
Otras Cuentas corrientes comerciales				-				-
Anticipos y Avances	3,123,120	2,066,839	-34%	-1,056,281	2,066,839	-	-100%	-2,066,839
Anticipo de Impuestos	4,104,836	-	-100%	-4,104,836	-	2,314,513		2,314,513
Deudas de difícil cobro	5,426,560	-	-100%	-5,426,560	-	-		-
Cuenta trabajadores	465,660	-	-100%	-465,660	-	-		-
INVENTARIOS	126,304,989	136,623,360	8%	10,318,371	136,623,360	140,443,201	3%	3,819,841
Inventario de mercancías	126,304,989	136,623,360	8%	10,318,371	136,623,360	140,443,201	3%	3,819,841
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	147,667,118	160,922,022	9%	13,254,904	160,922,022	151,635,628	-6%	-9,286,394
				-				-
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO				-				-
Terrenos y construcciones	1,456,019	4,269,852	193%	2,813,833	4,269,852	36,459,000	754%	32,189,148
Construcciones Y edificaciones	42,537,419	46,692,737	10%	4,155,318	46,692,737	18,086,161	-61%	-28,606,576
Equipo de oficina	2,885,403	3,058,540	6%	173,137	3,058,540	3,058,541	0%	1
Equipa. de Comput. Comu.	483,000	2,074,858	330%	1,591,858	2,074,858	2,434,818	17%	359,960
Flota y equipo de Transporte	3,508,960	5,729,271	63%	2,220,311	5,729,271	6,132,040	7%	402,769
- Depreciación Acumulada	-11,640,311	-16,265,483	40%	-4,625,172	-16,265,483	-20,210,149	24%	-3,944,666
TOTAL ACTIVO FIJO	39,230,490	45,559,775	16%	6,329,285	45,559,775	45,960,410	1%	400,635
				-				-
INTANGIBLES	5,073,238	5,518,160	9%	444,922	5,518,160	5,906,088	7%	387,928
Crédito Mercantil	5,073,238	5,518,160	9%	444,922	5,518,160	5,906,088	7%	387,928
				-				-
TOTAL DIFERIDOS	-	-		-	-	-		-
Remodelaciones				-				-
TOTAL ACTIVO	191,970,846	211,999,957	10%	20,029,111	211,999,957	203,502,126	-4%	-8,497,831

Cuadro 6
EL LUGAR ELÉCTRICO
BALANCE GENERAL
ANÁLISIS HORIZONTAL
31-Dic

	2000	2001	VAR REL 2000-2001	VAR. ABS 2000-2001	2001	2002	VAR REL 2001-2002	VAR. ABS 2001-2002
PASIVO								
PASIVO CORRIENTE	85,579,458	86,160,855	1%	581,397	86,160,855	67,827,998	-21%	-18,332,857
OBLIGACIONES FINANCIERAS	37,946,880	44,400,855	17%	6,453,975	44,400,855	34,858,790	-21%	-9,542,065
Bancos Nacionales	26,713,281	20,292,163	-24%	-6,421,118	20,292,163		-100%	-20,292,163
Otras obligaciones de particulares	11,233,599	24,108,692	115%	12,875,093	24,108,692		-100%	-24,108,692
PROVEEDORES	42,318,645	33,988,385	-20%	-8,330,260	33,988,385	30,061,107	-12%	-3,927,278
CUENTAS POR PAGAR	2,626,447	3,717,049	42%	1,090,602	3,717,049	-	-100%	-3,717,049
Cuentas Corrientes Comerciales	876,599	146,497	-83%	-730,102	146,497		-100%	-146,497
Costos y gastos por pagar	726,300	3,231,453	345%	2,505,153	3,231,453		-100%	-3,231,453
Retención y aportes de nómina	1,023,548	339,099	-67%	-684,449	339,099		-100%	-339,099
Acreedores varios	-	-	-	-	-		-	-
IMPUESTOS POR PAGAR	1,133,236	884,882	-22%	-248,354	884,882	1,148,026	30%	263,144
OBLIGACIONES LABORALES	1,554,250	3,169,684	104%	1,615,434	3,169,684	1,760,075	-44%	-1,409,609
Salarios por pagar	671,955	741,724	10%	69,769	741,724		-100%	-741,724
Cesantías consolidadas	859,212	948,000	10%	88,788	948,000		-100%	-948,000
Intereses sobre cesantías	11,541	102,960	792%	91,419	102,960		-100%	-102,960
Prima de servicios	-	948,000		948,000	948,000		-100%	-948,000
Vacaciones consolidadas	11,542	429,000	3617%	417,458	429,000		-100%	-429,000
Pasivos Estimados y Provisión								
OTROS PASIVOS	-	-	-	-	-	-	-	-
Anticipos y avances recibidos								
Impuestos gravámenes y tasas								
PASIVO A LARGO PLAZO	-	-	-	-	-	-	-	-
Acreedores Varios								
TOTAL PASIVO	85,579,458	86,160,855	1%	581,397	86,160,855	67,827,998	-21%	-18,332,857
PATRIMONIO	106,391,388	125,839,102	18%	19,447,714	112,685,116	135,674,128	20%	22,989,012
Capital Social	62,885,356	62,885,356	0%	-	62,885,356	62,885,356	0%	-
Revalorización de Patrimonio	24,288,415	28,699,638	18%	4,411,223	28,699,638	45,065,950	57%	16,366,313
Resultado ejercicio Anterior	3,414,919	15,802,698	363%	12,387,779	2,648,712	18,451,410	597%	15,802,698
Resultado del ejercicio	15,802,698	18,451,410	17%	2,648,712	18,451,410	9,271,411	-50%	-9,179,999
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	191,970,846	211,999,957	10%	20,029,111	198,845,971	203,502,126	2%	4,656,154

Cuadro 6
EL LUGAR ELÉCTRICO
BALANCE GENERAL
ANALISIS HORIZONTAL
31-Dic

	2002	2003	VAR REL 2002-2003	VAR. ABS	2003	2004	VAR REL 2003-2004	VAR. ABS
ACTIVO								
ACTIVO CORRIENTE								
DISPONIBLE	3,286,735	21,609,744	557%	18,323,009	21,609,744	610,700	-3438.5%	-20,999,044
Caja	3,286,735	322,100	-90%	-2,964,635	322,100	610,700	47.3%	288,600
Bancos	-	21,287,644		21,287,644	21,287,644	-		-21,287,644
				-				-
DEUDORES	7,905,692	10,313,692	30%	2,408,000	10,313,692	12,435,000	17.1%	2,121,308
Clientes	5,591,179.00	5,626,079	1%	34,900	5,626,079	6,044,717.00	6.9%	418,638
Otras Cuentas corrientes comerciales		1,528,831		1,528,831	1,528,831	1,792,884	14.7%	264,053
Anticipos y Avances	-	624,976		624,976	624,976			-624,976
Anticipo de Impuestos	2,314,513	2,336,322	1%	21,809	2,336,322	4,597,399	49.2%	2,261,077
Deudas de difícil cobro				-				-
Cuenta trabajadores	-	197,484		197,484	197,484	-		-197,484
INVENTARIOS	140,443,201	160,527,453	14%	20,084,252	160,527,453	170,029,800	5.6%	9,502,347
Inventario de mercancías	140,443,201	160,527,453	14%	20,084,252	160,527,453	170,029,800	5.6%	9,502,347
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	151,635,628	192,450,889	27%	40,815,261	192,450,889	183,075,500	-5.1%	-9,375,389
				-				-
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO				-				-
Terrenos y construcciones	36,459,000	9,605,447	-74%	-26,853,553	9,605,447	10,888,603	11.8%	1,283,156
Construcciones Y edificaciones	18,086,161	48,277,983	167%	30,191,822	48,277,983	50,421,526	4.3%	2,143,543
Equipo de oficina	3,058,541	3,245,723	6%	187,182	3,245,723	3,437,870	5.6%	192,147
Equipa. de Comput. Comu.	2,434,818	2,583,829	6%	149,011	2,583,829	2,736,792	5.6%	152,963
Flota y equipo de Transporte	6,132,040	6,507,320	6%	375,280	6,507,320	6,872,553	5.3%	365,233
- Depreciación Acumulada	-20,210,149	-24,252,734	20%	-4,042,585	-24,252,734	-29,875,753	18.8%	-5,623,019
TOTAL ACTIVO FIJO	45,960,410	45,967,568	0%	7,158	45,967,568	44,481,591	-3.3%	-1,485,977
				-				-
INTANGIBLES	5,906,088	6,267,540	6%	361,452	6,267,540	6,638,578	5.6%	371,038
Crédito Mercantil	5,906,088	6,267,540	6%	361,452	6,267,540	6,638,578	5.6%	371,038
				-				-
TOTAL DIFERIDOS	-	5,306,000		5,306,000	5,306,000	16,703,851	68.2%	11,397,851
Remodelaciones		5,306,000		5,306,000	5,306,000	16,703,851	68.2%	11,397,851
TOTAL ACTIVO	203,502,126	249,991,997	23%	46,489,871	249,991,997	250,899,520	0.4%	907,523

Cuadro 6
EL LUGAR ELÉCTRICO
BALANCE GENERAL
ANALISIS HORIZONTAL
31-Dic

	2002	2003	VAR REL 2002-2003	VAR. ABS	2003	2004	VAR REL 2003-2004	VAR. ABS
PASIVO								
PASIVO CORRIENTE	67,827,998	119,593,096	76%	51,765,098	119,593,096	119,717,098	0.1%	124,002
OBLIGACIONES FINANCIERAS	34,858,790	77,131,375	121%	42,272,585	77,131,375	78,532,605	1.8%	1,401,230
Bancos Nacionales		62,935,521		62,935,521	62,935,521	68,135,405	7.6%	5,199,884
Otras obligaciones de particulares		14,195,854		14,195,854	14,195,854	10,397,200	-36.5%	-3,798,654
PROVEEDORES	30,061,107	36,254,657	21%	6,193,550	36,254,657	28,353,147	-27.9%	-7,901,510
CUENTAS POR PAGAR	-	3,129,776		3,129,776	3,129,776	5,914,227	47.1%	2,784,451
Cuentas Corrientes Comerciales				-				-
Costos y gastos por pagar		1,125,689		1,125,689	1,125,689	1,721,139	34.6%	595,450
Retención y aportes de nómina		2,004,087		2,004,087	2,004,087	2,045,088	2.0%	41,001
Acreedores varios				-		2,148,000	100.0%	2,148,000
IMPUESTOS POR PAGAR	1,148,026	438,771	-62%	-709,255	438,771	1,406,165	68.8%	967,394
OBLIGACIONES LABORALES	1,760,075	2,608,517	48%	848,442	2,608,517	5,130,954	49.2%	2,522,437
Salarios por pagar		869,045		869,045	869,045	948,786	8.4%	79,741
Cesantías consolidadas		1,108,056		1,108,056	1,108,056	2,304,576	51.9%	1,196,520
Intereses sobre cesantías		133,020		133,020	133,020	143,640	7.4%	10,620
Prima de servicios				-		1,196,520	100.0%	1,196,520
Vacaciones consolidadas		498,396		498,396	498,396	537,432	7.3%	39,036
Pasivos Estimados y Provisión		-		-		-		-
OTROS PASIVOS		30,000		30,000	30,000	380,000	92.1%	350,000
Anticipos y avances recibidos		30,000		30,000	30,000	380,000	92.1%	350,000
Impuestos gravámenes y tasas				-				-
PASIVO A LARGO PLAZO	-	-		-	-	-		-
Acreedores Varios				-				-
TOTAL PASIVO	67,827,998	119,593,096	76%	51,765,098	119,593,096	119,717,098	0.1%	124,002
PATRIMONIO	141,046,705	130,398,901	-8%	-10,647,804	135,771,478	131,182,422	-3.5%	-4,589,056
Capital Social	62,885,356	62,885,356	0%	-	62,885,356	62,885,356	0.0%	-
Revalorización de Patrimonio	45,065,950	45,844,520	2%	778,570	45,844,520	41,255,465	-11.1%	-4,589,056
Resultado ejercicio Anterior	18,451,410	9,271,411	-50%	-9,179,999	14,643,988	12,397,613	-18.1%	-2,246,375
Resultado del ejercicio	14,643,988	12,397,613	-15%	-2,246,375	12,397,613	14,643,988	15.3%	2,246,375
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	208,874,702	249,991,997	20%	41,117,295	255,364,574	250,899,520	-1.8%	-4,465,054

Cuadro 7
EL LUGAR ELECTRICO
ESTADO DE FUENTES Y USOS
PERIODO DE ENERO 1 A 31 DICIEMBRE

	2003	2004	VARIACION	USO	FUENTE
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE					
DISPONIBLE	21,609,744	610,700	-20,999,044		
Caja	322,100	610,700	288,600	U	288,600
Bancos	21,287,644	-	-21,287,644	F	21,287,644
			-		
DEUDORES	10,313,692	12,435,000	2,121,308		
Clientes	5,626,079	6,044,717.00	418,638	U	418,638
Otras Cuentas corrientes comerciales	1,528,831	1,792,884	264,053	U	264,053
Anticipos y Avances	624,976	-	-624,976	F	624,976
Anticipo de Impuestos	2,336,322	4,597,399	2,261,077	U	2,261,077
Cuentas de trabajadores	197,484	-	-197,484	F	197,484
			-		
INVENTARIOS	160,527,453	170,029,800	9,502,347	U	9,502,347
Inventario de mercancías	160,527,453	170,029,800	9,502,347		
			-		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	192,450,889	183,075,500	-9,375,389		
			-		
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO					
Terrenos y construcciones	9,605,447	10,888,603	1,283,156	U	1,283,156
Construcciones Y edificaciones	48,277,983	50,421,526	2,143,543	U	2,143,543
Equipo de oficina	3,245,723	3,437,870	192,147	U	192,147
Equip. de Comput.y Comu.	2,583,829	2,736,792	152,963	U	152,963
Flota y equipo de Transporte	6,507,320	6,872,553	365,233	U	365,233
- Depreciacion Acumulada	-24,252,734	-29,875,753	-5,623,019	U	5,623,019
TOTAL ACTIVO FIJO	45,967,568	44,481,591	-1,485,977		
			-		
INTANGIBLES	6,267,540	6,638,578	371,038		
Credito Mercantil	6,267,540	6,638,578	371,038	U	371,038
			-		
TOTAL DIFERIDOS	5,306,000	16,703,851	11,397,851		
Remodelaciones	5,306,000	16,703,851	11,397,851	U	11,397,851
			-		
TOTAL ACTIVO	249,991,997	250,899,520	907,523		

Cuadro 7
EL LUGAR ELECTRICO
ESTADO DE FUENTES Y USOS
PERIODO DE ENERO 1 A 31 DICIEMBRE

	2003	2004	VARIACION	USO	FUENTE
PASIVOS					
PASIVO CORRIENTE	119,593,096	119,717,098	124,002		
OBLIGACIONES FINANCIERAS	77,131,375	78,532,605	1,401,230		
Bancos Nacionales	62,935,521	68,135,405	5,199,884	F	5,199,884
Otras obligaciones de particulares	14,195,854	10,397,200	-3,798,654	U	3,798,654
PROVEEDORES	36,254,657	28,353,147	-7,901,510	U	7,901,510
CUENTAS POR PAGAR	3,129,776	5,914,227	2,784,451		
Costos y gastos por pagar	1,125,689	1,721,139	595,450	F	595,450
Retención y aportes de nómina	2,004,087	2,045,088	41,001	F	41,001
Acreedores varios		2,148,000	2,148,000	F	2,148,000
IMPUESTOS POR PAGAR	438,771	1,406,165	967,394	F	967,394
OBLIGACIONES LABORALES	2,608,517	5,130,954	2,522,437		
Salarios por pagar	869,045	948,786	79,741	F	79,741
Cesantías consolidadas	1,108,056	2,304,576	1,196,520	F	1,196,520
Intereses sobre cesantías	133,020	143,640	10,620	F	10,620
Prima de servicios		1,196,520	1,196,520	F	1,196,520
Vacaciones consolidadas	498,396	537,432	39,036	F	39,036
OTROS PASIVOS	30,000	380,000	350,000	F	350,000
Anticipos y avances recibidos	30,000	380,000	350,000		
TOTAL PASIVO	119,593,096	119,717,098	124,002		
			-		
PATRIMONIO	130,398,901	131,182,422	783,521		
Capital Social	62,885,356	62,885,356	-		
Revalorización de Patrimonio	45,844,521	41,255,465	-4,589,056	U	4,589,056
Resultado ejercicio Anterior	9,271,411	12,397,613	3,126,202	F	3,126,202
Resultado del ejercicio	12,397,613	14,643,988	2,246,375	F	2,246,375
TOTAL PATRIMONIO			-		
			-		
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	249,991,997	250,899,520	907,523		
				<u>44,929,866</u>	<u>44,929,866</u>

Se observa que el comportamiento en general de la entidad financieramente ha tenido crecimiento muy lento en estos dos últimos años, debido a circunstancias de mercado y factores externos que han hecho que las inversiones que se realizaron fueron menores como consecuencia que las ventas obtenidas no tuvieron el mismo rendimiento que se esperaba. La empresa mantiene unos activos con poco incrementos con el ánimo de disminuir sus obligaciones y poder cubrir lo mas pronto posible sus acreencias.

La empresa ha tenido dificultades de financiación, ha adquirido muchos compromisos que hacen que las inversiones que se realicen únicamente con el compromiso de sobrevivir en un mercado tan competitivo como se presenta en este sector.

7.3 ANÁLISIS DE RAZONES FINANCIERAS APLICADAS AL ALMACÉN EL LUGAR ELÉCTRICO PERIODO 2000-2004.

Para este análisis se toma en cuenta los estados financieros básicos quienes brindas infamación detallada de las operaciones de la entidad y su estructura financiera. Se ha determinado desarrollar los indicadores que tienen mayor relevancia y que muestran la situación y comportamiento financiero durante el periodo comprendido entre el 2000 y 2004. para ello se estudiaran razones de liquidez, endeudamiento, rotaciones y márgenes. Es así que se obtuvo la siguiente información básica y su respectivo comentario:

- **EFICIENCIA FINANCIERA** = UTILIDAD NETA/CAPITAL SOCIAL

2000	2001	2002	2003	2004
25%	29%	15%	20%	23%

COMENTARIOS: De la Utilidad neta que se obtiene de la operatividad del Almacén, ha tenido un buen rendimiento con respecto al capital social invertido, es decir, el aporte que tiene con las inversiones que realizan los socios mantiene buenas expectativas de crecimiento, haciendo que exista confianza en el funcionamiento y operatividad de la organización, aunque el rendimiento de bajo se aprecia que ha existido una recuperación pero esa utilidad se ha visto beneficiado por operaciones que hacen parte de la empresa pero que no son atribuibles al manejo de la entidad.

- **EFICIENCIA ECONÓMICA** = UTILIDAD NETA / TOTAL ACTIVO

2000	2001	2002	2003	2004
6%	9%	5%	5%	6%

COMENTARIOS: De la operatividad que han tenido y el buen desempeño de los activos la empresa se mantiene un rescatable desarrollo económico, aunque no es el que se ha estado esperando por los inversionistas quienes han desarrollado esfuerzos considerables para la obtención de recursos frescos que le permitan mejorar su situación financieramente y ampliar sus expectativas de crecimiento y desarrollo..

- **MARGEN OPERACIONAL** = $\frac{\text{UTILIDAD OPERACIONAL}}{\text{INGRESO OPERACIONAL}}$

2000	2001	2002	2003	2004
11.9%	15.3%	6.9%	8.0%	12.1%

COMENTARIOS: Del total de las ventas realizadas la empresa ha mantenido un margen operativo después de descontar los gastos tanto de ventas como de administración que ha sido suficiente para mantener su operatividad, pero debe organizar mejor sus gastos debido a que son excesivos y una disminución de

estos mejorana su posición con respecto a la utilidad final neta para cumplir con sus obligaciones aunque en el ultimo año se observa que existe un mayor porcentaje con respecto a los dos periodos anteriores, ha mejorado en su política de gastos administrativos y operativos.

- **MARGEN NETO** =
$$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{INGRESOS OPERACIONALES}}$$

2000	2001	2002	2003	2004
8.06	8 58%	4,73%	5.42%	5.82%

COMENTARIOS: del total de ventas realizadas la empresa ha mantenido un margen neto aceptable pero este resultado está estimulado por otros ingresos no operacionales que posee la empresa, que si no se desarrollaran esos ingresos la empresa operativamente no darla resultado, es decir, que la actividad económica de la organización contribuye en parte a la utilidad neta, pero el rubro que mayor aporte a la obtención de rentabilidad son los ingresos operativos como son los intereses y arrendamientos que propiedades que posee la entidad.

- **LIQUIDEZ** =
$$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

2000	2001	2002	2003	2004
1.725	1.868	2.236	1.609	1.529

COMENTARIOS: La empresa posee una liquidez suficiente para poder cumplir con las obligaciones de a organización. Mantiene una razón suficiente donde posee un porcentaje mayor que los pasivos adquiridos, La mayoría de los activos se encuentra representados en su amplia gama de productos, es decir, en sus inventarios adquiridos. En este punto debe realizar decisiones de acuerdo a las investigaciones que se realicen de mercados o a los comportamientos de a demanda que se tenga para no incurrir *en* perdida de inventados y en costos

elevados que emergen de mantener en inventarios productos que son de muy baja rotación y que sean de fácil reemplazo o sustitución.

- **PRUEBA ÁCIDA** =
$$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{INVENTARIOS}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

2000	2001	2002	2003	2004
0.250	0.282	0.185	0.287	0.109

COMENTARIOS: La empresa por ser una comercializadora mantiene altos niveles de activos a corto plazo representados en su totalidad en los inventarios, lo que manifiesta que la entidad para cumplir sus obligaciones con disponibles no alcanzada, únicamente contaría un porcentaje muy reducido para cumplir obligaciones a corto plazo que serían las de los gastos operacionales y el pago de obligaciones con proveedores, y en donde la organización para mantener sus finanzas sanas debe mantener unas buenas relaciones comerciales con sus proveedores.

- **SOLVENCIA** =
$$\frac{\text{TOTAL ACTIVO}}{\text{TOTAL PASIVO}}$$

2000	2001	2002	2003	2004
2.243	2.461	3.000	2.090	2.096

COMENTARIOS: La relación del activo con pasivo es 2:1 que es una posición buena para la empresa, donde se manifiesta que la empresa ha mantenido esa razón durante este tiempo lo que quiere decir que en cualquier momento la empresa puede cancelar sus obligaciones y para inversionistas obtener rentabilidad, aunque esta no sea la esperada.

- **ENDEUDAMIENTO** = $\frac{\text{TOTAL PASIVO}}{\text{TOTAL ACTIVO}}$

2000	2001	2002	2003	2004
0.446	0.406	0.333	0.478	0.477

COMENTARIOS: Con respecto al endeudamiento, corresponde a un 47% que se ha mantenido proporcional a los años anteriores, manifestando que la empresa se apalanca tanto con obligaciones con proveedores y obligaciones financieras y el restante es contribución de los socios quienes *han* invertido sus recursos y esfuerzo para obtener una rentabilidad.

- **APALANCAMIENTO** = $\frac{\text{TOTAL PASIVO}}{\text{PATRIMONIO}}$

2000	2001	2002	2003	2004
0.80	0.68	0.50	0.92	0.91

COMENTARIOS: Este indicador compara el financiamiento originario de terceros con los recursos de los socios, con el fin de establecer cual de las dos partes está corriendo el mayor riesgo, midiendo el grado de compromiso del patrimonio de los socios para con los acreedores de la empresa El Lugar Eléctrico. Teniendo en cuenta el comportamiento de este indicador para los cuatro últimos años, se puede concluir que por cada peso (\$1,00) de patrimonio, se tienen deudas que oscilan entre los \$ 0,50 y \$ 0,91, o también se puede interpretar que por cada peso (\$1,00) de los dueños, está comprometido el 80%, 68%, 50%, 92% y 91% en deudas con terceros para los últimos cuatro años respectivamente, puede observarse una tendencia creciente desde 2002. Esta situación es favorable para la empresa siempre y cuando los activos financiados por esta generen una rentabilidad mayor a la tasa de interés que se paga por su financiación.

- **ENDEUDAMIENTO FINANCIERO** = $\frac{\text{OBLIGACIONES FINANCIERAS}}{\text{VENTAS NETAS}}$

2000	2001	2002	2003	2004
19%	21%	18%	34%	31%

COMENTARIOS: Este indicador establece el porcentaje que representan las obligaciones financieras de corto y largo plazo con respecto a las ventas del periodo. Para la empresa El Lugar Eléctrico las obligaciones con entidades financieras equivalen al 19%, 21%, 18%, 34% y 31%, en los últimos cuatro años, se observa un comportamiento muy inestable, debido principalmente a la oscilación presentada en las ventas netas. Estos indicadores son demasiado altos para este tipo de empresa, ya que lo conveniente es que este indicador no sobrepase el 10%, ya que se corre el riesgo de no poder atender los gastos financieros que produce la deuda con el bajo margen operacional que reporta esta compañía. Debería por lo tanto disminuir su compromiso con entidades financieras o incrementar su margen operacional.

- **SISTEMA DUPONT** = $\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$

2000	2001	2002	2003	2004
8.23%	8.70%	4.56%	4.96%	5.84%

Para este indicador se debe calcular:

A. UTILIDAD NETA / VENTAS

2000	2001	2002	2003	2004
8.06%	8.68%	4.73%	5.42%	5.82%

B. VENTAS/ACTIVO TOTAL

2000	2001	2002	2003	2004
1.02	1.00	0.96	0.91	1.00

COMENTARIOS: Este sistema correlaciona los indicadores de actividad con los indicadores de rendimiento, para tratar de establecer si el rendimiento de la inversión (Utilidad Neta / Activo total), proviene primordialmente de la eficiencia en el uso de los recursos para producir ventas o del margen neto de utilidad que tales ventas generan. Teniendo en cuenta el método que descompone el indicador como se indica en las ecuaciones a. y b., se observa que la rentabilidad de la empresa presenta un nivel mas bajo para los años 2002 a 2005 presentando una leve recuperación para los últimos años. A lo anterior se suma la baja rotación del activo, en conclusión la rentabilidad de la empresa procede en mayor grado del margen de utilidad que dejan las ventas y no tanto de la rotación del activo.

- **CAPITAL DE TRABAJO** = ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE

2000	2001	2002	2003	2004
62,087,660	74,761,167	83,807,630.48	72,857,793	63,358,402

COMENTARIOS: El capital neto de trabajo indica el valor que le quedaría a la empresa representado en efectivo u otros activos corrientes después de haber pagado todos sus pasivos a corto plazo, para el caso de la empresa estudiada se puede observar que hasta el año 2002 este indicador presenta un comportamiento creciente, presentándose disminuciones significativas para los siguientes años, esto demuestra que se han incrementado los pasivos a corto plazo en los últimos años en comparación con los activos corrientes.

- **ROTACIÓN DE INVENTARIOS** = $\frac{\text{COSTO MERCANCÍA VENDIDA}}{\text{SALDO INVENTARIOS}}$

2000	2001	2002	2003	2004
1.24	1.18	1.16	1.2	1.2

COMENTARIO: Los indicadores demuestran que el inventario de la empresa El Lugar Eléctrico rota en promedio 1,2 veces en el año, o se convierte 1,2 veces por año en efectivo o en cuentas por cobrar. Esto demuestra que el stock de mercancías se mantienen en inventario por mas de 300 días, situación que muestra que se presenta cierta ineficiencia en la política de compra, ya que se están almacenando artículos de muy poca salida, por lo tanto es necesario que la gerencia replantee sus políticas de negociación y compra de mercancía de tal manera que la salida de los productos que comercializa sea muy dinámica.

- **ROTACIÓN DE CARTERA** = $\frac{\text{VENTAS CRÉDITO}}{\text{CUENTAS POR COBRAR}}$

2000	2001	2002	2003	2004
18.2	7.4	24.6	28.4	29.1

COMENTARIOS: Este indicador establece el número de veces que las cuentas por cobrar giran en un periodo de tiempo promedio, generalmente un año. De acuerdo con el comportamiento que muestra este indicador para los últimos cuatro años se puede concluir que en el 2000 las ventas a crédito se convirtieron en efectivo 18,2 veces durante este periodo, situación que se vio disminuida para el siguiente periodo, lo que demuestra una política de recuperación de cartera poco efectiva ya que la cartera se incrementó en mayor proporción que las ventas a crédito, teniendo en cuenta que estas representan el 70% del total de los ingresos operacionales para cada año. Situación que mejora notablemente para los siguientes años, alcanzando una rotación de 29,1 veces para el año 2004.

- **DÍAS CARTERA CLIENTES:**
$$\frac{\text{CARTERA CLIENTES} * 365 \text{ DÍAS}}{\text{INGRESOS OPERACIONALES}}$$

2000	2001	2002	2003	2004
14.1	34.66	10.4	8.99	8.77

COMENTARIO: Otra manera de medir la efectividad de la empresa para recuperar la cartera es determinando los días cartera clientes, los cuales muestra cuanto tarda la cartera en convertirse en efectivo, para la empresa el Lugar Eléctrico se puede concluir que este indicador es muy favorable para los últimos años como se puede observar ya que el periodo promedio de cobro está disminuyendo, exceptuando para el segundo año, esto demuestra que se maneja una adecuada política de cartera con los clientes que se manejan y por ende la cartera de difícil cobro o perdida es baja.

- **DÍAS DE INVENTARIOS** =
$$\frac{\text{INVENTARIOS} * 365 \text{ DÍAS}}{\text{COSTO DE VENTAS}}$$

2000	2001	2002	2003	2004
295	310	316	309	316

COMENTARIO: Este indicador muestra el número de días que permanecen los productos que comercializa en inventario, de acuerdo al resultado presentado por la empresa en evaluación para los últimos cinco años se corrobora la problemática que presenta en cuanto a la ineficiencia para convertir estos artículos en efectivo o en cuentas por cobrar, ya que en promedio se demora 302 días. Por lo tanto es urgente que la empresa optimice la comercialización de aquellos productos que se conviertan rápidamente en efectivo. Para lo cual debe tener en cuenta la puesta en marcha de estrategias agresivas en materia de mercadeo.

8. EVALUACIÓN FINANCIERA Y VALORACIÓN ECONÓMICA

8.1 EVALUACIÓN FINANCIERA

Para el desarrollo de la evaluación financiera de la Empresa el lugar eléctrico se tienen en cuenta los siguientes parámetros:

La creación de dos escenarios posibles dentro de la Empresa El Lugar Eléctrico: Un primer escenario se desarrollará en condiciones normales de operatividad empresarial, es decir, manteniendo las condiciones normales del entorno tanto interno como externo, reaccionando únicamente al comportamiento de los factores que inciden en la organización. Para efectos de esta valoración se lo denominará *Escenario Pesimista (Ver Cuadros 8, 9 y 10, 11 y 12)*.

Y Como segundo estadio, se establece un *Escenario Optimista*, donde la el Almacén realizará algunas inversiones buscando como objetivo la ejecución del plan de acción determinado con la planeación estratégica determinando un incremento de las ventas gradualmente hasta el 20%, con el objetivo de permanecer en el mercado, desarrollarse, ser más competitivo y generar valor dentro de la organización.

Para realizar las proyecciones necesarias para la evaluación y valoración financiera y económica se hace uso de la herramienta Excell, que permite definir las tendencias lineales, logaritmáticas, exponenciales y potenciales y el grado de correlación entre los datos (calificación de 0 a 1), definiendo cuales son los datos que mas se acercan al comportamiento futuro de la entidad sin descuidar las variaciones del ambiente interno y externo de la misma.

Para iniciar las proyecciones se parte de la información histórica contable de la organización, estado de resultados y balance general desde el año 2000 a 2004 **(Ver Cuadros. 1 y 2 y Anexos D, E, F, H, I y J).**

Se definen las obligaciones financieras que se tienen a la fecha, las inversiones que se van a implementar, como va a ser la financiación y las tasas de interés efectivas que se manejarán; en este caso se determina que el pago de las obligaciones financieras adquiridas se amortizan para el mismo lapso de tiempo que se está evaluando, a 5 años.

Como punto siguiente se realiza el análisis del costo promedio ponderado de capital, es decir, se determina el rendimiento mínimo esperado por la inversión para cumplir con las obligaciones adquiridas con entidades financieras e inversionistas **(Ver Cuadro 14).**

El Costo de Capital Ponderado de una empresa según GARCIA OSCAR, como el “costo promedio ponderado de las diferentes fuentes que la empresa utiliza para financiar sus activos”¹², lo que le cuesta en promedio a la compañía cada peso que está utilizando, sin importar si es financiado por recursos ajenos o propios. Desde el punto de vista financiero, el WACC, es la tasa de retorno mínima exigida a los proyectos de inversión de tal forma que permita mantener el valor de la empresa. Para el Caso del almacén El Lugar Eléctrico el costo promedio ponderado o tasa mínima esperada por las inversiones realizadas se espera que sea del 26,12%.

Para determinar este costo, WACC, se necesita conocer el costo efectivo de capital de cada una de las fuentes de financiamiento de la organización.

¹² GARCÍA, Oscar. Administración Financiera. 3ª. Ed. Cali. 35 p.

Para la puesta en marcha del plan propuesta se hace necesario recurrir a Fuentes de financiación como: recursos de terceros (bancos) cuyo costo efectivo anual es de 23,87% y recursos propios (propietarios), con un costo efectivo del 40%.

Si el rendimiento de las inversiones propuestas en el plan no superan el 26.12% la empresa debe rechazar la propuesta. Pero si las inversiones realizadas superan al costo promedio ponderado esperado, el proyecto le permite generar a la empresa ingresos suficientes para cumplir con sus obligaciones tanto con inversionistas como con las entidades de financiamiento.

Después se calcula la inversión marginal, es decir, la inversión mínima que se debe realizar para la operatividad de la organización, determinando así el mínimo capital de trabajo necesario (**Ver Cuadros 9 y 15**).

La inversión marginal es la inversión que se necesita para cumplir con las obligaciones primarias del proyecto en lo que hace referencia a su operatividad. Corresponde a la inversión mínima requerida en cada uno de los periodos para lograr la operatividad de la entidad. En este caso están representados por el efectivo mínimo necesario, las cuentas por cobrar y el inventario. Recursos que la empresa debe aprovechar de manera eficiente para disminuir el riesgo de las inversiones realizadas.

Como siguiente paso, se determinan el flujo de caja mínimo y el flujo monetario tanto del proyecto como del inversionista, es decir, se calculan los rendimientos del proyecto por cada periodo de tiempo proyectado. Como se requiere calcular el valor presente neto del flujo del proyecto y del inversionista se hace necesario llevar el flujo monetario a año cero para determinar el rendimiento obtenido una vez se han cancelado todos los compromisos de la empresa.

Para estructurar el flujo de caja del proyecto se tienen en cuenta los rubros que fueron obtenidos del estado de resultados, como son las ventas, los costos de ventas, los gastos de administración y ventas, las depreciaciones, los gastos financieros, la variación del capital de trabajo.

Al realizar las diversas operaciones se tiene resultados como la utilidad bruta, la operacional, la utilidad antes de intereses e impuestos y por ultimo se obtiene el flujo neto para cada periodo (**Ver Cuadros 10 y 16**).

Este flujo neto, es decir, el rendimiento por cada periodo, como se encuentran dados para diferentes tiempo y para saber cual es el rendimiento que pueden dar las inversiones se calcula la Tasa Interna de Retorno (TIR).

El procedimiento es tomar los resultados de los flujos de cada periodo y enviarlos al año cero, es decir, al inicio del proyecto, conocido como Valor presente. En términos monetarios, refleja el valor adicional que se obtiene por la operatividad de la Empresa una vez se cumplan con compromisos adquiridos, y en términos porcentuales se calcula Tasa Interna de Retorno, que hace referencia al rendimiento que puede tener el proyecto de inversión, que es comparada con el Costo Promedio Ponderado de Capital.

De acuerdo con estas herramientas, se puede determinar si el proyecto es viable o no; si la Tasa Interna de retorno es mayor que el WACC se aprueba proyecto de inversión, si es menor se desecha el proyecto y si son iguales para inversionista y propietarios les es indiferente. (**Ver Cuadros. 16, 17, 18 y 19**).

VALOR PRESENTE NETO	= \$5.573.051,27
TASA INTERNA DE RETORNO	= 30.86%

Si se implementa el plan estratégico y financiero propuesto, se observa que las actividades a implementar generan rendimientos importantes para el proyecto.

Esos rendimientos esperados superan al costo de capital promedio y permiten generar un valor adicional a la tasa de oportunidad esperada para el proyecto.

De acuerdo al criterio de evaluación como la Tasa Interna de Retorno es del 30,86% es mayor que el costo promedio (WACC), 26.12%, el proyecto se acepta **(ver Cuadro 17)**.

En el caso que la Entidad no realice las inversiones, se prevé que en los próximos años su situación financiera no va a ser la mas provechosa, debido a que los costos y gastos son excesivamente elevados, se incrementan en mayor proporción que las ventas realizadas, es así que para los siguientes cinco años se prevé situaciones de iliquidez en sus flujos de efectivo, aunque se reporten utilidades en cada periodo **(Ver Anexo I)**.

Como se observa, estos resultados son poco convenientes para la organización, debido a que la operatividad de la entidad no es rentable y la utilidad obtenida o es la esperada, situación que preocupa a inversionistas porque están colocando en riesgo sus recursos y su patrimonio **(Ver Cuadro 10)**.

Si la empresa continúa desarrollando su actividad económica asumiendo que se mantienen las condiciones del entorno (interno y externo) como su capacidad interna, los resultados a corto plazo reflejados en el Estado de Resultados determinando la utilidad neta disminuida con respecto a periodos anteriores teniendo en cuenta que los gastos financieros que debe atender son altos, por sus obligaciones financieras. Cabe aclarar que la utilidad neta percibida por el Almacén El Lugar Eléctrico, en un 95%, se origina por ingresos que no se derivan de sus operaciones comerciales, entre las que se pueden mencionar los

arrendamientos de propiedades, favorecimiento por operaciones de descuento, y en menor proporción los descuentos especiales.

Por tanto, la empresa presentaría un panorama desalentador debido a que las inversiones que se están realizando no están dando los resultados esperados para los inversionistas, no están generando valor económico y por ende desarrollo de la entidad.

De acuerdo a las operaciones previstas, con el desarrollo de escenario pesimista, el almacén se hace necesario una nueva financiación ya sea con recursos de los inversionistas o con recursos de entidades financieras. Esa inyección de capital propio o financiado tienen como fin cubrir sus obligaciones mínimas en cada periodo operativo.

Otro punto a evaluar dentro de los escenarios es el rendimiento de las inversiones.

Se espera que el rendimiento sobre la inversión realizada por inversionistas sea por lo menos del 40%. Para el cálculo se toma la inversión realizada por los socios aportantes y se le da el mismo tratamiento a los datos como en el flujo para el proyecto, sin incluir los gastos financieros.

Se evalúa de acuerdo a Tasa Interna de Retorno, Valor Presente Neto y El rendimiento esperado de los inversionistas con respecto a su inversión, es decir, 40%. Se obtienen los siguientes resultados:

VALOR PRESENTE NETO	= \$ 3.735.704,36
TASA INTERNA DE RETORNO	= 47.32%

Si se evalúa el proyecto desde el punto de vista financiero para los inversionistas, se puede analizar que los rendimientos sobre las inversiones realizadas superan

por más de 7 puntos al valor esperado. Ese porcentaje del 47,32% le permite a la empresa generar los recursos suficientes para cumplir las obligaciones con los socios, quienes esperan que sus inversiones les reditué a una tasa mayor que el costo de oportunidad esperado.

Según el criterio de evaluación como la Tasa Interna de Retorno, del 47.32%, es mayor que el costo de oportunidad esperado, del 40%, por los inversionistas el proyecto se puede aprobar (**Ver Cuadro 18 y 19**).

Una vez determinada la rentabilidad y viabilidad de proyecto se estructura el presupuesto de efectivo, dinero disponible para la operatividad de la entidad.

El Lugar Eléctrico para poder llevar a cabo sus operaciones de forma normal debe garantizar la financiación de un volumen determinado de efectivo que le permita atender el pago de las cuentas al momento de su vencimiento y poder cumplir con las obligaciones adquiridas a corto plazo y disminuir el riesgo que pueda correr por desembolsos imprevistos.

Teniendo en cuenta los altos excedentes de efectivo presupuestados, estos recursos se pueden convertir en inversiones temporales con vencimiento a corto plazo que pueden ser aprovechados por la entidad para realizar inversiones temporales con vencimiento a corto plazo no solamente con el fin de devengar un interés, sino también de tenerlos disponibles para efectuar transacciones que en cualquier momento se le puedan presentar ya sea en el mercado financiero (Pago de interés, abonos a capital) o comercial (aprovechamiento de ofertas, descuentos, etc) (**Ver Cuadro 20**).

Por último se establecen las estructuras de los estados de resultados y balances proyectados para los periodos 2005-5009 (**ver Cuadros 13 y 21**).

Cuadro 8
ALMACEN EL LUGAR ELECTRICO
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO
ESCENARIO PESIMISTA

	2005	2006	2007	2008	2009
	\$	\$	\$	\$	\$
INGRESOS OPERACIONALES					
Ventas al por mayor y menor	\$ 255,180,000	\$ 267,905,000	\$ 280,630,000	\$ 293,355,000	\$ 306,080,000
VENTAS BRUTAS	\$ 255,180,000	\$ 267,905,000	\$ 280,630,000	\$ 293,355,000	\$ 306,080,000
COSTO DE VENTAS	\$ 205,770,000	\$ 216,675,000	\$ 227,580,000	\$ 238,485,000	\$ 249,390,000
Costo de Mercancia Vendida	\$ 205,770,000	\$ 216,675,000	\$ 227,580,000	\$ 238,485,000	\$ 249,390,000
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 49,410,000	\$ 51,230,000	\$ 53,050,000	\$ 54,870,000	\$ 56,690,000
GASTOS OPERACIONALES	\$ 24,587,809	\$ 25,646,850	\$ 26,638,055	\$ 27,577,449	\$ 28,475,975
Gastos de Administración	\$ 21,157,709	\$ 21,664,850	\$ 22,104,155	\$ 22,491,649	\$ 22,838,275
Gastos de Ventas	\$ 3,430,100	\$ 3,982,000	\$ 4,533,900	\$ 5,085,800	\$ 5,637,700
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 24,822,191	\$ 25,583,150	\$ 26,411,945	\$ 27,292,551	\$ 28,214,025
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 8,489,700	\$ 9,459,500	\$ 10,429,300	\$ 11,399,100	\$ 12,368,900
GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 18,747,345	\$ 15,494,281	\$ 12,241,217	\$ 8,988,153	\$ 5,735,089
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	\$ 14,564,545	\$ 19,548,369	\$ 24,600,028	\$ 29,703,498	\$ 34,847,836
IMPORRENTA (38,5%)	\$ 5,607,350	\$ 7,526,122	\$ 9,471,011	\$ 11,435,847	\$ 13,416,417
UTILIDAD ANTES DE RESERVA	\$ 8,957,195	\$ 12,022,247	\$ 15,129,017	\$ 18,267,651	\$ 21,431,419
RESERVA LEGAL	\$ 895,720	\$ 1,202,225	\$ 1,512,902	\$ 1,826,765	\$ 2,143,142
UTILIDAD NETA	\$ 8,061,476	\$ 10,820,022	\$ 13,616,116	\$ 16,440,886	\$ 19,288,277

Cuadro 9
ALMACEN EL LUGAR ELECTRCICO
CALCULO INVERSIÓN MARGINAL EN CAPITAL DE TRABAJO
ESCENARIO PESIMISTA

	<u>AÑO 0</u>	<u>AÑO 1</u>	<u>AÑO 2</u>	<u>AÑO 3</u>	<u>AÑO 4</u>
Efectivo	5,259,264.00	6,135,808.00	7,012,352.00	7,888,896.00	8,765,440.00
Cuentas por Cobrar	8,505,275.70	7,357,531.39	6,363,310.06	5,486,344.69	4,701,872.43
Inventario: ver C.M.V.	659,820.02	694,787.88	729,755.75	764,723.61	799,691.47
Total capital de trabajo	14,424,359.72	14,188,127.28	14,105,417.80	14,139,964.30	14,267,003.91
Variación de capital de trabajo		(236,232.44)	(82,709.47)	34,546.49	127,039.61

Cuadro 10
ALMACEN EL LUGAR ELECTRCICO
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO Y RENDIMIENTO DEL PROYECTO
ESCENARIO PESIMISTA

	<u>AÑO 1</u> 2006	<u>AÑO 2</u> 2007	<u>AÑO 3</u> 2008	<u>AÑO 4</u> 2009	<u>AÑO 5</u> 2010
Ventas	255,180,000.00	267,905,000.00	280,630,000.00	293,355,000.00	306,080,000.00
Costos de Ventas	205,770,000.00	216,675,000.00	227,580,000.00	238,485,000.00	249,390,000.00
Depreciación	33,789,200.00	38,235,000.00	42,680,800.00	47,126,600.00	51,572,400.00
UTILIDAD BRUTA	15,620,800.00	12,995,000.00	10,369,200.00	7,743,400.00	5,117,600.00
Gastos de admón. Y ventas	24,587,809.48	25,646,849.80	26,638,054.73	27,577,449.14	28,475,974.70
PERDIDA OPERATIVA	(8,967,009.48)	(12,651,849.80)	(16,268,854.73)	(19,834,049.14)	(23,358,374.70)

SI NO SE REALIZARAN LAS INVERSIONES EN LAS ESTRATEGIAS PROPUESTAS, LA ENTIDAD GENERARIA DESDE EL PRIMER PERIODO PRONOSTICADO PERDIDAS EXCESIVAS, QUE COLOCAN EN RIESGO LA ESTABILIDAD DE LA EMPRESA Y LAS INVERSIONES QUE SE HAN REALIZADO HASTA EL MOMENTO Y LA UNCA OPCION SERÍA LA VENTA TOTAL DE LOS ACTIVOS QUE MANITIENE LA EMPRESA.

LA EMPRESA ESTA DESTRUYENDO SUS ACTIVOS YA QUE NO SE PRESENTA GENERACION DE VALOR ALGUNA.

Cuadro 11
ALMACEN EL LUGAR ELECTRICO
PRESUPUESTO DE EFECTIVO
ESCENARIO PESIMISTA

ENTRADAS	<u>0</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
Por ventas	255,180,000.00	267,905,000.00	280,630,000.00	293,355,000.00	306,080,000.00
Recaudos cartera	6,044,717.00	6,129,798.96	6,435,472.18	6,741,145.40	7,046,818.61
Ingresos No Operacionales	8,489,700	9,459,500	10,429,300	11,399,100	12,368,900
Total entradas	269,714,417.00	283,494,298.96	297,494,772.18	311,495,245.40	325,495,718.61
SALIDAS					
Costos de Ventas	205,770,000.00	216,675,000.00	227,580,000.00	238,485,000.00	249,390,000.00
Gastos de admón.. Y ventas	24,587,809.48	25,646,849.80	26,638,054.73	27,577,449.14	28,475,974.70
Pago de intereses	18,747,345.21	15,494,281.19	12,241,217.17	8,988,153.15	5,735,089.13
Amortización del préstamo	\$ 13,627,081.00	\$ 13,627,081.00	\$ 13,627,081.00	\$ 13,627,081.00	\$ 13,627,081.00
Pago de impuestos	5,607,349.94	7,526,122.07	9,471,010.82	11,435,846.62	13,416,416.93
Gastos No operacionales	18,747,345.21	15,494,281.19	12,241,217.17	8,988,153.15	5,735,089.13
Total salidas	287,086,930.85	294,463,615.25	301,798,580.89	309,101,683.06	316,379,650.89
FLUJO NETO EFECTIVO	(17,372,513.85)	(10,969,316.29)	(4,303,808.71)	2,393,562.34	9,116,067.73
Saldo inicial	610,700	(16,761,813.85)	(27,731,130.14)	(32,034,938.85)	(29,641,376.51)
Saldo final de efectivo	(16,761,813.85)	(27,731,130.14)	(32,034,938.85)	(29,641,376.51)	(20,525,308.78)

Cuadro 12
BALANCE GENERAL PROYECTADO
EL LUGAR ELECTRICO
ESCENARIO PESIMISTA
31 DE DICIEMBRE

	2005	2006	2007	2008	2009
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE					
DISPONIBLE	5,259,264	6,135,808	7,012,352	7,888,896	8,765,440
DEUDORES	8,505,276	7,357,531	6,363,310	5,486,345	4,701,872
INVENTARIOS	175,075,850	181,325,000	175,195,564	181,150,862	175,178,940
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	188,840,390	194,818,340	188,571,226	194,526,102	188,646,253
PROPIEDAD PLAN TA Y EQUIPO					
PROPIEDAD PLAN TA Y EQUIPO	77,256,853	79,504,370	81,451,258	83,168,534	84,704,691
Depreciación Acumulada	33,789,200	38,235,000	42,680,800	47,126,600	51,572,400
TOTAL ACTIVO FIJO	43,467,653	41,269,370	38,770,458	36,041,934	33,132,291
TOTAL ACTIVO	232,308,043	236,087,710	227,341,683	230,568,037	221,778,544
PASIVO					
PASIVO CORRIENTE					
OBLIGACIONES FINANCIERAS	64,905,524	51,278,443	37,651,362	24,024,281	10,397,200
PROVEEDORES	28,394,896	27,323,087	26,394,643	25,575,698	24,843,126
CUENTAS POR PAGAR	4,873,800	5,472,600	6,071,400	6,670,200	7,269,000
IMPUESTOS	6,181,600	7,232,400	8,283,200	9,334,000	10,384,800
OBLIGACIONES LABORALES	4,076,850	4,304,515	4,501,727	4,675,681	4,831,288
TOTAL PASIVO CORRIENTE	108,432,670	95,611,044	82,902,332	70,279,859	57,725,414
TOTAL PASIVO	108,432,670	95,611,044	82,902,332	70,279,859	57,725,414
PATRIMONIO					
Capital Social	62,885,356	62,885,356	62,885,356	62,885,356	62,885,356
Revalorización de Patrimonio	39,635,208	56,611,867	54,402,731	64,006,153	61,468,703
Resultado ejercicio Anterior	12,397,613	8,957,195	12,022,247	15,129,017	18,267,651
Resultado del ejercicio	8,957,195	12,022,247	15,129,017	18,267,651	21,431,419
TOTAL PATRIMONIO	123,875,373	140,476,665	144,439,351	160,288,177	164,053,130
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	232,308,043	236,087,710	227,341,683	230,568,037	221,778,544

Cuadro 13
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO
EL LUGAR ELECTRICO
ESCENARIO OPTIMISTA

	2,005	2,006	2,007	2,008	2,009
INGRESOS OPERACIONALES					
Ventas al por mayor y menor	\$ 264,219,991	\$ 290,641,990	\$ 334,238,289	\$ 384,374,032	\$ 461,248,839
VENTAS BRUTAS	\$ 264,219,991	\$ 290,641,990	\$ 334,238,289	\$ 384,374,032	\$ 461,248,839
COSTO DE VENTAS	\$ 206,091,592	\$ 226,700,753	\$ 260,705,865	\$ 299,811,745	\$ 359,774,094
Costo de Mercancia Vendida	\$ 206,091,592	\$ 226,700,752	\$ 260,705,864	\$ 299,811,744	\$ 359,774,093
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 58,128,399	\$ 63,941,238	\$ 73,532,424	\$ 84,562,287	\$ 101,474,745
Gastos Operacionales	\$ 34,507,787	\$ 36,587,587	\$ 45,645,312	\$ 37,878,702	\$ 39,175,694
Gastos de Administración	\$ 20,807,787	\$ 23,887,587	\$ 25,445,312	\$ 27,178,702	\$ 29,475,694
Gastos de personal	\$ 6,492,584	\$ 6,952,235	\$ 7,536,128	\$ 8,167,215	\$ 8,841,531
Impuestos	\$ 2,642,200	\$ 2,906,420	\$ 3,342,383	\$ 3,843,740	\$ 4,612,488
Seguros	\$ 820,766	\$ 902,843	\$ 1,038,269	\$ 1,194,009	\$ 1,432,811
Servicios	\$ 792,660	\$ 871,926	\$ 1,002,715	\$ 1,153,122	\$ 1,383,747
Gastos legales	\$ 870,345	\$ 957,380	\$ 1,100,986	\$ 1,266,134	\$ 1,519,361
Mantenimiento y reparaciones	\$ 748,485	\$ 750,705	\$ 752,931	\$ 755,164	\$ 757,404
Depreciaciones	\$ 4,015,331	\$ 4,078,412	\$ 4,142,483	\$ 4,207,562	\$ 4,273,662
Diversos	\$ 4,425,416	\$ 6,467,667	\$ 6,529,417	\$ 6,591,755	\$ 6,654,689
Gastos de Ventas	\$ 13,700,000	\$ 12,700,000	\$ 20,200,000	\$ 10,700,000	\$ 9,700,000
Capacitacion	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	\$ 10,000,000	\$ 500,000	\$ 500,000
Publicidad y promocion	\$ 4,000,000	\$ 3,000,000	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000	\$ 1,000,000
Legales	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000
Leasing vehículo	\$ 8,000,000	\$ 8,000,000	\$ 8,000,000	\$ 8,000,000	\$ 8,000,000
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 37,320,612	\$ 40,053,651	\$ 48,087,111	\$ 57,383,585	\$ 71,999,051
Ingresos No Operacionales	\$ 11,933,414	\$ 12,074,601	\$ 12,218,664	\$ 12,365,666	\$ 12,515,672
Financieros	\$ 6,200,983	\$ 6,214,430	\$ 6,227,905	\$ 6,241,410	\$ 6,254,944
Arrendamientos	\$ 5,732,430	\$ 5,860,171	\$ 5,990,758	\$ 6,124,256	\$ 6,260,728
Gastos No Operacionales	\$ 30,451,657	\$ 25,611,885	\$ 20,772,529	\$ 15,933,596	\$ 5,360,000
Financieros	\$ 26,863,843	\$ 21,987,480	\$ 17,111,116	\$ 12,234,752	\$ 1,623,300
Gastos extraordinarios	\$ 594,642	\$ 596,043	\$ 597,449	\$ 598,857	\$ 600,269
Diversos	\$ 2,993,172	\$ 3,028,362	\$ 3,063,965	\$ 3,099,986	\$ 3,136,432
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	\$ 18,802,368	\$ 26,516,367	\$ 39,533,246	\$ 53,815,655	\$ 79,154,723
IMPORRENTA (38,5%)	\$ 7,238,912	\$ 10,208,801	\$ 15,220,300	\$ 20,719,027	\$ 30,474,568
UTILIDAD ANTES DE RESERVA	\$ 11,563,456	\$ 16,307,565	\$ 24,312,946	\$ 33,096,628	\$ 48,680,154
RESERVA LEGAL	\$ 1,156,346	\$ 1,630,757	\$ 2,431,295	\$ 3,309,663	\$ 4,868,015
UTILIDAD NETA	\$ 10,407,111	\$ 14,676,809	\$ 21,881,651	\$ 29,786,965	\$ 43,812,139

Cuadro 14
CALCULO DE LA INVERSIÓN INICIAL
ALMACEN EL LUGAR ELECTRICO
ESCENARIO OPTIMISTA

Inversión diferida:

Promoción y Publicidad	\$	12,000,000	
Varios (Capacitaciones)	\$	5,000,000	
Lising Vehiculo - compra de vehiculo	\$	40,000,000	
Reestructuración Fra y Organizacional	\$	4,000,000	
Legalización	\$	1,000,000	
Subtotal			62,000,000.00

TOTAL INVERSIÓN		62,000,000.00
------------------------	--	----------------------

FUENTE	MONTO	C.E.A.A.I	C.E.A.D.I.	% P	C.E.A.D.I.P
Deuda	34,000,000.00	23.87%	14.68%	54.84%	8.05%
Aporte Socios	28,000,000.00	40.00%	40.00%	45.16%	18.06%
	62,000,000.00			WACC	26.12%

Fuente: Esta Investigación 2005

Cuadro 15
CALCULO INVERSIÓN MARGINAL EN CAPITAL DE TRABAJO
ALMACEN EL LUGAR ELECTRICO
ESCENARIO OPTIMISTA

	<u>AÑO 0</u>	<u>AÑO 1</u>	<u>AÑO 2</u>	<u>AÑO 3</u>	<u>AÑO 4</u>
Efectivo	610,700.00	610,700.00	610,700.00	610,700.00	610,700.00
Cuentas por Cobrar	6,346,952.85	6,981,648.14	8,028,895.36	9,233,229.66	11,079,875.59
Inventario: ver C.M.V.	673,726.76	740,014.15	849,260.06	974,865.26	974,865.26
Total capital de trabajo	7,631,379.61	8,332,362.29	9,488,855.41	10,818,794.92	12,665,440.85
Variación de capital de trabajo		700,982.68	1,156,493.13	1,329,939.50	1,846,645.93

Fuente: Esta Investigación 2005

Cuadro 16
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO Y RENDIMIENTO DEL PROYECTO
ALMACEN EL LUGAR ELECTRICO
ESCENARIO OPTIMISTA

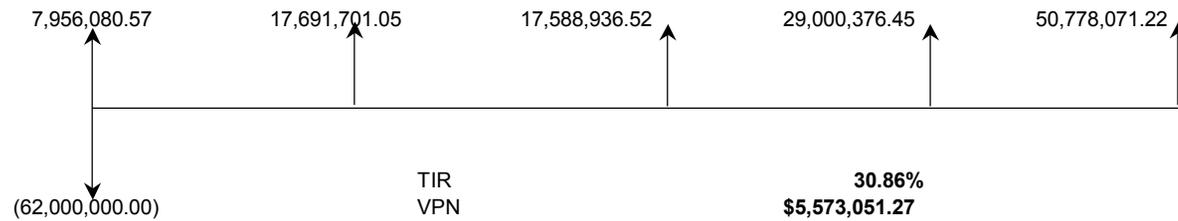
	<u>AÑO 1</u> 2005	<u>AÑO 2</u> 2006	<u>AÑO 3</u> 2007	<u>AÑO 4</u> 2008	<u>AÑO 5</u> 2009
Ventas	264,219,991.35	290,641,990.49	334,238,289.06	384,374,032.42	461,248,838.90
Costos de Ventas	206,091,592.35	226,700,752.58	260,705,865.47	299,811,745.28	359,774,094.34
Depreciación	4,015,331.05	4,078,411.77	4,142,483.48	4,207,561.76	4,273,662.41
UTILIDAD BRUTA	54,113,067.95	59,862,826.14	69,389,940.11	80,354,725.37	97,201,082.14
Gastos de admón. Y ventas	34,507,787.31	36,587,587.18	45,645,312.21	37,878,702.29	39,175,693.71
UTILIDAD OPERATIVA	19,605,280.64	23,275,238.96	23,744,627.91	42,476,023.08	58,025,388.43
Provisión impuestos:	7,548,033.05	8,960,967.00	9,141,681.74	16,353,268.89	22,339,774.55
Pago de intereses	8,116,498.07	6,493,198.46	4,869,898.84	3,246,599.23	1,623,299.61
U.O.D.I.	3,940,749.52	14,314,271.96	14,602,946.16	26,122,754.19	35,685,613.89
" + Depreciación	4,015,331.05	4,078,411.77	4,142,483.48	4,207,561.76	4,273,662.41
" + Amortización diferidos	-	-	-	-	-
" - Variación capital de trabajo	-	(700,982.68)	(1,156,493.13)	(1,329,939.50)	(1,846,645.93)
+ Valor liquidación capital de trabajo	-	-	-	-	12,665,440.85
TOTAL FLUJO NETO OPERATIVO	7,956,080.57	17,691,701.05	17,588,936.52	29,000,376.45	50,778,071.22

Fuente: Esta Investigación 2005.

**Cuadro 17
FLUJO MONETARIO DEL PROYECTO
ALMACEN EL LUGAR ELECTRICO
ESCENARIO OPTIMISTA**

AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
7,956,080.57				
(62,000,000.00)				
(54,043,919.43)	17,691,701.05	17,588,936.52	29,000,376.45	50,778,071.22

DIAGRAMA DE FLUJO DE CAJA



CRITERIO DE DECISIÓN

SE ACEPTA POR QUE:

TIR 30.86%	MAYOR QUE	WACC 26.12%
---------------	-----------	----------------

Cuadro 18
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA Y SU RENDIMIENTO
ALMACEN EL LUGAR ELECTRICO
ESCENARIO OPTIMISTA

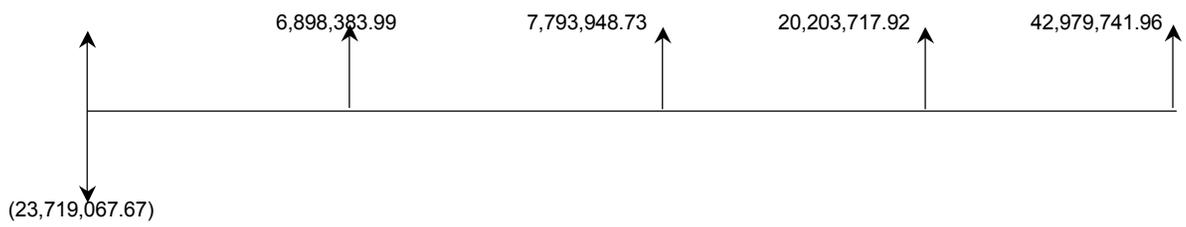
	<u>AÑO 1</u>	<u>AÑO 2</u>	<u>AÑO 3</u>	<u>AÑO 4</u>	<u>AÑO 5</u>
Ventas	264,219,991.35	290,641,990.49	334,238,289.06	384,374,032.42	461,248,838.90
Costo de ventas	206,091,592.35	226,700,752.58	260,705,865.47	299,811,745.28	359,774,094.34
Depreciación	4,015,331.05	4,078,411.77	4,142,483.48	4,207,561.76	4,273,662.41
UTILIDAD BRUTA	54,113,067.95	59,862,826.14	69,389,940.11	80,354,725.37	97,201,082.14
Gastos de admón. Y ventas	34,507,787.31	36,587,587.18	45,645,312.21	37,878,702.29	39,175,693.71
UTILIDAD OPERATIVA	19,605,280.64	23,275,238.96	23,744,627.91	42,476,023.08	58,025,388.43
Gastos financieros	8,116,498.07	6,493,198.46	4,869,898.84	3,246,599.23	1,623,299.61
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	11,488,782.56	16,782,040.50	18,874,729.06	39,229,423.85	56,402,088.82
Provisión impuestos:	4,423,181.29	6,461,085.59	7,266,770.69	15,103,328.18	21,714,804.20
UTILIDAD NETA	7,065,601.28	10,320,954.91	11,607,958.37	24,126,095.67	34,687,284.62
- Amortización de deuda	6,800,000.00	6,800,000.00	6,800,000.00	6,800,000.00	6,800,000.00
+ Depreciación	4,015,331.05	4,078,411.77	4,142,483.48	4,207,561.76	4,273,662.41
- Variación de capital de trabajo		(700,982.68)	(1,156,493.13)	(1,329,939.50)	(1,846,645.93)
+ Valor de liquidación capital de T.					12,665,440.85
FLUJO NETO INVERSIONISTA	4,280,932.33	6,898,383.99	7,793,948.73	20,203,717.92	42,979,741.96

Fuente: Esta Investigación 2005.

**Cuadro 19
FLUJO MONETARIO DEL INVERSIONISTA
ALMACEN EL LUGAR ELECTRICO
ESCENARIO OPTIMISTA**

AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
4,280,932.33				
(28,000,000.00)	6,898,383.99	7,793,948.73	20,203,717.92	42,979,741.96
-23,719,067.67	6,898,383.99	7,793,948.73	20,203,717.92	42,979,741.96

DIAGRAMA DE FLUJO DE CAJA



TIR
VPN
47.32%
\$3,735,704.36

SE ACEPTA POR QUE:

TIR 47.32%

MAYOR QUE

TMRR 40%

FUENTE: Esta Investigación 2005.

Cuadro 20
PRESUPUESTO DE EFECTIVO
ALMACEN EL LUGAR ELECTRICO
ESCENARIO OPTIMISTA

ENTRADAS	<u>0</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
Por ventas	257,873,038.50	283,660,342.35	326,209,393.70	375,140,802.76	450,168,963.31
Recaudos cartera	6,044,717.00	6,346,952.85	6,981,648.14	8,028,895.36	9,233,229.66
Ingresos no operacionales	11,933,414	12,074,601	12,218,664	12,365,666	12,515,672
Prestamo	34,000,000.00				
Aportes	28,000,000.00				
Total entradas	337,851,169.07	302,081,895.94	345,409,705.47	395,535,363.85	471,917,864.93
SALIDAS					
Inversión marginal inventarios	673,726.76	66,287.40	109,245.91	125,605.20	-
Costos de Ventas	206,091,592.35	226,700,752.58	260,705,865.47	299,811,745.28	359,774,094.34
Gastos de admón.. Y ventas	34,507,787.31	36,587,587.18	45,645,312.21	37,878,702.29	39,175,693.71
Pago de intereses	26,863,843.29	21,987,479.65	17,111,116.02	12,234,752.38	7,358,388.75
Amortización del préstamo	\$ 20,427,081.00	20,427,081.00	20,427,081.00	20,427,081.00	20,427,081.00
Pago de impuestos	4,423,181.29	6,461,085.59	7,266,770.69	15,103,328.18	21,714,804.20
Total salidas	292,987,211.99	312,230,273.40	351,265,391.28	385,581,214.34	448,450,061.99
FLUJO NETO DE EFECTIVO	44,863,957.08	(10,148,377.46)	(5,855,685.81)	9,954,149.51	23,467,802.94
Saldo inicial	610,700	45,474,657.08	35,326,279.62	29,470,593.80	39,424,743.31
Saldo final de efectivo	45,474,657.08	35,326,279.62	29,470,593.80	39,424,743.31	62,892,546.25

Fuente Esta Investigación. 2005.

Cuadro 21
BALANCE GENERAL PROYECTADO
ALMACEN EL LUGAR ELECTRICO
ESCENARIO OPTIMISTA

	<u>AÑO 0</u>	<u>AÑO 1</u>	<u>AÑO 2</u>	<u>AÑO 3</u>	<u>AÑO 4</u>
ACTIVOS					
Efectivo	45,474,657.08	35,326,279.62	29,470,593.80	39,424,743.31	62,892,546.25
Cuentas por cobrar	6,346,952.85	6,981,648.14	8,028,895.36	9,233,229.66	11,079,875.59
Inventario	154,795,841.89	159,937,985.97	164,202,534.80	169,958,553.45	160,553,441.64
Total Activo Corriente	206,617,451.82	202,245,913.72	201,702,023.96	218,616,526.42	234,525,863.48
Terreno	10,888,603.00	10,888,603.00	10,888,603.00	10,888,603.00	10,888,603.00
Construcciones y edificaciones	50,421,526.00	50,421,526.00	50,421,526.00	50,421,526.00	50,421,526.00
Equipo de oficina	3,437,870.00	3,437,870.00	3,437,870.00	3,437,870.00	3,437,870.00
Equipo de computacion	2,736,792.00	2,736,792.00	2,736,792.00	2,736,792.00	2,736,792.00
Flota y equipo Transporte	6,872,553.00	6,872,553.00	6,872,553.00	6,872,553.00	6,872,553.00
Depreciación acumulada	-4,015,331.05	(8,093,742.82)	(12,236,226.30)	(16,443,788.06)	(20,717,450.47)
Total Activo Fijo	70,342,012.95	66,263,601.18	62,121,117.70	57,913,555.94	53,639,893.53
Activo Diferido					
Amortización de diferidos					
Total Activo Diferido	-	-	-	-	-
TOTAL ACTIVOS	276,959,464.77	268,509,514.90	263,823,141.66	276,530,082.37	288,165,757.02
PASIVOS					
Impuesto por pagar	7,548,033.05	8,960,967.00	9,141,681.74	16,353,268.89	22,339,774.55
Obligaciones financiera	92,105,524.00	71,678,443.00	51,251,362.00	30,824,281.00	-
Cuentas por pagar	5,579,042.44	6,894,093.29	7,236,470.44	7,355,799.08	7,253,782.62
Proveedores	28,394,896	27,323,087	26,394,643	25,575,698	24,843,126
TOTAL PASIVO	133,627,495.90	114,856,590.02	94,024,157.14	80,109,046.48	54,436,683.02
PATRIMONIO					
Aporte socios	90,885,356.00	90,885,356.00	90,885,356.00	90,885,356.00	90,885,356.00
Utilidades retenidas	7,065,601.28	17,386,556.19	28,994,514.56	53,120,610.23	87,807,894.85
Revalorización de Patrimonio	45,381,011.59	45,381,012.69	49,919,113.96	52,415,069.66	55,035,823.14
TOTAL PATRIMONIO	143,331,968.87	153,652,924.88	169,798,984.52	196,421,035.89	233,729,074.00
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	276,959,464.77	268,509,514.90	263,823,141.66	276,530,082.37	288,165,757.02

Fuente: Esta Investigación. 2005.

8.2 VALORACIÓN ECONÓMICA

8.2.1 Valor Económico Agregado – EVA.

Otro criterio de valoración de empresas y de inversiones se desarrolla a través del Valor económico agregado o EVA¹³. Herramienta que no es nueva dentro del ámbito financiero, recoge información que los estados financieros expresan en su estructura y la integra para determinar si las operaciones y las ejecuciones que se realizan por parte de los administrativos, propietarios, etc., y la utilización de los recursos es la más conveniente para generar valor en la empresa o lo contrario si la empresa necesita realizar cambios o desinvertir en algunas áreas que lo único que generan es pérdida de tiempo y recursos que pueden ser aprovechados.

El EVA trata de medir de medir el valor que agrega un proyecto a la empresa en un periodo determinado y resulta después que se haya recuperado lo correspondiente a la inversión, remuneración de los que prestan el dinero y aportan el capital.

El EVA se lo puede entender como un mecanismo de control de las decisiones, trata de verificar si las inversiones que se realicen están generando remanentes que contribuyan a la generación de valor presente positivo.

Para este caso el Valor Económico agregado aportado por las inversiones, al aplicar su estructura y una vez cancelado todos los costos y gastos del Almacén han aportado a al patrimonio. Obteniendo excedentes por valor de \$14.475.479 para el periodo 2005, y para los siguientes periodos se obtienen valores de 12,777,944, 2,130,889, -1,979,048 y -2,599,237 (**ver Cuadro 22 y Anexo G**).

¹³ GARCIA, Oscar. Administración Financiera. 3ª. Ed. Cali. 276 a 290.

Estos valores como se analizan permite establecer que la organización en cada periodo debe realizar los ajustes necesarios para que el Valor presente neto siga siendo positivo y por ende el Valor Económico Agregado sea positivo y cree valor en activos.

En caso contrario los inversionistas y propietarios estarán abocados a buscar nuevas alternativas de inversión, sin correr muchos riesgos y manteniendo niveles de rentabilidad que les beneficien.

A continuación se realiza un resumen comparativo de los dos escenarios, pesimista y optimista, a nivel de balance, ventas, utilidades, flujos de efectivo, TIR, y EVA donde se refleja que es de importancia implementar el plan de acción para seguir en el mercado (*ver Cuadro 23 y Anexos K, L y M*).

Cuadro 22
VALORACION ECONOMICA DE EMPRESA - EVA -
ALMACEN EL LUGAR ELECTRICO
ESCENARIO OPTIMISTA

EVA = UTILIDAD OPERACIONAL - IMPUESTOS) - (CIO*CPPC)	2,005	2,006	2,007	2,008	2,009
CIO = ACTIVOS OPERATIVOS - PASIVOS OPERATIVOS					
ACTIVOS OPERATIVOS					
CUENTAS POR COBRAR	6,346,953	6,981,648	8,028,895	9,233,230	11,079,876
EFFECTIVO	45,474,657	35,326,280	29,470,594	39,424,743	62,892,546
INVENTARIOS	154,795,842	159,937,986	164,202,535	169,958,553	160,553,442
TOTAL ACTIVOS OPERATIVOS	161,142,795	166,919,634	172,231,430	179,191,783	171,633,317
PASIVO OPERATIVOS					
PROVEEDORES	33,973,939	34,217,180	33,631,113	32,931,497	32,096,908
PASIVOS FINANCIEROS	92,105,524	71,678,443	51,251,362	30,824,281	-
IMPUESTOS	7,548,033	8,960,967	9,141,682	16,353,269	22,339,775
TOTAL PASIVOS OPERATIVOS	133,627,496	114,856,590	94,024,157	80,109,046	54,436,683
TOTAL ACTIVO OPERATIVO	161,142,795	166,919,634	172,231,430	179,191,783	171,633,317
-TOTAL PASIVO OPERATIVO	133,627,496	114,856,590	94,024,157	80,109,046	54,436,683
CIO	27,515,299	52,063,044	78,207,273	99,082,737	117,196,634
COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL					
PASIVOS FINANCIEROS +CREDITOS NUEVOS	81,708,324	61,281,243	40,854,162	20,427,081	-
PATRIMONIO	143,331,969	153,652,925	169,798,985	196,421,036	233,729,074
CALCULO	225,040,293	214,934,168	210,653,147	216,848,117	233,729,074
PARTICIPACION FUENTE PASIVO	36%	29%	19%	9%	0%
PARTICIPACION FUENTE PATRIMONIO	64%	71%	81%	91%	100%
COSTO ANUAL EFECTIVO DESPUES DE IMPUESTO					
COSTO ANUAL EFECTIVO DESPUES DE IMPUESTO DEUDA	14.68%	15%	15%	15%	15%
COSTO ANUAL EFECTIVO DESPUES DE IMPUESTO PATRIM	40%	40%	40%	40%	40%
C.E.A.D.I x % PROPORCION PASIVO - INVERSIONISTA	5%	4%	3%	1%	0%
C.E.A.D.I x % PROPORCION PASIVO - INVERSIONISTA	25%	29%	32%	36%	40%
CPPC	30.81%	32.78%	35.09%	37.61%	40.00%

Cuadro 22
VALORACION ECONOMICA DE EMPRESA - EVA -
ALMACEN EL LUGAR ELECTRICO
ESCENARIO OPTIMISTA

Descripcion	2,005	2,006	2,007	2,008	2,009
UTILIDAD OPERACIONAL	37,320,612	40,053,651	48,087,111	57,383,585	71,999,051
IMPUESTOS	14,368,435	10,208,801	18,513,538	22,092,680	27,719,635
SUBTOTAL	22,952,176	29,844,850	29,573,574	35,290,905	44,279,416
CIO	27,515,299	52,063,044	78,207,273	99,082,737	117,196,634
CPPC	0.3081	0.3278	0.3509	0.3761	0.4000
SUBTOTAL	8,476,697	17,066,905	27,442,684	37,269,953	46,878,654
TOTAL EVA	14,475,479	12,777,944	2,130,889	-1,979,048	-2,599,237

Fuente: Esta Investigación 2005.

CUADRO No. 23
CRITERIOS DE DEDICION DE PROPUESTA
ALMACEN EL LUGAR ELECTRICO

DESCRIPCION	ESCENARIO PESIMISTA				
	2005	2006	2007	2008	2009
ACTIVO TOTAL	232,308,043	236,087,710	227,341,683	230,568,037	221,778,544
PASIVO TOTAL	108,432,670	95,611,044	82,902,332	70,279,859	57,725,414
PATRIMONIO	123,875,373	140,476,665	144,439,351	160,288,177	164,053,130
FLUJOS NETOS	-8,967,009	-12,651,850	-16,268,855	-19,834,049	-23,358,375
WACC PROYECTO Vs TIR PROYECTO	26.12%				
COSTO INVERSIONISTAS	40.00%				
TASA INTERNA DE RETORNO PROYECTO	NO SE PUEDE CALCULAR POR MANTENER VALORES NEGATIVOS				
VALOR PRESENTE NETO	NO SE PUEDE CALCULAR POR MANTENER VALORES NEGATIVOS				
TASA INTERNA DE RETORNO INVERSIONISTA	NO SE PUEDE CALCULAR POR MANTENER VALORES NEGATIVOS				
VALOR PRESENTE NETO	NO SE PUEDE CALCULAR POR MANTENER VALORES NEGATIVOS				
EVA	VALORES NEGATIVOS DESTRUCCION DE VALOR - DESINVERTIR, LIQUIDAR Y VENDER				
DECISION GENERAL	SE RECHAZA PROYECTO				

Fuente: Esta Investigación 2005.

DESCRIPCION	ESCENARIO OPTIMISTA				
	2005	2006	2007	2008	2009
ACTIVO TOTAL	276,959,465	268,509,515	263,823,142	276,530,082	288,165,757
PASIVO TOTAL	133,627,496	114,856,590	94,024,157	80,109,046	54,436,683
PATRIMONIO	143,331,969	153,652,925	169,798,985	196,421,036	233,729,074
FLUJO NETO	7,065,601	10,320,955	11,607,958	24,126,096	34,687,285
WACC PROYECTO Vs TIR PROYECTO	26.12%				
COSTO INVERSIONISTAS	40.00%				
TASA INTERNA DE RETORNO PROYECTO	30.86%				
VALOR PRESENTE NETO	5,573,051				
TASA INTERNA DE RETORNO INVERSIONISTA	47.32%				
VALOR PRESENTE NETO	3,735,704				
EVA	14,475,479				
	CREACION DE VALOR				
DECISION GENERAL	SE ACEPTA PROYECTO				

Fuente: Esta Investigación 2005.

9. CONCLUSIONES

- El desarrollo del Plan estratégico administrativo y financiero en el Almacén El Lugar Eléctrico permite a la entidad obtener mayor rendimiento en sus inversiones, crea valor económico y supera a las expectativas que poseen los inversionistas en cuanto al rendimiento de los recursos financieros, es decir, supera al costo promedio de capital (26.12%) obteniendo una tasa de retorno sobre las inversiones equivalente a 30.86%. Este porcentaje permite determinar que la implementación del plan a 5 años es viable.
- Si el almacén El Lugar Eléctrico no implementa una estrategia administrativa y financiera efectiva para los próximos años, enfrentará situaciones que no le permitirán su supervivencia, además, deberá sacrificar gran parte de sus activos únicamente para cumplir con las obligaciones adquiridas con sus proveedores, colaboradores, entidades financieras y ocasionando que los rendimientos de las inversiones realizadas por los propietarios no sean las esperadas.
- Es fundamental para la Empresa implementar una estrategia de mercadeo que le permita desarrollar y ampliar su mercado de manera agresiva, garantizándole una mayor participación en el sector y favoreciendo sus niveles de ventas y sus utilidades.
- El Almacén Lugar Eléctrico tiene la posibilidad de cubrir rápidamente parte de las deudas a corto plazo con la venta de activos que no influyen en la operatividad de la entidad, mejorando su apalancamiento operativo y financiero, es decir, que la empresa recurriría en menor proporción a la financiación con recursos de entidades financieras por los altos costos,

ampliando sus relaciones comerciales con proveedores quienes brindan condiciones de financiamiento favorables para el desarrollo de su actividad económica.

- La empresa El Lugar Eléctrico por su carácter de comercializadora de Materiales eléctricos para la construcción mantiene niveles de inventarios elevados, que por una parte permite mantener existencias suficientes evitando incurrir en gastos adicionales, garantizando contar con recursos a corto plazo para cumplir con las obligaciones adquiridas; pero el mantener altos niveles de inventarios, correspondiendo a un promedio el 68% del activo total, es contraproducente debido a los costos y gastos sombra que incurre por el mantenimiento, almacenamiento y bodegaje de los materiales y repuestos eléctricos que se comercializan.
- La empresa incurre en gastos operaciones de administración y ventas elevados los cuales afectan el rendimiento de las ventas, y representan en promedio el 10% de los ingresos operacionales. Recursos que no favorecen la operatividad de la Empresa, pero pueden canalizarse hacia el pago de obligaciones inmediatas y necesarias.
- La empresa carece de un buen desempeño de sus inventarios, haciendo que se acumule en un alto porcentaje sus activos corrientes, dificultando la rotación y manteniéndolos demasiado tiempo en almacén acarreado gastos que la empresa debe realizar para su mantenimiento. Por ello ha tenido dificultades en el desempeño de sus políticas de compras y ventas que deben ser replanteadas buscando ser más agresivos para mejorar su competitividad.
- Si se desarrolla el plan estratégico y financiero propuesto, se observa que las actividades a implementar generan rendimientos importantes para el proyecto. Esos rendimientos esperados superan al costo de capital promedio y permiten

generar un valor adicional a la tasa de oportunidad esperada para el proyecto y permiten cumplir con las expectativas de inversión de los propietarios.

- Si la empresa no implementa rápidamente el proyecto de inversión, su supervivencia se verá afectada, lo mismo que existirá un impacto importante a nivel de empleo debido a que prescindirá del personal que se encuentra vinculado.
- Se puede concluir que si la empresa no replantea su política de manejo administrativo y financiero, perderá la cuota de mercado que posee en el momento e incurrirá en mayores gastos y costos operativos que les dejaría como a propietarios e inversionistas la colocación en venta sus activos, desinvertir en áreas u operaciones que no estén generando rentabilidad, liquidar y buscar nuevas alternativas de inversión con menor riesgo y mejores rendimientos.

10. RECOMENDACIONES

- Implementar un sistema de inventarios sistematizado que le permita determinar cuales son los productos más comercializados, baja rotación y los que han salido de circulación y que le permita identificar lotes máximos y mínimos eficientes.
- El Lugar eléctrico para garantizar su sostenibilidad y desarrollo debe basar sus estrategias en el crecimiento del mercado (Marketing y publicidad) y para ello sacrifica parte de sus recursos financieros para mejorar su posicionamiento, por tanto, debe implementar acciones estratégicas planteadas y en el menor tiempo posible para mejorar su posición competitiva y financiera.
- El Lugar Eléctrico debe realizar una racionalización de gastos e implementar políticas de compras y ventas adecuadas que contribuyan a mantener un capital de trabajo suficiente para operar de manera eficiente; Para disminuir gastos, eficientemente, la administración puede optar por la contratación de personal por prestación de servicios, en cargos que se pueda implementar y así disminuir su carga laboral y prestacional. Estos recursos serán utilizados en la operatividad de la empresa a corto plazo.
- Debe replantear su política de mercadeo enfocada en el desarrollo de su actividad únicamente en el sector de la comercialización de materiales eléctricos para el sector de la construcción. Debe ampliar sus actividades a nuevas alternativas de distribución y de productos (mayor diversificación) para convertirse en un mejor competidor dentro de este sector de la economía, y que le permita una mejor estabilidad financiera para afrontar su entorno tan competitivo.

- Debe realizar seguimientos continuos de su actividad administrativa y financiera que le permite disminuir el riesgo de las inversiones realizadas por los propietarios.

BIBLIOGRAFÍA

ALMACÉN EL LUGAR ELÉCTRICO, Departamento de Contabilidad Pasto, información financiera 2000-2004.

ALVAREZ, ALBERTO. Matemáticas Financieras. 2da. edición. McGraw Hill. México. 1999.

AMAT, ORIOL.. Valor Económico Agregado – EVA.. Grupo Editorial Norma. 1999. 170 p.

BLOCK, Stanley. Fundamentos de Gerencia Financiera. 2003.

FONI, Jordi. Presupuestos y planes financieros. Ediciones Gestión. Barcelona. 2000.

FRED, David. Planeación Estratégica, Tercera edición, Bogotá. 1998.
GARCÍA, Jaime A. Matemáticas Financieras. Cuarta edición. Pearson. 2000.

GARCÍA, Oscar León. Administración Financiera. Fundamentos y Aplicaciones. Tercera Edición. 1999. 574 p.

INFANTE VILLAREAL, ARTURO. Evaluación Financiera de Proyectos de inversión. Norma. 1993.

ORTIZ ANAYA, Héctor. Análisis Financiero Aplicado. Edición Undécima. Editado por Departamento de Publicaciones Universidad Externado de Colombia. 2004.

OSORIO, Edgar. Manual de Gerencia Financiera. Universidad Santo Tomás. Bogotá. 2004.

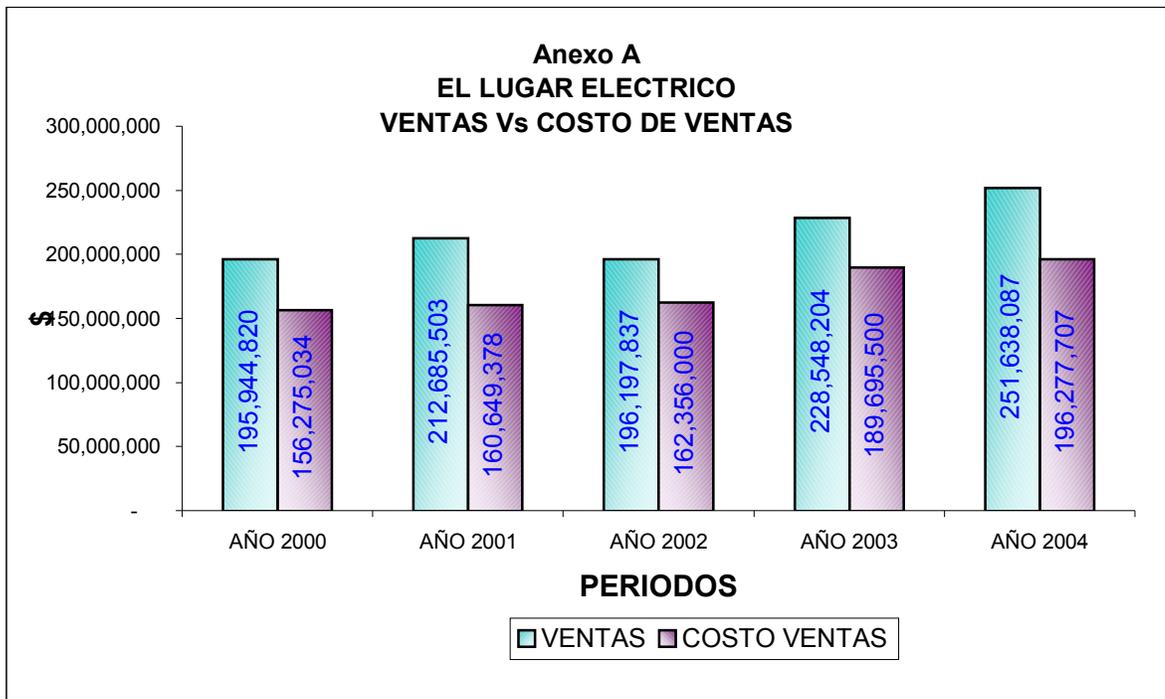
PRIETO, Jorge, La Gestión Estratégica Organizacional. Feve Ediciones. Bogotá. 2001.

RYE, David E. El Juego empresarial. McGraw Hill. Interamericana de México. 1997. 299 p.

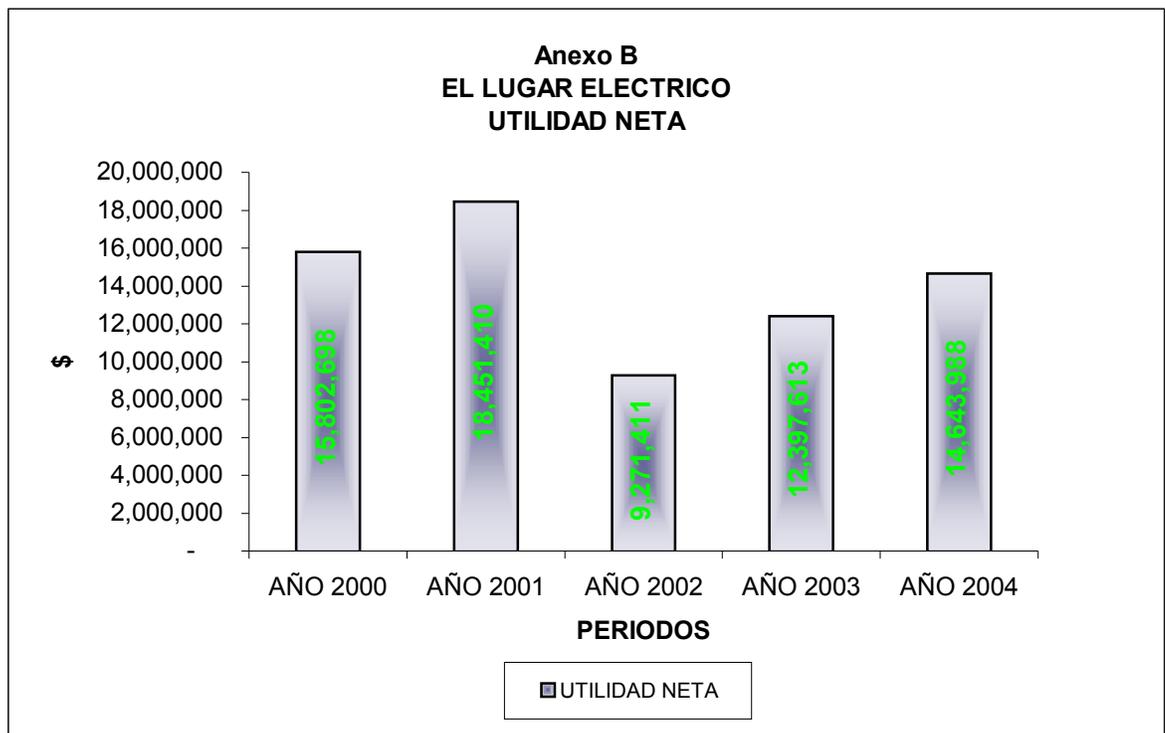
UNIVERSIDAD DE NARIÑO, VIPRI. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Compendio de Módulo Diagnóstico Financiero. 2004.

UNIVERSIDAD LIBRE. Seccional Cali. Especialización en Alta Gerencia Financiera. Quinta Promoción. Año 2002. 130 p.

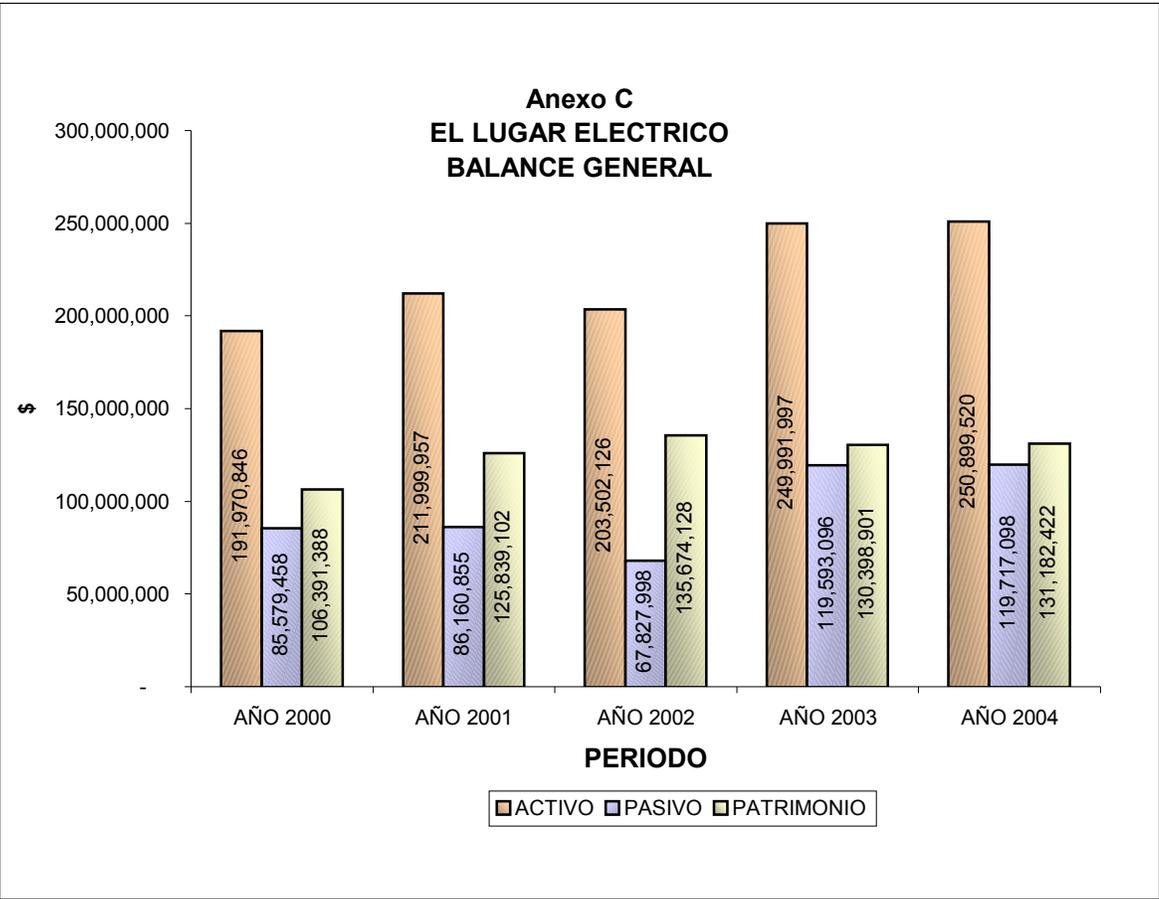
ANEXOS



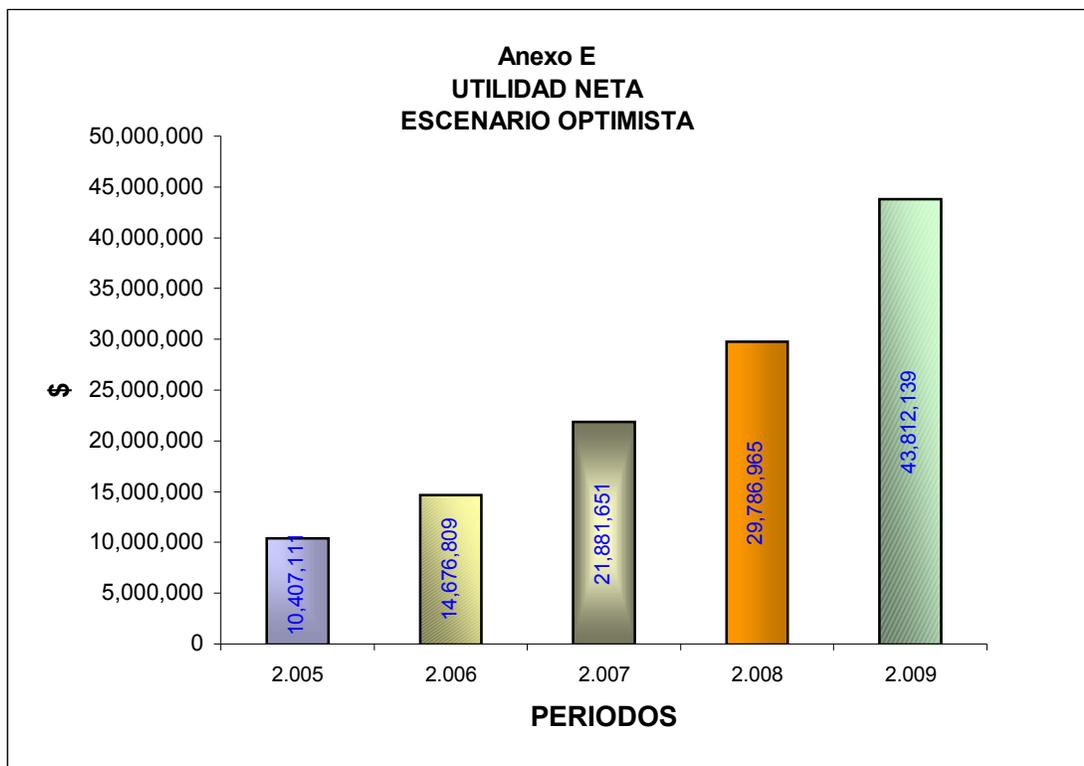
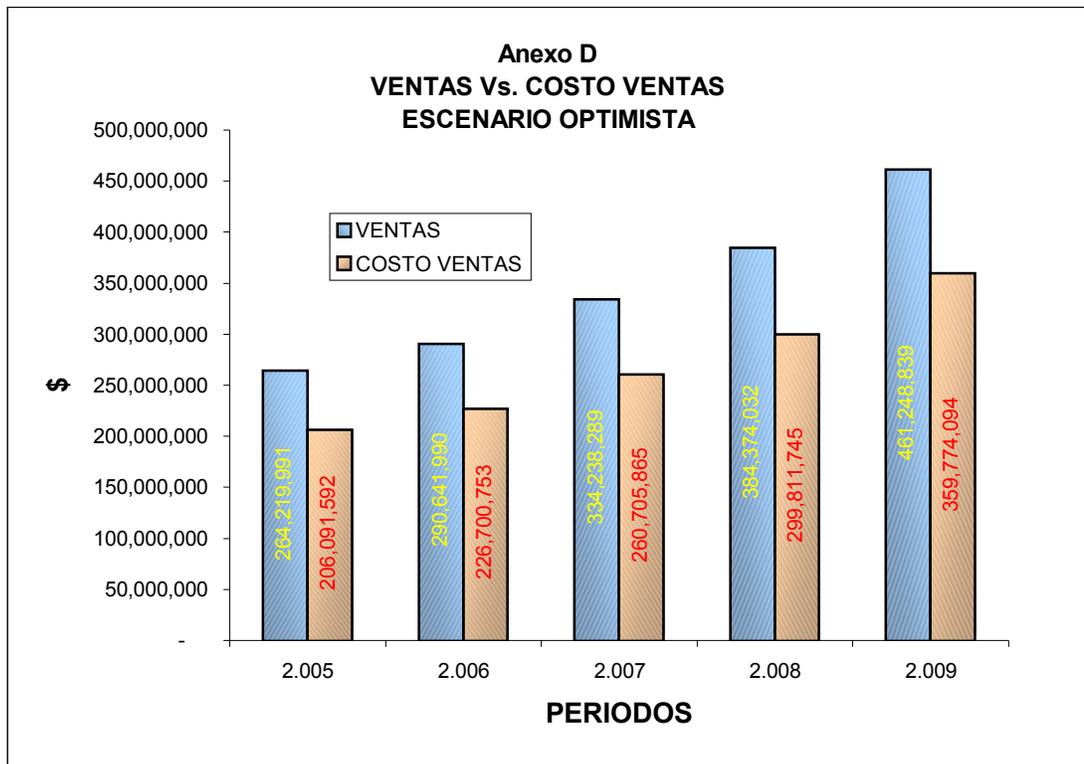
Fuente: Esta Investigación 2005



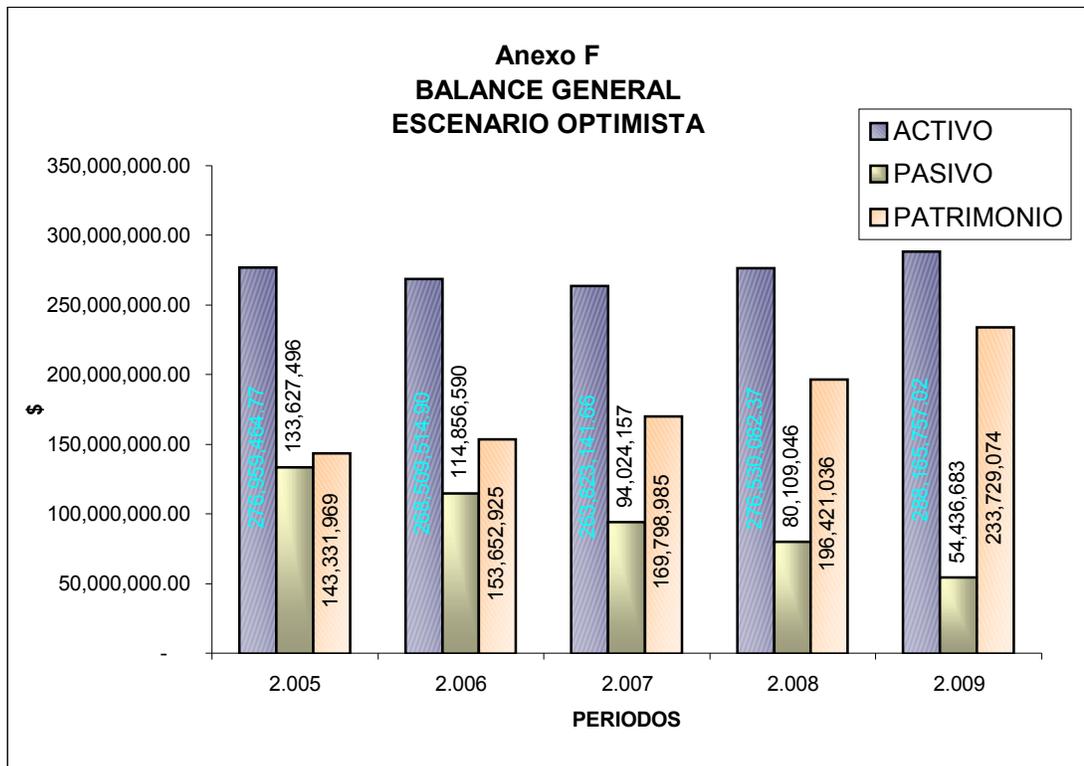
Fuente: Esta Investigación 2005



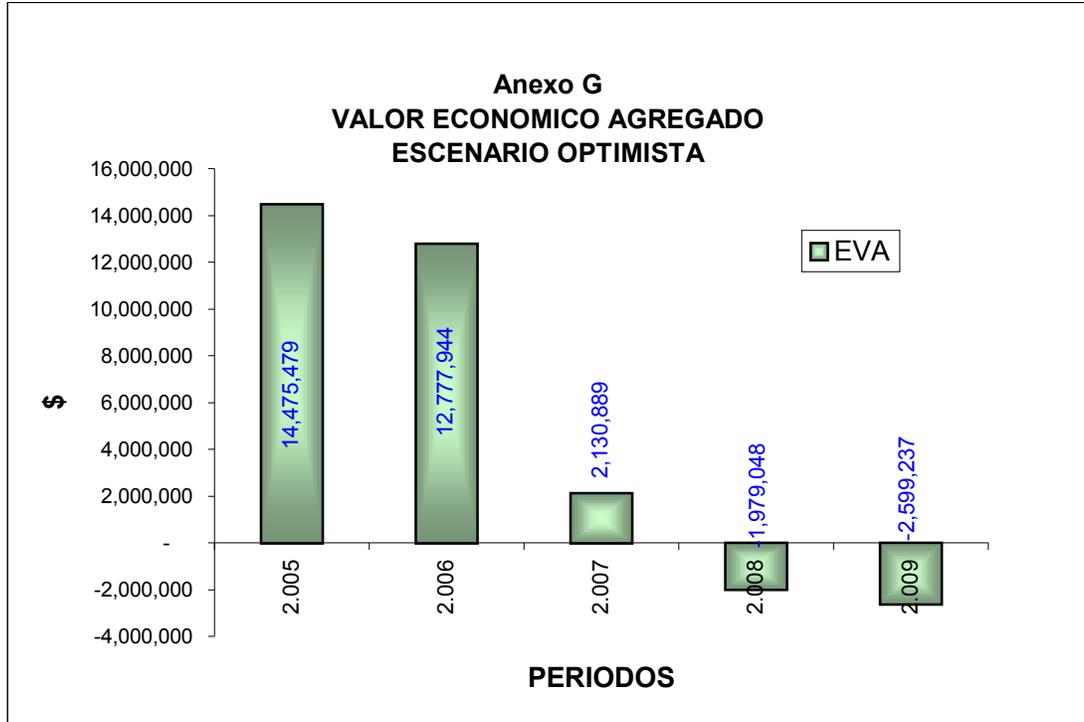
Fuente: Esta Investigación 2005



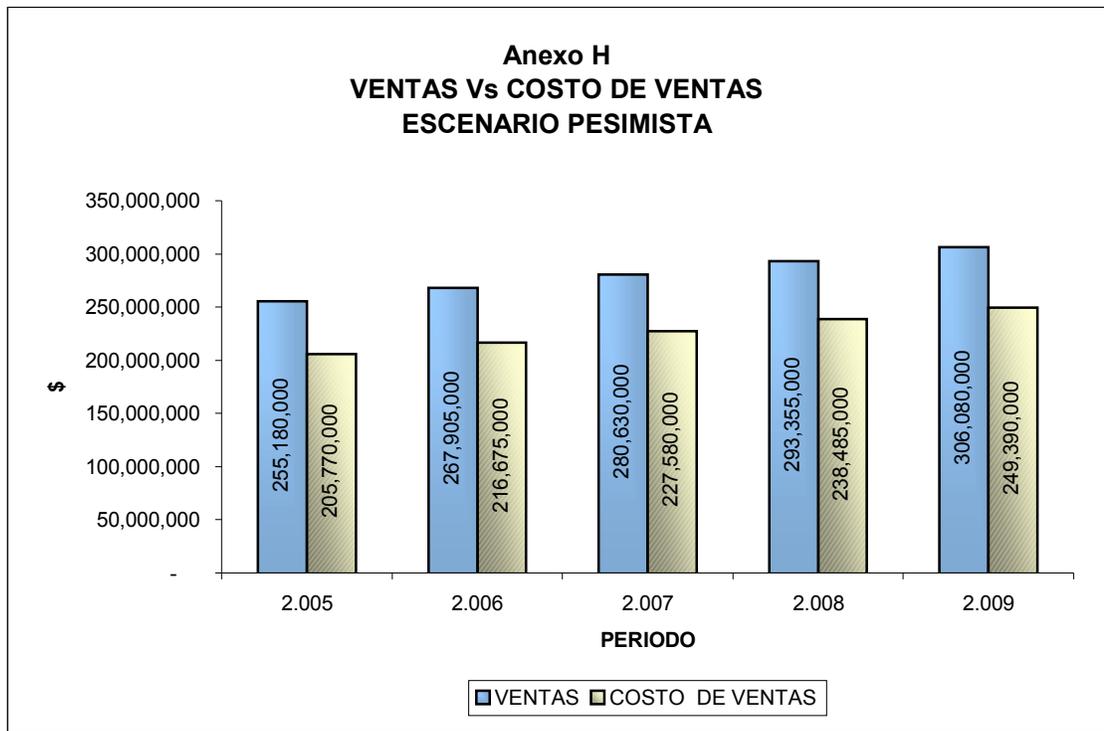
Fuente: Esta Investigación



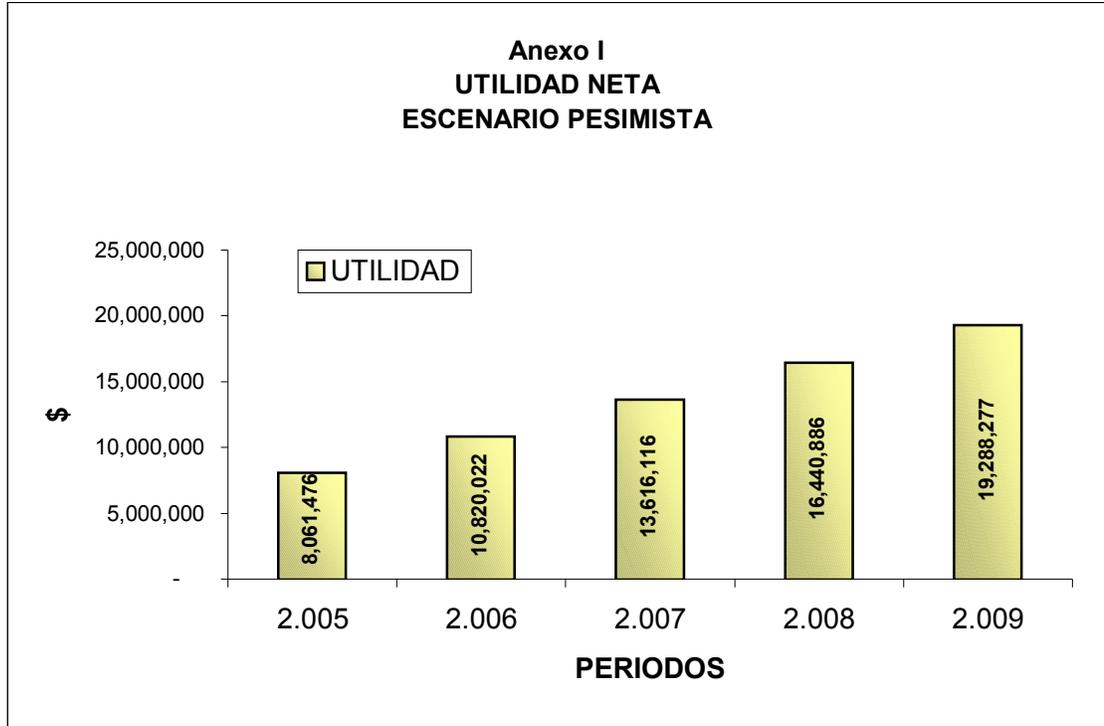
Fuente: Esta Investigación



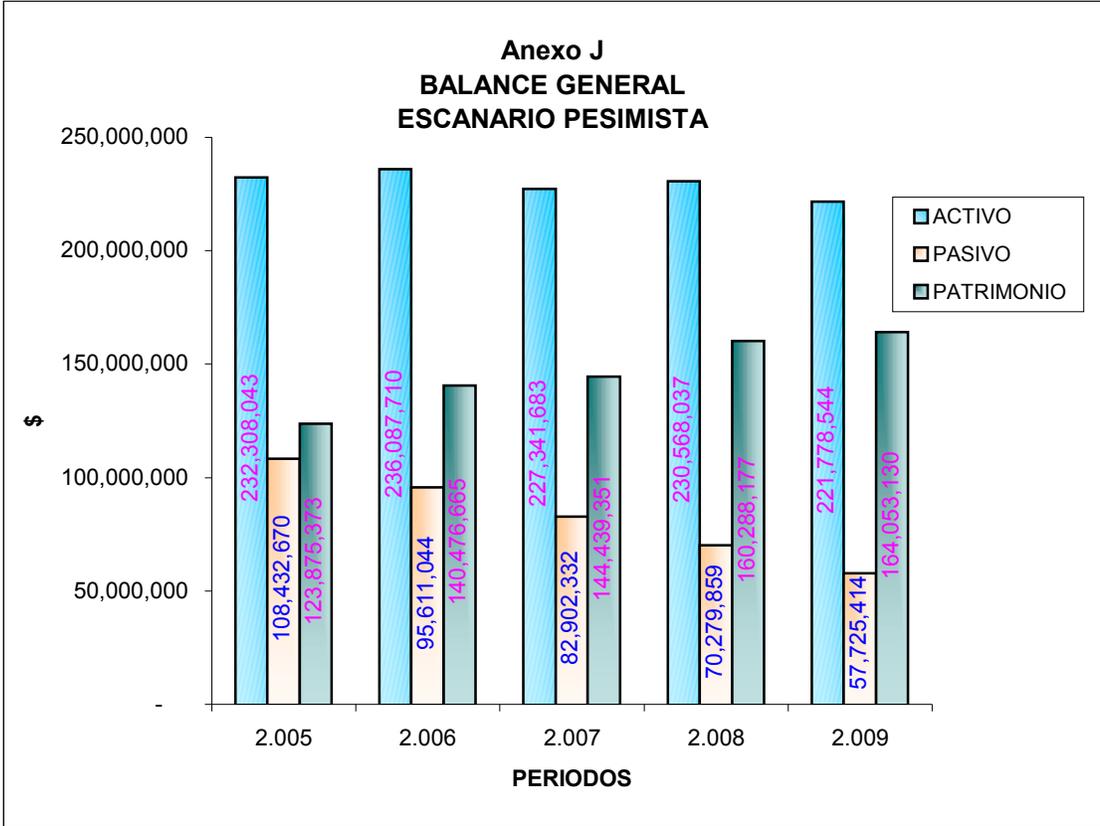
Fuente: Esta Investigación



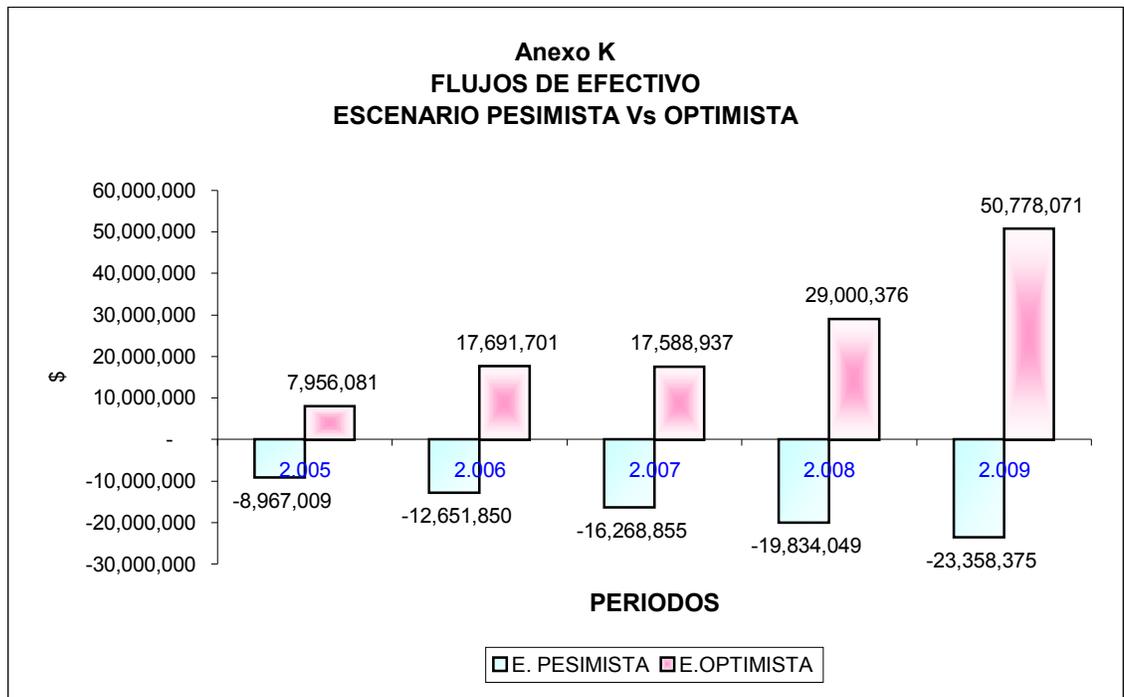
Fuente: Esta Investigacion 2005



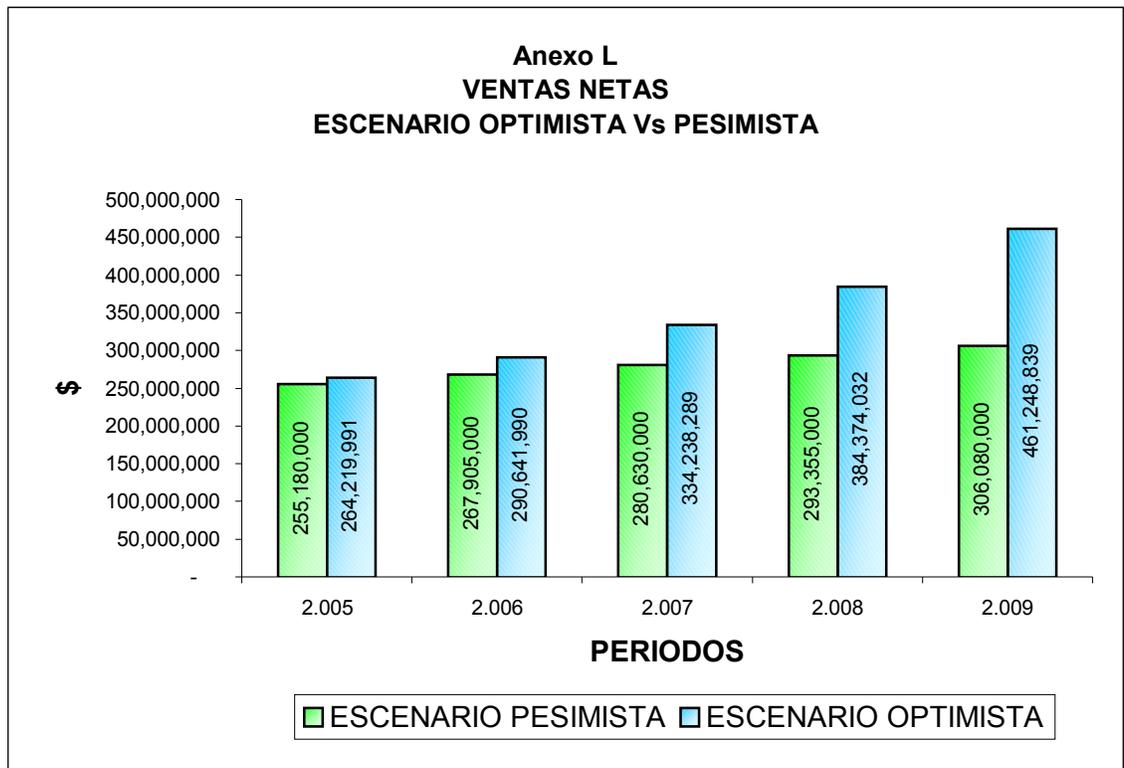
Fuente: Esta Investigacion 2005



Fuente: Esta Investigación 2005

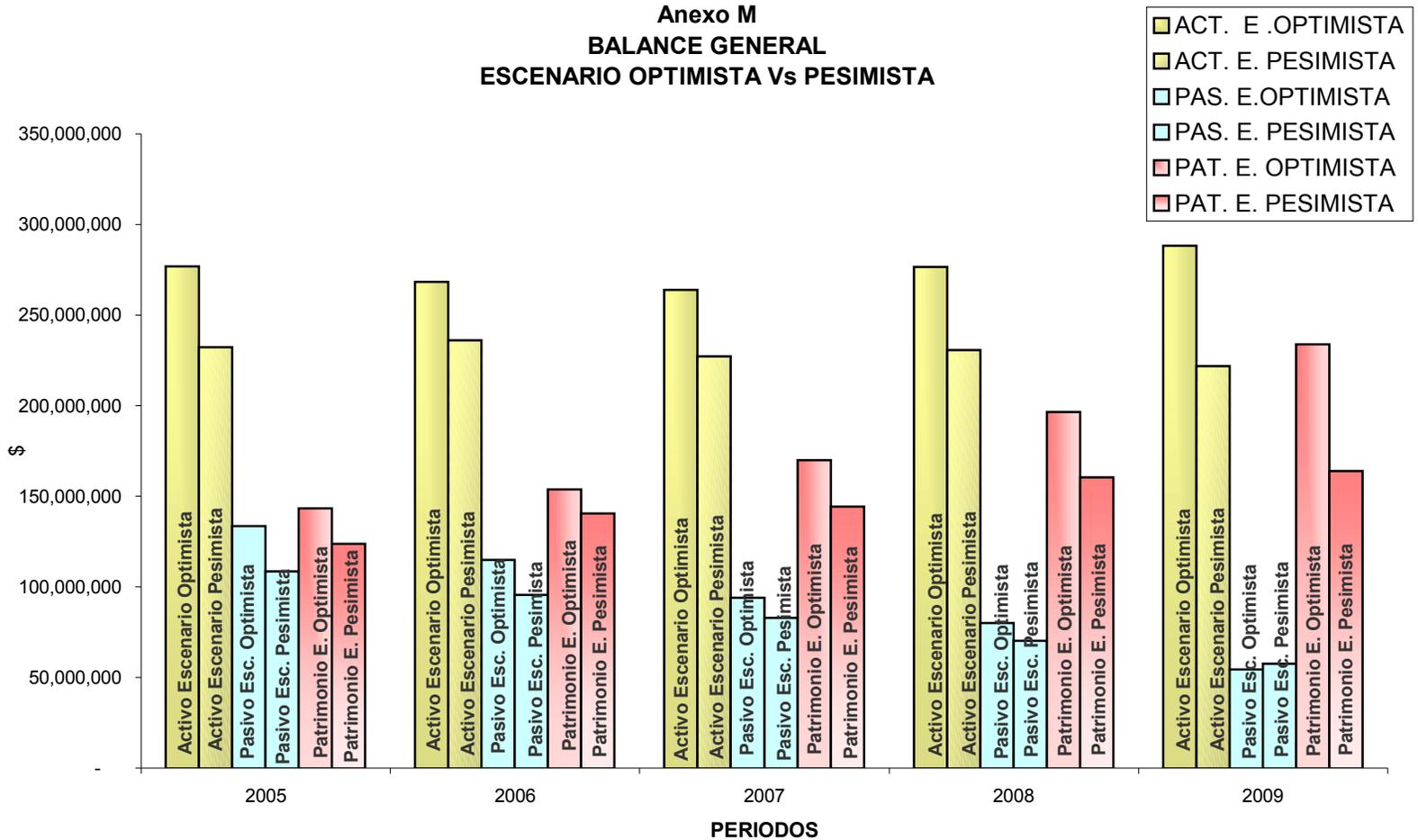


Fuente: Esta Investigacion 2005



Fuente: Esta Investigacion 2005

**Anexo M
BALANCE GENERAL
ESCENARIO OPTIMISTA Vs PESIMISTA**



Fuente: Esta Investigación 2005