

**PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO PARA ELECTROMILLONARIA AGENCIA
SEXTA, IPIALES. AÑOS 2003-2005**

ELENA SOFIA CUATIN NAVARRETE

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
IPIALES
2004**

**PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO PARA ELECTROMILLONARIA AGENCIA
SEXTA, IPIALES AÑOS 2003-2005**

ELENA SOFÍA CUATIN NAVARRETE

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TITULO PROFESIONAL DE
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**ASESOR:
OSCAR HERNANDO BENAVIDES PAZ, D.B.A.**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
IPIALES
2004**

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Ipiales, 6 de Mayo del 2004.

“Las ideas y conclusiones aportadas en la tesis de grado, son responsabilidad exclusiva de los autoras”

“ Artículo 1 del acuerdo No 324 de octubre 11 de 1966, emanada del honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño”

DEDICATORIA

El presente trabajo lo hicieron posible dos personas importantes en mi vida mis padres: SALOMÓN CUATIN y MATILDE NAVARRETE a quienes les debo hoy todo lo que soy, ellos me proporcionaron la vida y con ella el apoyo incondicional sin reproches y aceptándome tal y como soy.

Se merecen ellos todo cuanto la vida les ha dado ya que por su esfuerzo, colaboración y consentimiento actualmente he logrado obtener un triunfo que compartimos con gran orgullo los tres.

Y a una persona especial OSCAR DARIO NARVAEZ quién confía en mis capacidades y me enseña el valor de aprender y de hacer de mi profesión una herramienta útil para mi vida y la sociedad. Amor eres mi presente y mi futuro.

ELENA SOFIA

AGRADECIMIENTOS

A Dios por haberme proporcionado la vida y la sabiduría para la realización de mi profesión. Al asesor el Doctor OSCAR HERNANDO BENAVIDES PAZ; al señor FABIAN ARTURO GUERRERO Jefe de Electromillonaria Agencia Sexta y a todo el equipo de trabajo que lo acompaña en especial:

Señora: Sandra coral
Señora: Carmenza Jaramillo
Señor: Pablo Bernal
Señor: Marco Tulio Ruano
Señor: Luis Vásquez
Señor: Temistocles Coral
Señor: Luis Mejia

Y en general a todos las personas que hicieron posible la realización de este trabajo en la agencia.

A mi actual Jefe el señor JUAN ANIBAL ROJAS por la paciencia, la tolerancia y la comprensión que tuvo en la elaboración del presente trabajo; al hogar que me acogió durante todos estos años gracias tíos CARLOS CORAL Y DOLORES CUATIN y Familia. A la señora Gladys Bastidas por toda su colaboración y su amistad.

A toda mi familia, a mis tíos Fernando, Silvio, Magola, José. Al Ingeniero de Sistemas el señor HERNAN ROSAS.

Finalmente a una persona que se convirtió en mi amiga y colega MERCEDES VALLEJO y a su hermosa familia digna de todo agradecimiento; a todos y cada uno de los que estuvieron y están conmigo en lo que hoy considero mi primer paso hacia el futuro profesional les agradezco de todo corazón.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	23
1. PROBLEMA	25
1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	25
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	25
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	26
2. OBJETIVOS	27
2.1 OBJETIVO GENERAL	27
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	27
3. JUSTIFICACIÓN	28
4. MARCO DE REFERENCIA	31
4.1 MARCO TEÓRICO	31
4.2 MARCO ESPACIAL	37
4.3 MARCO TEMPORAL	37
5. METODOLOGÍA	39
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	39
5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	39
5.3 FUENTES TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	40
5.3.1 Fuentes de información.	40
5.3.2 Fuentes primarias.	40

5.3.3 Fuentes secundarias.	40
5.3.4 Técnicas de información.	40
5.4 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	40
5.4.1 Formato de encuesta.	40
5.4.2 Cuadros estadísticos.	40
5.5 TRATAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN	41
6. HISTORIA, RECUENTO CRÍTICO	42
6.1 HISTORIA	42
6.2 ETAPAS RESPECTO A SU CICLO DE VIDA	43
6.2.1 Nacimiento.	43
6.2.2 Supervivencia.	43
6.2.3 Etapa de estabilidad.	43
6.2.4 Etapa de posicionamiento.	43
6.3 ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS	44
6.4 MISIÓN Y VISIÓN	44
6.4.1 Visión actual.	44
6.4.2 Misión actual.	45
6.5 PRODUCTOS Y SERVICIOS	47
6.6 OBJETIVOS	47
6.6.1 Objetivos de las agencias.	47
6.7 EXPECTATIVAS	48
6.7.1 El jefe de agencia.	48
6.7.2 El analista de crédito y cartera.	48

6.7.3 La secretaria – cajera.	48
6.7.4 Los vendedores.	48
6.7.5 Los cobradores.	49
6.7.6 Persona encargada de servicios varios.	49
6.7.7 El conductor.	49
6.7.8 Los clientes.	49
7. ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE.	50
7.1 EL ENTORNO ECONÓMICO	50
7.2 ENTORNO DEMOGRÁFICO Y GEOGRÁFICO	52
7.2.1 Variable.	52
7.3 ENTORNO POLÍTICO, JURÍDICO Y GUBERNAMENTAL	53
7.3.1 Variable.	53
7.4 ENTORNO SOCIO-CULTURAL	54
7.4.1 Variable.	54
7.5 ENTORNO TECNOLÓGICO	55
7.5.1 Variable.	55
8. ANÁLISIS DEL SECTOR ECONÓMICO COMPETITIVO	56
8.1 GENERACIÓN DE EMPLEO	56
8.2 BARRERAS DE ENTRADA Y/O SALIDA DE COMPETIDORES	56
8.2.1 Barreras de entrada.	56
8.2.2 Alto costo de inversión.	57
8.3 FORMULACIÓN MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	57

8.4 ANÁLISIS Y CONCLUSIONES DE MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	59
9. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS	61
9.1 SÍNTESIS DE OPORTUNIDADES DE COMERCIALIZACIÓN QUE BRINDAN LOS FACTORES EXTERNOS ACTUALES Y FUTUROS	61
9.2 SÍNTESIS DE AMENAZAS ACTUALES Y FUTURAS	61
9.3 FORMULACIÓN MATRIZ ACTUAL DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS EFE	62
9.3.1 Calculo Matriz EFE, Análisis y Comentarios De La Matriz Actual.	63
9.4 FORMULACIÓN MATRIZ EFE FUTURA DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS	63
9.4.1 Calculo Matriz EFE Futura, Análisis y Comentarios.	64
10. ANÁLISIS Y AUDITORIA DE LA GESTIÓN DIRECTIVA	65
10.1 DIRECCIÓN GENERAL Y DIRECTIVOS	65
10.2 EVALUACIÓN DE PROCESOS GERENCIALES Y ESTILOS DE DIRECCIÓN Y LIDERAZGO	66
10.3 GESTIÓN DIRECCIÓN DE PERSONAL	68
10.4 ANÁLISIS AUDITORIA DE GESTIÓN OPERATIVA	69
10.5 ANÁLISIS Y AUDITORIA FINANCIERA	69
10.5.1 Análisis de estados financieros.	69
10.5.2 Indicadores financieros.	70
11. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS	83
11.1 FORTALEZAS	83
11.1.1 Gestión Directiva, Procesos Gerenciales, Etilos de Gestión y Liderazgo.	83

11.1.2	Gestión Operativa de Prestación de Servicios de Venta de Muebles y Electrodomésticos.	83
11.1.3	Gestión de personal.	84
11.1.4	Finanzas.	84
11.2	DEBILIDADES	84
11.2.1	Gestión Operativa, Procesos Gerenciales, Estilos de Gestión y Liderazgo.	85
11.2.2	Gestión Operativa de Prestación del Servicio de Venta de Muebles y electrodomésticos.	85
11.2.3	Gestión de personal.	85
11.2.4	Finanzas.	85
11.3	MATRIZ GRUPO CONSULTOR DE BOSTON	86
11.4	FORMULACIÓN MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS	88
11.4.1	Fortalezas.	88
11.4.2	Debilidades.	89
11.5	CALCULO MATRIZ EFI, ANÁLISIS, COMENTARIOS Y CONCLUSIONES	90
12.	ELECCIÓN Y ANÁLISIS DE OPCIONES MACRO-ESTRATÉGICAS	92
12.1	MATRIZ INTERNA – EXTERNA MATRIZ IE	92
12.2	MATRIZ GRAN ESTRATEGIA	93
12.3	REPARACIÓN MATRIZ PEEA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN	94
12.4	COMPARACIÓN DE RESULTADOS E IMPLICACIONES	96
12.5	OPCIONES MACRO-ESTRATÉGICAS	96

13. DESCRIPCIÓN, COMPARACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE OPCIONES MACRO – ESTRATÉGICAS	98
13.1 CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA OPCIÓN A: DESARROLLO DE MERCADOS.	98
13.1.1 Descripción de las características de mercado.	99
13.2 CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA OPCIÓN B: DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA	100
13.2.1 Descripción de las características.	101
13.3 CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA OPCIÓN C: MANTENER EL NIVEL ACTUAL	102
13.3.1 Descripción de las características.	102
13.4 COMPARACIÓN DE LAS OPCIONES MACRO-ESTRATÉGICAS A, B, C.	103
13.5 PRIORIZACIÓN DE LAS OPCIONES Y DESCARTE DE LA OPCIÓN CON MENORES PERSPECTIVAS.	103
13.6 DOS OPCIONES MACRO-ESTRATÉGICAS PARA UN PLAN ESTRATÉGICO	105
14. DEFINICIÓN DE LA VISIÓN Y MISIÓN	106
14.1 ESTABLECIMIENTO DE LA VISIÓN Y SUSTENTACIÓN DE LA AGENCIA	106
14.1.1 Visión.	106
14.1.2 Sustentación.	106
14.2 PLANTEAMIENTO DE LA MISIÓN PARA LA AGENCIA	107
14.2.1 Misión.	107
14.2.2 Justificación.	107
15. DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE LA MEJOR OPCIÓN MACRO-ESTRATÉGICA	108

15.1	RECuento GENERAL DE LA MEJOR OPCIÓN MACRO-ESTRATÉGICA	108
15.2	MATRIZ DOFA – FADO	108
15.3	OBJETIVOS GENERALES	111
15.3.1	Objetivos operacionales.	111
15.4	ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS	112
15.5	RAZONES FINANCIERAS PROYECTADAS	112
15.6	PRESUPUESTO DE VENTAS PROYECTADAS	113
16.	CONCLUSIONES	120
17.	RECOMENDACIONES	121
	BIBLIOGRAFÍA	122
	ANEXOS	123

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Matriz grupo consultivo de Boston.	33
Figura 2. Matriz de la gran estrategia.	35
Figura 3. Matriz PEEA.	36
Figura 4. Comparación de resultados matrices CPE – GCB – IE – PEEA – GRAN ESTRATEGIA .	36
Figura 5. Matriz grupo consultor Boston.	86
Figura 6. Matriz IE.	92
Figura 7. Matriz de la gran estrategia.	94
Figura 8. Matriz PEEA.	96

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Producto Interno Bruto.	50
Cuadro 2. IPC, a nivel nacional, regional y sector comercial.	50
Cuadro 3. Variación de salarios mínimos legales 1999 – 2004.	51
Cuadro 4. Proyección salarios mínimos legales.	51
Cuadro 5. Población económicamente activa.	52
Cuadro 6. Generación de empleo.	56
Cuadro 7. Matriz perfil competitivo ELECTROMILLONARIA agencia sexta.	59
Cuadro 8. Matriz EFE actual ELECTROMILLONARIA agencia sexta.	63
Cuadro 9. Matriz de factores externos futura ELECTROMILLONARIA agencia sexta.	64
Cuadro 10. Balance general a 31 de diciembre de 20023. ELECTROMILLONARIA agencia sexta.	73
Cuadro 11. Estado de resultados. ELECTROMILLONARIA agencia sexta, años 200 – 2002.	76
Cuadro 12. Presupuesto de ventas ELECTROMILLONARIA agencia sexta. Cifras en millones de pesos. Año 2000.	78
Cuadro 13. Presupuesto de ventas ELECTROMILLONARIA agencia sexta. Cifras en millones de pesos. Año 2001.	78
Cuadro 14. Presupuesto de ventas ELECTROMILLONARIA agencia sexta. Cifras en millones de pesos. Año 2002.	79
Cuadro 15. Datos de cartera ELECTROMILLONARIA agencia sexta. Cifras en millones de pesos. Año 2000.	80
Cuadro 16. Datos de cartera ELECTROMILLONARIA agencia sexta. Cifras en millones de pesos. Año 2001.	81
Cuadro 17. Datos de cartera ELECTROMILLONARIA agencia sexta. Cifras en millones de pesos. Año 2002.	82
Cuadro 18. Matriz de factor interno EFI ELECTROMILLONARIA agencia sexta.	90
Cuadro 19. Comparación de resultados e implicaciones matrices CPE-GCB-IE-PEEA-GRAN ESTRATEGIA ELECTROMILLONARIA agencia sexta.	97
Cuadro 20. Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE). ELECTROMILLONARIA agencia sexta	104
Cuadro 21. Matriz DOFA FO ELECTROMILLONARIA agencia sexta.	109
Cuadro 22. Matriz DOFA FA, ELECTROMILLONARIA agencia sexta.	109
Cuadro 23. Matriz DOFA DO ELECTROMILLONARIA agencia sexta.	109
Cuadro 24. Matriz DOFA DA ELECTROMILLONARIA agencia sexta.	111
Cuadro 25. Balance general proyectado.	114

Cuadro 26. Estado de resultados proyectado.	116
Cuadro 27. Presupuesto de ventas proyectado año 2003.	118
Cuadro 28. Presupuesto de ventas proyectado año 2004.	118
Cuadro 29. Presupuesto de ventas proyectado año 2005.	119

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Formato de encuesta ELECTROMILLONARIA agencia sexta.	124
Anexo B. Estructura organizacional ELECTROMILLONARIA.	127
Anexo C. Constancia de pasantía.	128
Anexo D. Flujo de efectivo ELECTROMILLONARIA agencia sexta. Años 2000 – 2002.	129
Anexo E. Capital de trabajo ELECTROMILLONARIA agencia sexta. Años 2000 – 2002.	130
Anexo F. Razones contables ELECTROMILLONARIA agencia sexta. Años 200 – 2002.	131
Anexo G. Flujo de efectivo proyectado.	134
Anexo H. Razones contables proyectadas.	136
Anexo I. Capital de trabajo proyectado.	139

GLOSARIO

ENTORNO CULTURAL: la propia cultura de un pueblo penetra en las organizaciones a través de las expectativas de sus participantes y sus consumidores.

ENTORNO DEMOGRÁFICO: son aspectos que determinan las características de los mercados actual y futuro de las organizaciones, como tasa de crecimiento, población, raza, religión, distribución geográfica, distribución por sexo y edad.

ENTORNO ECONÓMICO: constituyen la coyuntura que determina el desarrollo económico, por un lado, o la recesión económica, por otro y condicionan fuertemente a las organizaciones. La inflación, la balanza de pagos del país y la distribución de la renta interna, etc., son problemas económicos que no pasan desapercibidos para las organizaciones.

ENTORNO LEGAL: constituidas por la legislación vigente, que afecta directa o indirectamente a las organizaciones, auxiliándolas o imponiéndoles restricciones a sus operaciones. Son leyes comerciales, laborales, fiscales, civiles, etc., que constituyen elementos normativos para la vida de las organizaciones.

ENTORNO POLÍTICO: son las decisiones y definiciones políticas que se toman en el campo nacional, departamental o municipal, y que influyen sobre las organizaciones, orientando las propias condiciones organizacionales.

ESTRATEGIAS: en términos empresariales podemos definirla como la movilización de todos los recursos de la empresa globalmente, tratando de alcanzar objetivos a largo plazo.

MACROAMBIENTE: entendido como las fuerzas que influyen e inclusive determinan el comportamiento del sector y de la empresa en particular; son fuerzas de carácter Económico, Político, Cultural, Legal, Ecológico, Demográfico y Tecnológico.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA: se refiere a la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos económicos y financieros propuestos. Es generalmente una planeación global y a largo plazo.

RESUMEN

La temática del presente documento hace referencia a la Planeación Estratégica Financiera de Electromillonaria agencia sexta; siendo este tema de suma importancia para la misma, ya que se le proporcionará a la agencia las herramientas administrativas y económicas para alcanzar objetivos y metas a largo plazo.

El análisis y estudio del Plan Estratégico Financiero le brinda a Electromillonaria estrategias claras para competir en el mercado de Ipiales, Además el suministrarle estrategias teniendo en cuenta el futuro le permiten la movilización de todos los recursos disponibles de la agencia con el fin de alcanzar todo lo que se le presupuesta.

El Plan Estratégico Financiero le permite evaluar y ajusta a una organización constantemente, en función de cambios y de competitividad ya que hoy por hoy todo ente organizacional busca el máximo de efectividad, eficacia, calidad y bienestar social en el momento mismo de llevar a cabo su actividad económica.

No obstante el trabajo minucioso y el estudio extensivo de la agencia permitió centrar ideas y generar expectativas de beneficio administrativo y financiero; ya que, la agencia debe anticiparse al futuro y competir con principios de honestidad y calidad total, sin dejar a tras su consigna “Electromillonaria Sabemos Llegar” y hacer de la misma una segmentación de mercado productivo y prospero para la organización y para la sociedad expandiendo la comercialización de Muebles y Electrodomésticos no solamente en el sur occidente colombiano sino también proyectarse ante mercados extranjeros.

El trabajo contiene la recopilación de información verídica, en niveles Macro y Micro, donde el análisis, la coordinación y el desarrollo de una propuesta que se centre en el alcance de los objetivos fue posible con el esfuerzo mancomunado de un Asesor Universitario, un Asesor de la agencia todos y cada uno de los empleados y mi apreciación profesional y personal. Eso hace del Plan estratégico Financiero un documento valedero y propicio para mejorar, para generar rentabilidad y posicionamiento sin perder su esencia comercial.

ABSTRACT

The thematic of the present document makes reference to the Financial Strategic Planeación of Electromillonaria agency sixth; being this topic of supreme importance for the same one, since it will be provided to the agency the administrative and economic tools to reach objectives and long term goals.

The analysis and study of the Plan Financial Estratégico offers to Electromillonaria clear strategies to be able to compete in the market of Ipiales, also the suministrarle estrategias keeping in mind the future and the mobilization of all the available resources of the agency with the purpose of reaching all that been presupposed.

The Plan Financial Estratégico allows him to evaluate and it constantly adjusts to an organization, in function of changes and of competitiveness since today per today all entity organizational search the maximum of effectiveness, quality and social well-being in the same moment to carry out its economic activity.

Nevertheless the work minucioso and the extensive study of the agency allowed to center ideas and to generate expectations of benefit financial administrativoy; since, the agency should be early to the future and to compete with principles of honesty and total quality, without leaving to after its consigna "Electromillonaria Knows how to Arrive" and to make of the same one a segmentation of productive market and I prosper for the organization and for the south Colombian Occidente but also to be projected before markets foreigners.

The work contains the summary of truthful information, in levels Macro and Micro, where the analysis, the coordination and the development of proposal that it is centered in the reach of the objectives it was possible with the joint effort of a University Adviser, an Adviser of the agency, all and each one of the employees and my professional and personal appreciation. That makes of the Plan Financial Estratégico a valid document and I propiate to improve, to generate rentabilidad and postioning without losing their commercial essence.

INTRODUCCIÓN

El presente documento hace referencia a la Planeación Estratégica Financiera de la empresa ELECTROMILLONARIA, considerada una unidad de negocio, en la comercialización de muebles y electrodomésticos.

Siendo de gran importancia el análisis económico y financiero de una empresa de la magnitud de ELECTROMILLONARIA, no deja de presentar ciertos inconvenientes que, lógicamente se superan con el esfuerzo y el espíritu colaborador de todos y cada uno de los que componen la organización.

Las razones que han motivado la realización de este estudio pueden especificarse en los siguientes aspectos:

Se logra el desarrollo, de un trabajo práctico y útil, de todas las destrezas y habilidades sobre temas administrativos y financieros, considerados a través de la gestión administrativa llevada hacia el interior de la empresa.

Se busca una satisfacción proporcionada en el manejo de los instrumentos técnicos de medición de factores financieros y económicos, los cuales podrían redundar en beneficios para la empresa.

El deseo de presentar un trabajo que pueda servir de guía para los posibles tratamientos de arreglo, de innovación, de cierre de cartera y de ventas

De otro lado trabajar en Plan Estratégico Financiero puede incidir de manera relevante puesto que la empresa estaría en la capacidad de asumir nuevos mecanismos de competencia y crecimiento organizacional.

La metodología empleada esta basada en las siguientes apreciaciones.

- Es un trabajo realizado conjuntamente con la asesoría de una persona especialista en el tema y lógicamente con las personas que integran ELECTROMILLONARIA que de una u otra manera intervienen en la elaboración del Plan Estratégico Financiero
- Con la recolección de información, seguidamente del análisis de esta información en los aspectos económicos y financieros
- Posteriormente se realiza la elaboración técnica de instrumentos para el análisis de situaciones financieras

- Se continúa con el estudio permanente de documentos y escritos sobre la planeación estratégica financiera.
- Finalmente se lleva a cabo la elaboración del proyecto, donde substancialmente se dará a conocer el desarrollo teórico del trabajo

Una vez realizado el análisis de todos los factores que intervienen en la vida y desarrollo de la empresa, se deduce la necesidad de aplicar una Macro estrategia para lograr cumplir con los objetivos que redunden el lo financiero y económico de la organización.

1. PROBLEMA

1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Elaboración de una Plan Estratégico Financiero para ELECTROMILLONARIA. Agencia Carrera sexta y sentar bases de un análisis económico y financiero a corto, mediano y largo plazo.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

ELECTROMILLONARIA Agencia carrera sexta, presenta una deficiente Planeación Estratégica Financiera. Esta situación se ha desencadenado debido al deficiente análisis económico y financiero a corto, mediano y largo plazo, y al carente proceso administrativo que si bien es cierto en la ciudad no le esta proporcionando los beneficios que la empresa requiere.

Por otra parte, esta situación obedece a factores como: el entorno económico ya que en el medio es muy difícil contar con el capital de trabajo necesario, nivel de ingresos ya que no todos los clientes pueden adquirir los productos ofrecidos; leyes, debido a que los procesos de exportación e importación son muy exigentes, escasez de personas que consideren de suma importancia la Planificación Estratégica Financiera, actividad que requiere el conocimiento total de la empresa, de su clima organizacional y de su proyección futura hacia nuevos nichos de mercado.

Por ende el desconocimiento de los métodos apropiados para tratar el tema de Planificación Estratégica Financiera desvirtúa el papel de la administración que actualmente posee la empresa; siendo este un tema de gran relevancia para mantener la supervivencia de la empresa a largo plazo, teniendo y considerando siempre un máximo de utilidades y beneficios para la misma.

Lo anterior puede significar para la empresa el desaprovechamiento de las oportunidades y fortalezas en un ámbito interno y externo lo que representa una barrera a la hora de desarrollar una estrategia que permita el éxito futuro de la organización, el posicionamiento y la competitividad con la que debería contar ELECTROMILLONARIA, representando esta una labor de acción de beneficios para todos y cada uno de los que componen la empresa. Se carece también de un sistema de recuperación de cartera que evidentemente es otro de los factores que desmeritan la actividad económica de la empresa.

Por lo anteriormente descrito se hace necesaria la elaboración de un Plan Estratégico Financiero en la empresa, con la intervención directa de los miembros de la misma, para así lograr los objetivos que se propone ELECTROMILLONARIA.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Se carece de un Plan Estratégico Financiero para ELECTROMILLONARIA agencia sexta, debido al deficiente estudio económico y financiero en ventas, recaudos y recuperación de cartera entre otros.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Se elabora un Plan Estratégico Financiero para ELECTROMILLONARIA agencia Carrera sexta con el fin de evaluar la situación económica y financiera de la organización.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Determinar la situación económica y financiera de ELECTROMILLONARIA agencia carrera sexta.

Analizar el Macroambiente teniendo en cuenta variables como el entorno económico - demográfico y geográfico, el entorno político - jurídico y gubernamental, el entorno socio - cultural y el entorno tecnológico.

Determinar el análisis del entorno económico competitivo para ELECTROMILLONARIA agencia sexta.

Analizar y evaluar factores externos para ELECTROMILLONARIA agencia sexta.

Analizar y evaluar factores internos para ELECTROMILLONARIA agencia sexta.

Determinar las Macro estrategias llevadas a cabo en el Plan Estratégico Financiero

Comparar financieramente las mejores opciones de las Macro estrategias

Definir la misión y visión de la empresa

3. JUSTIFICACIÓN

Ipiales en la actualidad es considerado como uno de los Puertos Terrestres más importantes de Colombia, teniendo grandes ventajas por encontrarse en la Zona Fronteriza y por ser generador de grandes fuentes de riqueza y de trabajo, por medio de la actividad de comercialización de bienes y servicios. No obstante los cambios y la dinámica gubernamental le han permitido a la ciudad ganar en posicionamiento y competitividad.

Entonces surge la necesidad de implementar en la ciudad Micro y Fami empresas como una alternativa para el desarrollo regional, alcanzando lo mejores niveles productivos partiendo de la comercialización actividad por la cual se generan beneficios para Ipiales; por otro lado el énfasis en sectores como los servicios, las finanzas y el transporte también han representado un incremento porcentual en los beneficios que surgen para la ciudad.

Gracias al Decreto Ley 677 de Agosto 2 del 2001, por medio del cual se nombro a Ipiales como Zona Económica Especial de Exportación (Z.E.E.E.), logrando que la ciudad obtuviera posicionamiento como: excepciones Arancelarias, incentivos Legales entre otros, con lo cual se ha promovido la creación de nuevas empresas orientadas a la comercialización de bienes y servicios en el ámbito de exportación. De ahí que este propósito se haya convertido en un reto para el Municipio y para el Departamento. Con esto se busca que Ipiales adquiera un compromiso de cambio y mejoramiento en calidad de vida para sus habitantes y para la región siendo esta una alternativa de productividad y crecimiento continuo.

En la actualidad gran parte de la actividad comercial se desarrolla con el Ecuador, el Interior de País y las poblaciones circunvecinas convirtiéndose Ipiales en un proveedor a gran escala tanto de productos agrícolas, textiles y electrodomésticos; El sector Micro empresarial se proyecta como el de mayor potencial en el Municipio existiendo aproximadamente 1.300 Famiempresas, donde laboran 3, 4, 8 y hasta 15 personas; con una capital que desde los 5 hasta los 100 millones distribuidos en Materia Prima, Infraestructura, Maquinaria entre otros, destacándose los almacenes de ropa, calzado, restaurantes, hoteles, confecciones. Los cuales ha conformado asociaciones por medio de las cuales pretenden obtener beneficios y acuerdos con el gobierno y estamentos como la Cámara de Comercio; se pueden destacar tres establecimientos que son reconocidos jurídicamente:

- Asociación de Microempresarios del sur ASOMISUR.
- Asociación de pequeños Microempresarios Nubes Verdes.

- Asociación de Microempresarios de Ipiales AMIP.

Su economía, fundamentada en actividades agropecuarias y turísticas, está orientada a la atención de mercados regionales, del interior del país, y de la República del Ecuador. Dentro de esa caracterización económica el sector primario, se destaca la agricultura, la ganadería y la extracción de madera.

El sector industrial, de lento desarrollo, presenta algunas empresas de transformación de tipo liviano, destacándose la producción de harina de trigo y tostadoras de café, principalmente.

El Sector Microempresarial, se dedica a actividades de carpintería, tejidos en lana, ebanistería, confecciones, calzado, cerámicas y artesanías.

En el Sector Comercial, la actual dinámica generada por la política de apertura económica, ha permitido el intercambio de productos mediante actividades de tipo mayorista con otros países.

El Sector Financiero, comprende diversas entidades de servicio: bancos, corporaciones financieras, aseguradoras, casas de cambio.

El Transporte presenta una gran dinámica debido a la necesidad de intercomunicación por su doble calidad de frontera y zona periférica; el transporte de carga y pasajeros es atendido por varias empresas y modalidades. Su importancia radica en su estructura y organización interna, debido a la movilización de grandes volúmenes de productos de intercambio, generando el tránsito hacia el norte y sur del continente.

El sector Institucional cuenta con organizaciones que cumplen funciones en las relaciones internacionales del nivel comercial, aduanero, administrativo, agropecuario y de seguridad.

Por otra parte la economía informal es un sector importante en Ipiales del cual se deriva el sustento de muchas familias por medio de la venta de artículos de fantasía, juguetes, frutas, comidas rápidas, etc. Un gran número de la población se dedica a estas labores debido al desempleo y las pocas probabilidades de ingresar a cursar estudios superiores por la falta de ingresos.

Según información publicada en el DANE el margen de pobreza en Ipiales es del 51.7%. En Nariño del 60.9% y el promedio en Colombia es del 45.6% sin embargo estos resultados no muestran la situación real de la población; entonces para establecer realmente la situación económica de la población se tiene en cuenta la información suministrada por el SISBEN. Enfocada en 47 barrios del municipio de Ipiales de lo cual se concluye que el 35% de la población se desempeña como empleados particulares, el 2% pertenecen al sector estatal y un

5% cumplen con el papel de patrón u empleador, el 1% trabaja sin remuneración y el 57% del total de la población hacen parte de los desempleados.

En el Sector de los Muebles y Electrodomésticos se ha logrado un gran desarrollo en el transcurso de los últimos 5 años, es así que en el año de 1998 existían registradas 8 empresas comercializadoras de este tipo de artículos y en la actualidad existen 20 empresas dedicadas a esta labor. Lo cual indica que esta actividad se ha convertido en pieza clave a la hora de solventar necesidades para el hogar. De otra parte estas empresas se han venido beneficiando por el tipo de moneda que posee el vecino país de ECUADOR por cuanto ellos han resultado ser los mayores adquirentes de esta clase de bienes.

Las Agencia de ELECTROMILLONARIA de la carrera sexta y 7ma ocupan una posición muy representativa en el mercado; logrando un posicionamiento y una competitividad muy relevante en Ipiales en comparación con el hiper mercado Alkosto que hoy día es el mayor competidor en precios y en bienes. Pero si bien el cierto como empresa se caracteriza por la eficiencia, la calidad y el cumplimiento de sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO TEÓRICO.

El Plan Estratégico Financiero es un trabajo útil para el análisis económico y financiero de cualquier organización, independientemente a la actividad a la cual se dedique. “Sirve de guía para posibles tratamientos de arreglo, de innovación, de cierre o revitalización de las unidades de negocio, de una organización u empresa”.¹

En el plan estratégico Financiero se tiene en cuenta factores como el análisis del Macroambiente que se constituye por un conjunto de condiciones semejantes en todas las organizaciones. Las principales son:

Condiciones Tecnológicas. Donde se hace un análisis comparativo de las diferentes tecnologías disponibles, señalando sus principales características, ventajas y/o desventajas, se identifica también la tendencia del desarrollo.

Condiciones Legales. Constituidas por la legislación vigente que atañe a la organización.

Condiciones Políticas. Análisis de la situación política a nivel Nacional, Departamental y regional y la incidencia en el desarrollo de una empresa.

Condiciones Económicas. Análisis del crecimiento y perspectivas del desarrollo económico de cualquier ente.

Condiciones Demográficas. Características de la población.

Condiciones Ecológicas. Descripción general de las características de la empresa y la influencia que esta produce en el lugar donde se encuentre.

Condiciones Culturales. Determina la cultura de un pueblo y como esta afecta a la organización.

Las condiciones anteriores son fenómenos ambientales que forman una campo dinámico de fuerzas que interactúan entre sí. Este campo de fuerzas tiene un efecto sistémico.

¹ BENAVIDES PAZ, Oscar Hernando *et al.* Plan Estratégico financiero. Pasto : Paginas Libres, 1998. p. 56.

También el Plan Estratégico Financiero comprende el estudio y análisis del sector económico competitivo donde se describe de manera global al sector comercial de ahí la dinámica generada por la política de apertura económica que ha permitido el intercambio de productos mediante actividades de tipo mayorista con otros países. Generalmente esto interviene para aquellos entes organizacionales que compiten en un mercado que hoy por hoy es agresivo. Es posible considerar al sector financiero ya que en el se encuentran entidades de servicio: bancos, corporaciones, aseguradoras, casas de cambio que de una u otra forma intervienen de manera directa para su consecución. Por otro lado el logro de objetivos de la organización implica tener en cuenta barreras de entrada y salida de competidores en el sector comercial destacándose la alta inversión, la ubicación estratégica, la tradición, el alto costo de inversión, las instalaciones físicas y el problema social.

“Dentro de este plan se pretende formular una Matriz de Perfil Competitivo donde es posible identificar analizar y evaluar los diferente factores competitivos claves que puedan afectar la posición estratégica de una organización”² siendo esta tan solo analítica puesto que para su desarrollo se requiere de juicios subjetivos, identificando los competidores más importantes del sector. Se establece el siguiente procedimiento para elaborar esta Matriz: factores claves de éxito y se valora de acuerdo a resultados obtenidos.

Es posible también en el Plan estratégico Financiero analizar y evaluar Factores Externos donde se identifica las Oportunidades como aquellas alternativas que posee la empresa para mejorar, y las amenazas que representan circunstancias negativas que pueden afectar a la organización. De ahí que sea importante formular una “Matriz de Evaluación de Factores Externos”³ donde se permite definir estrategias efectivas para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas para así minimizarlas. Y el análisis de los Factores Internos ya que en proceso de planificación analizar la gestión directiva resulta también de vital importancia esta se expresa en el correcto desenvolvimiento de cada uno de los aspectos indicados en el proceso de planificación, organización, motivación de personal, de control y de servicios. Esta permite “en una organización los recursos se asignen con fundamento en una planeación, y metas de acuerdo con lo que se propone cada organización en particular”⁴ pero resulta valedero analizar también los Estados Financieros que se representan en el balance general, el estado de resultados, indicadores de ventas y recaudos diarios de dinero, indicadores de liquidez – endeudamiento y de lucratividad.

² MYERS, Stewart y BREALEY, Richard. Gerencia financiera y administrativa. 4 ed. Madrid : McGraw-Hill, 1998. p. 560.

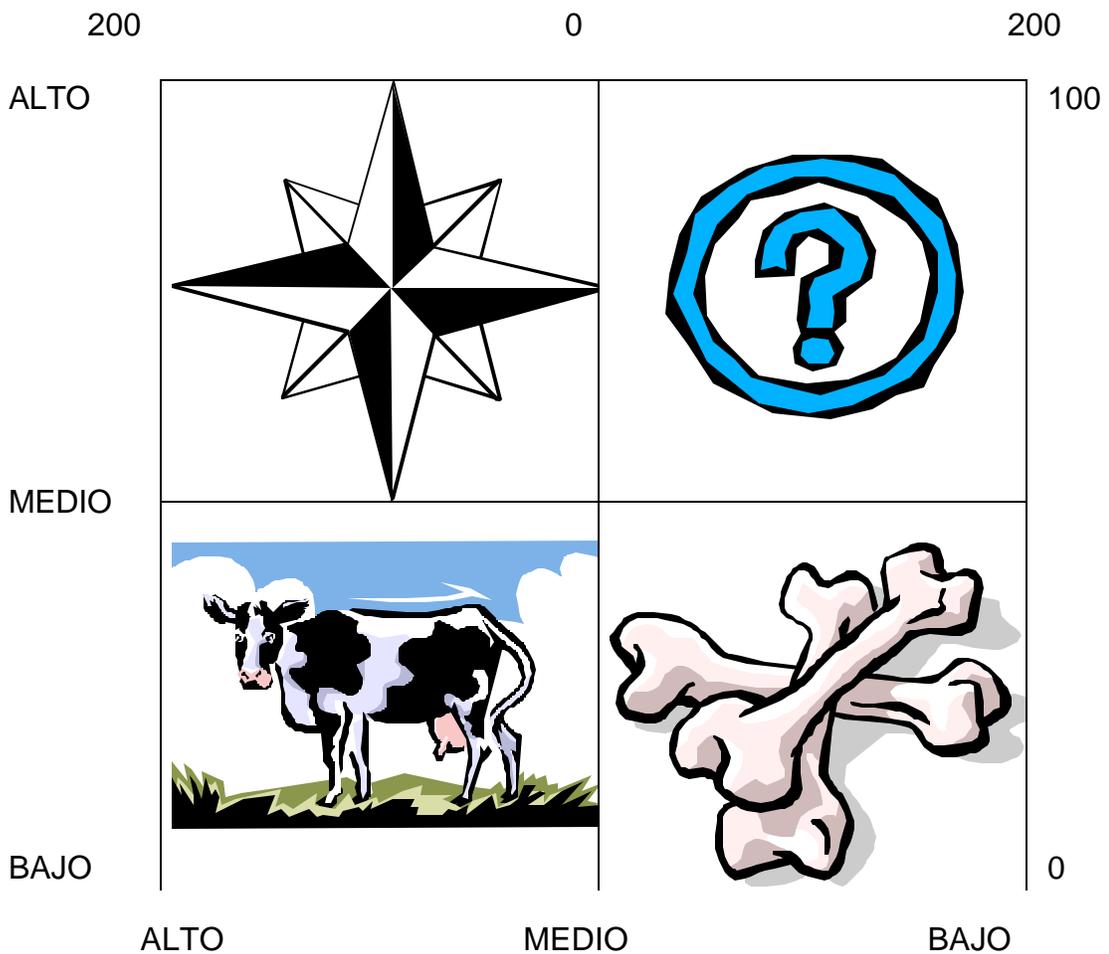
³ DONNELLY, James *et al.*. La nueva dirección de las empresas. Bogotá : McGraw . Hill, 1996. p. 250.

⁴ CHIAVENATO, Adalberto. Fundamentos de Administración 4 ed. Bogotá : McGraw – Hill, 1994. p. 56.

Para el análisis del Plan Estratégico Financiero a continuación se presentan herramientas administrativas que intervienen en el manejo y recolección óptima de información que será útil para la elaboración del mismo. Se considera de suma importancia tener en cuenta ya que lo que se pretende es mostrar a la organización como se constituye económica y financieramente sin dejar de lado la parte administrativa que posiblemente encamine la directriz de lo que se desea alcanzar y que por su puesto se encuentra implícitamente en los objetivos de la organización.

A continuación se lleva a cabo una descripción de las herramientas administrativas que algunos teóricos han tenido en cuenta para evaluar el desarrollo organizacional.

Figura 1. Matriz grupo consultivo de Boston.



Explicación de los cuadrantes.

- **Interrogante.** Tiene baja participación relativa en el mercado o flujo de fondos, sin embargo, compiten en negocios de alto crecimiento. Las necesidades de efectivo unidades de negocio son elevadas y su generación de caja es baja.
- **Estrellas.** Son unidades de negocio que presentan mejores oportunidades a largo plazo en cuanto a crecimiento de oportunidades.
- **Vaca lechera.** Alta participación en el mercado en flujos de fondo pero compiten en una industria de bajo crecimiento o que impone bajos costos de inversión.
- **Huesos.** Bajo porcentaje de participación en el mercado o en su flujo de fondos se encuentra en una industria de bajo crecimiento, lento o inexistente.

Selección y análisis de opciones macro-estratégicas. Se considera la matriz interna - externa, Matriz IE, análisis de los resultados de la misma. Matriz de la Gran Estrategia se ha vuelto una herramienta popular para la formulación de estrategias empresariales se basa en dos dimensiones evaluativas: posición competitiva y crecimiento del mercado o crecimiento del neto o flujo que se propone.

Sobre el eje de la X se ubica la estimación de la posición competitiva que puede ser débil o fuerte, y sobre el eje de las Y se ubica el crecimiento de los ingresos o de los mercados rápido o lento, puede ser alto o bajo.

Figura 2. Matriz de la gran estrategia.

<p>AUMENTAR COPETITIVIDAD</p> <p>POSICIÓN COMPETITIVA DEBIL</p>	<p>200</p> <p>CRECIMIENTO RAPIDO DEL MERCADO</p> <p>CRECER</p> <p>POSICIÓN COMPETITIVA FUERTE</p>
<p>- 6</p> <p>CRECIMIENTO DEL REDUCIR</p>	<p>6</p> <p>LENTO MERCADO</p> <p>- 200</p> <p>DIVERSIFICAR</p>

Preparación matriz “PEEA”, posición estratégica y evaluación de la acción.

Esta matriz, es una herramienta de mucha importancia para la definición de las estrategias empresariales.

Los ejes de la matriz PEEA son: Fortaleza Financiera FF, Ventaja Competitiva VC, Estabilidad Ambiental EA, Fortaleza del Sector FS.

Para elaborar esta matriz se siguen los siguientes pasos:

- ✓ Asignar valor numérico a los cuadrantes.
- ✓ Cálculo del resultado promedio para FF, VC, FS y EA.
- ✓ Marcar resultados promedio.
- ✓ Suma de los resultados sobre el eje X y del eje Y.
- ✓ Dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz PEEA, pasando por el punto de intersección.

Figura 3. Matriz PEEA.

ESTRATEGIAS CONSERVADORAS	FF	6	ESTRATEGIAS AGRESIVAS
VC			FI
-6			6
ESTRATEGIAS DEFENSIVAS	EA	-6	ESTRATEGIA COMPETITIVAS

Figura 4. Comparación de resultados matrices CPE – GCB – IE – PEEA – GRAN ESTRATEGIA.

MATRICES ESTRATEGIAS	CPE	GCB	IE	PEEA	GRAN ESTRATEGIA
PENETRACIÓN DE MERCADOS					
DESARROLLO DE MERCADOS					
DESARROLLO DE VENTAS					
INTEGRACION HORIZONTAL					
INTEGRACION HACIA ATRÁS					
INTEGRACION HACIA DELANTE					
DIVERSIFICACIÓN CONCENTRICA					
DIVERSIFICACIÓN DE CONGLOMERADO					

Descripción, comparación y priorización de opciones macro – estratégicas.

Se determina cuales estrategias favorecen en el sentido de aprovechar oportunidades y sacarle partido a las oportunidades que posee la empresa.

Definición de la misión y la visión. Al estructurar una empresa, es lógico suponer que, la empresa tiene una nueva prospectiva y que posteriormente desarrollará estrategias que hacen que se formule la misión y la visión con el fin de consolidar su proceso administrativo.

Desarrollo e implementación de la mejor opción macro – estratégica. Se considera la mejor opción producto de los resultados obtenidos con la elaboración de cada una de las matrices, la utilización de la matriz DOFA - FADO y por último

el valor de la empresa que comprende los métodos para valorar la empresa, la selección del método entre otros”⁵

4.2 MARCO ESPACIAL

ELECTROMILLONARIA en la ciudad de Ipiales, cuenta con dos Agencias ubicadas en la carrera sexta No 10 - 22 y carrera septima No 14 - 15.

El municipio de Ipiales se encuentra ubicada en la Exprovincia de Obando en la parte Sur occidental de Colombia; hace parte integral de la región Andino amazónica del departamento de Nariño, tiene una extensión de 1.648 Km. Cuadrados y representa el 5% del área total del Departamento, ocupando el sexto lugar entre 63 Municipios, su clima promedio es de 12 grados centígrados y se ubica a 2897 mts. Sobre el nivel de mar.

Ipiales presenta al Norte 0' 59' 25" Latitud Norte, limita con la quebrada el Boquerón perteneciente al Municipio del Contadero; al Sur 0' 22' 10" la Latitud Sur limita con el río San Miguel, República del Ecuador, al Occidente a 77' 41' 04" longitud occidental limita con el Cerro de Troya y al Oriente 77' 05' 38" longitud oriental cerca de la desembocadura del río Choruyaco, se encuentra una zona con latitud baja por lo cual recibe una insolación que permite durante todo el año tener la misma duración. Dista de la capital del Departamento con 83 Km. Y del límite fronterizo con 5 Km.

Igualmente la sectorización espacial de la Ciudad permite identificar la problemática que se presenta en las diversas comunidades urbanas en cuanto al establecimiento de lugares y sitios comerciales debido a la creciente competencia y al medio tan cambiante que hoy por hoy aqueja la ciudad.

4.3. MARCO TEMPORAL

El presente trabajo de investigación se desarrollará teniendo en la información económica y financiera que la empresa posee, se estudiará a ELECTROMIILLONARIA Agencia carrera sexta número 10 - 22 a partir del año 2003 proyectando su participación en el mercado Ipialeño hasta el año 2005, con lo anterior se pretende proporcionarle a la organización herramientas competitivas y estratégicas que le permitan alcanzar sus objetivos a corto, mediano y largo plazo. Por otra parte se considera de suma importancia la elaboración del Plan Estratégico Financiero ya que con él la empresa estará en de maximizar sus utilidades y generar beneficios para ella misma y para la sociedad en la cual se encuentra.

⁵ BENAVIDES, Op.cit., p. 58.

El Plan Estratégico Financiero en los años 2003 hasta el año 2005 proyectará estados financieros y económicos en ventas anualmente.

5. METODOLOGÍA

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Teniendo en cuenta que la elaboración del Plan Estratégico Financiero para ELECTROMILLONARIA Agencia carrera sexta, requiere de unos resultados y de la comparación de aquella información que sea suministrada por la misma para poder proyectarla hacia el futuro, se hace posible desarrollar el método DESCRIPTIVO pues a partir de la recolección y análisis del estado económico y financiero por el cual atraviesa la empresa es posible determinar la situación en la cual se encuentra y tomar correctivos una vez se haya elaborado el trabajo.

La metodología se basa en los siguientes aspectos:

- Es un trabajo que va hacer realizado por una estudiante de la Universidad de Nariño perteneciente al programa de Administración de Empresas, con la asesoría de un Docente Especializado en el tema y la tutoría constante del Jefe de Agencia de la carrera sexta.
- Se pretende la recolección de información; seguidamente el análisis de esa información en los aspectos económico, administrativo, financiero etc.
- Posteriormente se hará la elaboración técnica de instrumentos para el análisis de la situación financiera.
- Se continuará con el estudio permanente de documento y escritos sobre el Plan Estratégico Financiero.
- Finalmente se llevará a cabo la elaboración de un documento donde se plasme todo el estudio realizado.

5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para llevar a cabo la elaboración del Plan Estratégico Financiero se utilizará el método Deductivo; ya que el primer paso que se desarrollará es la determinación de la situación económica y financiera de la empresa con la cual se pretende conocer y dar un diagnostico de esa situación en particular.

Por otra parte el análisis de esa situación le permitirá a la empresa adoptar estrategias que le van a permitir solventar su necesidad económica y alcanzar mejores índices de productividad.

5.3 FUENTES TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

5.3.1 Fuentes de Información. Para llevar a cabo la elaboración del Plan Estratégico Financiero se acudirá a fuentes Primarias y Secundarias ya que así lo ameriza el estudio.

5.3.2 Fuentes Primarias. La información que se pretende obtener a cerca del comportamiento económico y financiero de la empresa será suministrada en primera instancia por el personal administrativo que labora en la agencia de la carrera sexta, y por aquellas personas que de una u otra forma tienen contacto directo con la empresa (personal de la ciudad de Pasto - Electromillonaria). Estos canales proporcionarán la información suficiente para elaborar de la mejor manera el Plan Estratégico Financiero.

5.3.3 Fuentes Secundarias. Por otra parte en la elaboración del Plan Estratégico Financiero se hará uso de información y parámetros específicos que se encuentren en libros de economía, finanzas, así como también información suministrada por el DANE, la Cámara de Comercio, Planeación Municipal entre otros; acerca del comportamiento comercial - económico y financiero del sector de Ipiales.

5.3.4 Técnicas de Información: Encuesta. Para realizar el estudio de ELECTROMILLONARIA se aplicará una encuesta general que deberá responderse desde el punto de vista de las diferentes dependencias que existen en la organización, esta técnica permitirá establecer como está constituida la empresa, en que grado de dificultad se encuentra y de lo que aún carece.

5.4 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

5.4.1 Formato de encuesta. Se establecerá un formato general de la encuesta que deberá ser respondido por las personas que laboran en la empresa al nivel de las Agencias y de la casa Matriz en la ciudad de Pasto.

Este formato estará contenido de preguntas sobre temas de Planificación, Organización, Motivación, Personal, Servicios, Inventarios y Calidad.

5.4.2 Cuadros Estadísticos. Estos cuadros permitirán el análisis y la comparación de la información teniendo en cuenta el desempeño económico y financiero de la empresa. También permitirá proyectar la información comercial durante el año 2003 y 2005 respectivamente.

5.5 TRATAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN

El documento estará contenido de un análisis teórico, del uso y elaboración de las diferentes matrices que sintetizan la información obtenida en el curso de la investigación.

6. HISTORIA, RECUENTO CRÍTICO

6.1 HISTORIA

El Departamento de Nariño se caracteriza por ser una región agrícola y comercial, sin haber implementado en gran medida la exportación Industrial, es así, que la mayoría de sus habitantes obtienen ingresos a través de la actividad comercial; de esta manera nace ELECTROMILLONARIA, de propiedad del señor JESUS LOPEZ CASANOVA, quien con una visión de empresa inicia sus labores en el año de 1.985 con la rifa de electrodomésticos en un comienzo llamada MILLONARIA DE PUTUMAYO; al darse cuenta de la gran acogida que tuvieron en el mercado, consolida la idea de transformar la razón social de su empresa y darle un giro comercializador de lo que hoy es el comercio de muebles y electrodomésticos para el hogar, en 1.987 inicia sus labores con la razón social, "ELECTROMILLONARIA" con tres agencias en la ciudad de San Juan de Pasto, realizando convenios con firmas distribuidoras de las diferentes marcas como son: AIWA, PANASONIC, LG, WHIRPOLL, ESPUMAS DEL VALLE, BMC, SAMSUNG, SONY, HACEB ,BLACK-DECKER, ICASA, WEINDMERE, SPRING, RIMAX ,SUPERIOR entre otras, con las cuales adecua sus instalaciones con el fin de poder ofrecer a sus clientes los productos necesarios en el momento y de la manera más idónea, además con ello logra brindar una atención especializada y de calidad; posteriormente gracias a la acogida dentro del mercado se hace necesario la apertura de nuevos puntos de venta donde actualmente se cuenta con veintiuno (21), ubicados en el sur occidente del país y una oficina central en la ciudad de Pasto, permitiéndole posicionarse como una empresa líder en la comercialización de Muebles y Electrodomésticos, pues ha logrado satisfacer las necesidades del territorio Nariñense.

En la ciudad de Ipiales ELECTROMILLONARIA abre sus puertas en el año de 1994 con la primera agencia ubicada en la carrera sexta No 10-22, debido a su gran acogida y a las expectativas generadas en el mercado Ipialeño amplía su radio de acción con la apertura de una nueva agencia en el año de 1.995 en un principio ubicada en la calle catorce con carrera séptima; y posteriormente se traslada a la carrera séptima No 14-15 donde actualmente desarrolla su actividad.

Es así como la empresa ha adquirido un compromiso de cumplimiento y prestación del servicio con todos aquellos que hoy conforman la familia ELECTROMILLONARIA y con aquellos que aún no.

De otro lado no solamente su responsabilidad ha sido de servicio, sino también de generación de empleo donde muchas de las personas que le colaboran a la organización han adquirido experiencia con el transcurso de los años y el devenir del tiempo. Y en otros casos han asumido responsabilidades aún más grandes y

por ende su aporte económico y social ha engrandecido lo que hoy conocemos como el Municipio de Ipiales.

6.2 ETAPAS RESPECTO A SU CICLO DE VIDA

6.2.1 Nacimiento. Se organiza ELECTROMILLONARIA debido a las necesidades comerciales que la ciudad de Ipiales requiere; donde se motiva, se orienta y se apoya la capacidad empresarial y comercial del ente Ipialeño.

Financieramente, durante esta época, ELECTROMILLONARIA trata de estabilizar su economía con el recaudo de la cartera generada por venta de muebles y electrodomésticos y la cobertura general del mercado con descuentos en ventas, facilidad de crédito financiación a corto y mediano plazo en todas sus líneas de productos.

6.2.2 Supervivencia. En esta época, en 1985 se empiezan a definir objetivos de tipo administrativo y organizacional donde se hace necesario tener en cuenta todos los recursos necesarios de manera cuidadosa, se proponen muchas actividades que se encaminan al alcance de metas es así como se formulan estrategias en ventas y en recuperación de cartera morosa.

Marcan esta etapa especialmente la capacitación de vendedores, la vinculación de cobradores, la zonificación del área de ventas.

6.2.3 Etapa de Estabilidad. Donde se proyecta a largo plazo, es así como en la ciudad de Ipiales se abre un nuevo punto de venta ubicado en la carrera séptima No 14-15 ofreciendo productos adicionales como la venta de la línea de motos y computadoras.

Financieramente, en este periodo, la empresa se encuentra bien estructurada y con un patrimonio bien definido lo cual ayudaría a impulsar el desarrollo de la empresa hacia delante.

6.2.4 Etapa de Posicionamiento. Se puede decir que a partir de esta etapa, ya ELECTROMILLONARIA tenía un prestigio bien definido dentro del Municipio de Ipiales, esta empresa dedicada al comercio de Muebles y Electrodomésticos se había logrado consolidar dentro del contexto municipal; para este tiempo, la empresa empieza a invertir en muchos renglones que pudieron traerle beneficios para el cumplimiento de sus propios objetivos; se crean mecanismos de ventas y recuperación de cartera, se abren otros puntos de ventas ubicados en los municipios de Guachucal, Cumbal y actualmente le el Centro Comercia Comfamiliar ubicado en esta ciudad; donde se pretende cubrir el mercado potencial y beneficiar comunidades que actualmente requieren de la prestación del servicio y venta de aquellos productos que ofrece ELECTROMILLONARIA.

Esta etapa abarca hasta nuestros días, pudiéndose afirmar que, la empresa se encuentra atravesando uno de sus mejores momentos donde se ha permitido generar recursos económicos suficientes que le permiten hoy por hoy crecer y ocupar uno de los mejores puestos en el mercado Ipialeño.

6.3 ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS

En su afán por cumplir con lo objetivos de la empresa; los diferentes Jefes de Agencia han buscado una serie de estrategias administrativas y financieras que se encuentran desglosadas en la trayectoria de ELECTROMILLONARIA Agencia Sexta.

Si se parte del hecho que el servicio principal de ELECTROMILLONARIA es la comercialización de muebles y electrodomésticos, perfectamente puede aseverarse que las metas y políticas trazadas por los Jefes de Agencia se encaminan al alcance de las mismas; sin embargo, a través de la gestión realizada por cada uno de ellos se puede también observar que existe también una serie de dificultades en la venta de los productos y el recaudo de cartera y ello ha contribuido a que decisiones pertinentes se generen, es decir, se nombra a un analista de Crédito y Cartera para la Agencia y por parte de la ciudad de Pasto se envía mensualmente un Supervisor quien es el encargado de alguna manera de dar soluciones a los posibles problemas que ahí se presenten; su actividad es Staff ya que su intervención no es permanente pero contribuye sobremanera al alcance de objetivos económicos y financieros.

6.4 VISIÓN Y MISIÓN

6.4.1 Visión Actual. El señor JESÚS LOPÉZ CASANOVA en 1985 y motivado por la idea de tener su propio negocio y poder generar empleo inicia su labor comercial en la ciudad de Pasto, con una venta de rifas llamada LA MILLONARIA DEL PUTUMAYO Consiente de las necesidades que poseían los ciudadanos y de las dificultades que se le presentaban a las personas a la hora de adquirir muebles o electrodomésticos organizó en el a finales del año 1985 la empresa que hoy conocemos con el nombre de ELECTROMILLONARIA con el fin de minimizar las dificultades de aquellas personas que pretendían adquirir un electrodoméstico ya sea de contado o crédito.

Al crear a LECTROMILLONARIA, emprende su lucha con el fin de contar con proveedores, para financiar los muebles y electrodomésticos que pondría a disposición de los clientes; pero su finalidad no solamente radica en la prestación de un buen servicio sino también el la idea de generar empleo proporcionando así mejores condiciones de vida para Él y para sus posibles empleados, con la consigna de ELECTROMILLONARIA “Sabemos Llegar”.

Organiza años más tarde la apertura de nuevas agencias con el mejoramiento en el servicio y con mayores facilidades de pago; mayor diversificación en productos de donde se tiene en cuenta la línea blanca, línea marrón, línea de computadoras, línea de colchones, línea de muebles y línea rimax; donde el poder adquisitivo por parte de los clientes incrementa al igual que el servicio prestado.

El carácter emprendedor, inteligencia, dinamismo, honestidad, constancia y entrega total, cumple aún con una labor y un compromiso que no todas las personas poseen y que pese a las dificultades ha sabido sobrellevar y superar en la medida en que la sociedad se lo ha exigido.

Esa, misión asumida por él es ahora la razón de ser de ELECTROMILLONARIA, acción que debe encausarse en los objetivos que tiene la empresa y que son el resultado de un proceso de:

- ✓ Compromiso y ética profesional.
- ✓ Cumplimiento con los clientes.
- ✓ Toma de conciencia de la gran responsabilidad de los vendedores y cobradores frente a la misión de la empresa.

Pretende ser una pionera en la generación de empleo, líder en todos los niveles de la comercialización en la región; cubrir el mercado Ipialeño y la Exprovincia de Obando compitiendo de manera leal y posesionándose como una de las mejores.

6.4.2 Misión Actual. Actualmente, la empresa ELECTROMILLONARIA tiene como misión motivar y orientar la capacidad adquisitiva de los clientes a la hora de adquirir un bien o servicio; por lo tanto su preocupación cotidiana es el liderazgo, el Posicionamiento y la cobertura del mercado Ipialeño; en cuanto a imagen, la calidad en la prestación del servicio, con base en la permanente innovación, mayor eficiencia en las ventas y recaudos y con mayor diversidad de productos con el fin de que sus clientes se encuentren satisfechos y prefieran el servicio prestado por la empresa.

▪ **Líneas de acción.** En todas las Agencias de ELECTROMILLONARIA:

- ✓ Para vendedores se tiene en cuenta presentación personal, experiencia y referencias personales y laborales.
- ✓ Se desarrolla estrategias de recuperación de cartera morosa.
- ✓ Se proporciona herramientas de trabajo que faciliten la prestación del servicio.

- ✓ Las actividades que se llevan a cabo en la empresa contribuyen con el desarrollo personal y profesional de cada ente .
- ✓ Se apoya acciones encaminadas a:
 - ✓ Desarrollar las capacidades cognoscitivas e intelectuales que posee la familia ELECTROMILLONARIA.
 - ✓ El aprovechamiento de todos y cada uno de los recursos que poseemos.
 - ✓ Se aplicaran estrategias eficaces, para disminuir al máximo la deserción de clientes
 - ✓ Se le proporcionara al cliente facilidades de pago y conjuntamente se le proveerá de los mejores muebles y electrodomésticos.
 - ✓ Se tratará de hacer flexibles las líneas de crédito ya existentes.
- **Administrativos y funcionarios de ELECTROMILLONARIA.**
 - ✓ Prestaran el servicio con el máximo de profesionalismo, responsabilidad, honestidad y bajo principios de calidad total.
 - ✓ Serán responsables de la prestación del servicio, la atención al cliente y el servicio posventa.
 - ✓ Responderán por la mercancía que tienen a su cargo.
 - ✓ Recuperarán en gran parte la cartera morosa.
- **Jefe de agencia.**
 - ✓ Estimular la responsabilidad, el compromiso y la atención al cliente .
 - ✓ Administrar eficientemente el Talento Humano y todos aquellos recursos que le son disponibles.
 - ✓ Buscar estrategias para que el trabajo en equipo alcance los resultados esperados.
 - ✓ Mantener la unidad de criterios en la administración a través de una permanente comunicación y apoyo organizacional.

6.5 PRODUCTOS Y SERVICIOS

ELECTROMILLONARIA considerada como una unidad de negocio en la comercialización de muebles y electrodomésticos esta organizada administrativamente de manera burocrática donde cada departamento tiene a su cargo dependencias que son encargadas de regular en trabajo de los subordinados. Su domicilio es en la carrera sexta No 10-22 en la ciudad de Ipiales, en el Departamento de Nariño, República de Colombia.

Para cumplir su función comercializadora ELECTROMILLONARIA cuenta con las siguientes agencias:

- ✓ Pasto.
- ✓ Tuquerres.
- ✓ Ipiales.
- ✓ Popayán.
- ✓ Cali.
- ✓ Mocoa.
- ✓ Puerto Asís.
- ✓ Sibumdoy

6.6 OBJETIVOS

6.6.1 Objetivos de la Agencias.

- ✓ Contribuir con el desarrollo económico y social de la región.
- ✓ Prever los requerimientos de los posibles clientes.
- ✓ Desarrollar mecanismos de productividad y de servicio.
- ✓ Prestar servicio personalizado a todos los clientes.
- ✓ Motivar al cliente para que adquiera los bienes disponibles.
- ✓ Dar al cliente satisfacción en la medida que adquiere un buen producto y servicio.

- ✓ Orientar al cliente cuando este lo requiera.
- ✓ Asesorar de manera eficiente y eficaz al cliente.
- ✓ Minimizar los costos de adquisición de muebles y electrodomésticos.
- ✓ Competir de manera leal y honesta

6.7 EXPECTATIVAS

Los actores de ELECTROMILLONARIA agencia sexta son: el Jefe de Agencia, el analista de crédito y cartera, la secretaria, los vendedores, los cobradores, la persona encargada de servicios varios, el conductor y los clientes.

6.7.1 El Jefe de Agencia. Este cargo le corresponde al señor Fabián Arturo Guerrero Pepinosa las expectativas son las siguientes:

Posicionar a la agencia sexta en el primer lugar cumpliendo el presupuesto de ventas al cien por ciento (100%), y lograr recaudar el debido cobrar asignados a la zona 01, 02 y de almacén; como también realizar de manera óptima todas las tareas administrativas a su cargo, y una de las más relevantes la actualización permanente del cardes entre otras.

6.7.2 El Analista de Crédito y Cartera. El cargo actualmente lo desempeña el señor Pablo Alexander Bernal su expectativa es la siguiente:

Aprobar los créditos haciendo una análisis minucioso del cliente; con el fin de no generar cartera morosa y colaborar en la medida en que se pueda con la labor que realizan los cobradores

6.7.3 La Secretaria – Cajera. El cargo se encuentra ocupado actualmente por Sandra Janeth Coral Cárdenas y su expectativa es la siguiente:

Servir al cliente de la mejor manera y ser una herramienta administrativa que facilite la labor empresarial y comercial, contribuir con el desarrollo óptimo de las tareas asignadas y maximizar los beneficios organizacionales

6.7.4 Los Vendedores. Se caracterizan por estar cuatro de planta es decir, prestan el servicio en la agencia y vendedores externos que son los encargados de visitar puerta a puerta a los clientes la expectativa general de ellos es la siguiente:

Tratar de solucionar las necesidades de los clientes ofreciendo y prestando un servicio con responsabilidad, honestidad y bajo principios de calidad total.

6.7.5 Los Cobradores. Actualmente son dos los señores: Marco Tulio Ruano Arias y Manuel Antonio Rodríguez sus expectativas frente a la empresa son las siguientes:

Zona 01: Cumplir al máximo con el recaudo diario de las cuotas y minimizar la cartera morosa existente

Zona 02: Lograr el cobro y cumplimiento del debido cobrar asignado por la empresa mes a mes

6.7.6 Persona Encargada de Servicios Varios. Actualmente el cargo es desempeñado por la señora: Sahara López y su expectativa es la siguiente:

Proporcionarle a la empresa colaboración absoluta y mantener agradable la imagen de la misma para los ojos de los cliente y el personal que ahí labora

6.7.7 El Conductor. El cargo se encuentra ocupado por el señor: Temístocles Coral y su expectativa es:

Prestar el mejor servicio de transporte de mercancía y hacer llegar puerta a puerta al cliente el producto adquirido, garantizándole seguridad y puntualidad

6.7.8 Los Clientes. Este importante actor esta constituido por las personas de la zona urbana, rural de Ipiales y municipios aledaños a la ciudad; para ellos su expectativa es:

Recibir el mejor servicio por parte de los Asesores en Ventas que tiene ELECTROMILLONARIA y que a la vez el producto satisfaga todas sus necesidades.

7. ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

7.1 EL ENTORNO ECONÓMICO

El Producto Interno Bruto pasa del año 1999 de 1.56% al año 2001 a 2.53%; a nivel regional la variación es notoria y su descenso se debe a la baja participación del sector económico.

Cuadro 1. Producto interno bruto.

AÑO / PIB	NACIONAL	REGIONAL
1999	1,56	0,53
2000	2,32	0,81
2001	2,53	0,96

FUENTE: DANE

Incidencia. Este factor incide en el desarrollo del poder adquisitivo de los consumidores, debido a que el costo de vida de la población se incrementa en la medida en que estos factores intervienen en la economía Nacional y regional.

El índice de precios al consumidor pasa del año 1.999 de 10.95% al año 2.003 al 9.65%; a nivel regional mantiene una variación casi similar: 8.96% en el año 1.999 al 7.21% en el año 2003; no así el sector comercial en donde su participación es alta en comparación con el índice de Precios Nacional y Regional, pasando del 9.23% en el año 1.999 al 6.49% en el año 2003.

Cuadro 2. IPC, a nivel nacional, regional y sector comercial.

AÑO/IPC	NACIONAL	REGIONAL	COMERCIAL
1999	10,95	8,96	9,23
2000	11,06	9,68	8,75
2001	7,59	7,93	7,65
2002	6,45	6,25	6,99
2003	9,65	7,21	6,49

FUENTE: DANE

Incidencia. El período 1.999-2003, dentro de las políticas del gobierno está la de controlar el índice de inflación, lo que se nota en las cifras anteriormente citadas, buscando que el poder de compra de los colombianos se mantenga en pesos

reales; sin embargo el sector comercial en este caso en particular contribuye a elevar el costo de vida de la población Colombiana.

Cuadro 3. Variación de salarios mínimos legales 1999 -2004.

AÑO	MENSUAL	DIARIO	%
1999	\$ 236.460	\$ 7.882	
2000	\$ 260.100	\$ 8.670	\$ 9,99
2001	\$ 286.000	\$ 9.533	\$ 9,95
2002	\$ 309.000	\$ 10.300	\$ 8,04
2003	\$ 332.000	\$ 11.066	\$ 7,44
2004	\$ 358.000	\$ 11.933	\$ 7,83

FUENTE: Código Laboral Colombiano

Interpretación cualitativa. Según los datos estadísticos, claramente se ve que el nivel de salarios mínimos legales está incrementándose año tras año, aunque se mira la tendencia a la disminución en los últimos años, pues el porcentaje del año 2002 que es de 7.44% se convierte en el año 2004 en un 7.83% sin embargo, el nivel de ingresos tanto en el monto mensual como el monto diario no es tan elevado para el trabajador colombiano; se ve que con un diario de \$11.933 durante el año 2004, difícilmente los colombianos estarían en la capacidad de adquirir bienes en el caso de los muebles y electrodomésticos menos por los costos de los mismos.

Tendencia. La información estadística coloca a consideración que, la tendencia a bajar en el salario mínimo es evidente. Del año 1999 al año 2004 se nota un descenso de 2 puntos, caracterizándose el año 2003 como el de mayor declive en cuanto al incremento del salario mínimo, pues se obtiene una reducción de 1 punto con relación al año inmediatamente anterior, los demás presentan diferencias no tan marcadas unos con respecto a otros.

Para años siguientes se prevé un descenso significativo en el porcentaje del incremento del salario mínimo legal.

Cuadro 4. Proyección salarios mínimos legales.

AÑO	MENSUAL	DIARIO	%
2005	\$ 404.550	\$ 13.484	13
2006	\$ 457.130	\$ 15.237	13
2007	\$ 516.556	\$ 17.218	13

Fuente: DANE

Incidencia. La variable en mención incide considerablemente en la Agencia sexta ya que el nivel del salario mínimo legal define el porcentaje de aumento salarial, se

convierte entonces en un indicador de cómo manejar los incrementos de los precios en los Muebles y Electrodomésticos que posee la agencia; así como para las decisiones presupuestales en ventas ya que el salario mínimo legal es tenido en cuenta además del índice de inflación.

7.2 ENTORNO DEMOGRÁFICO Y GEOGRÁFICO

7.2.1 Variable.

Cuadro 5. Población económicamente activa.

AÑOS	2003
18-25	6
26-30	3
31-34	1
35-39	7
TOTAL	17

Crecimiento de la población que labora en ELECTROMILLONARIA.

Población de 18 y más años por intervención laboral en 2003

Administrativos: 5.

Vendedores de planta: 4.

Comercializadores: 6.

Cobradores: 2.

Interpretación cualitativa. El total de la población económicamente activa en ELECTROMILLONARIA agencia sexta entre 18 y 39 años es de 17; cinco administrativos, cuatro vendedores de planta, seis comercializadores y dos cobradores lo que representa un buen número de personas empleadas en una organización como ELECTROMILLONARIA,

Incidencia. En la ciudad de Ipiales, proporcionar oportunidades de trabajo representa desarrollo y genera expectativas de mejoramiento y alcance de objetivos

Oportunidad. Para la organización el poder tener el Talento Humano a disposición de la población representa un incremento en ventas y por ende la cobertura de un mayor espacio en el mercado Ipialeño.

7.3 ENTORNO POLÍTICO, JURÍDICO Y GUBERNAMENTAL

7.3.1 Variable.

Las leyes. Ahora Ipiales Zona Económica Especial de Exportación “Z.E.E.E.” y todo el Departamento de Nariño están asumiendo el gran reto de aprovechar esta categoría; donde el compromiso no es solamente gubernamental sino también del sector privado nariñense, gracias a esta herramienta en un polo de desarrollo Ipiales enfrentará el surgimiento de una economía mundial.

Mediante la ley No 677 del 2 de Agosto del 2001, el Gobierno Nacional definió al municipio de Ipiales como una de las cuatro zonas “Zona Económica Especial de Exportación” del país.

El establecimiento de normas económicas y sociales especiales para promover el desarrollo de las zonas fronterizas es un deber de Gobierno Nacional, consagrado en el artículo 377 de la Constitución Nacional, y es por consiguiente un derecho de estas regiones, que la sociedad colombiana debe establecer y apoyar solidariamente.

La Zona Especial Económica de Exportación será un territorio sometido a un proceso de desarrollo diferenciado con respecto al resto del país que se estructura mediante inversiones, proyectos y actividades públicas y privadas, dotada de incentivos legales inexistentes en otras regiones, de tal manera que los incentivos y las estructuras proveerán la localización de nuevas empresas orientadas a la producción y comercialización de bienes.

En cuanto al aspecto de la asignación de Ipiales como Zona de Libre Frontera, donde se promueve la dinámica de libre comercio fronterizo; pero sí reglamentado con los mínimos tramites legales que evitarán la evasión, la informalidad, el contrabando y la corrupción ciudadana.

Interpretación cualitativa. Esta ley promueve a la ciudad en la búsqueda de alternativas empresariales que le permitan desarrollar la actividad económica y financiera de la Exprovincia de Obando; por otra parte la dota de herramientas que le permiten en gran medida invertir todos los recursos disponibles con fines lucrativos; de ahí que la actividad comercial sea un propósito donde se hace posible tener contacto directo con los bienes y servicios prestados, los posibles clientes y el Talento Humano que se necesita para llevar un proceso sistémico y regulador de todos los entes económicos y financieros de cualquier organización en particular.

Incidencia. Para ELECTROMILLONARIA el cumplimiento de sus objetivos se encamina en el hecho de responder a ciertas directrices legales y estatutarias que

rigen cualquier organización independientemente a la actividad económica a la cual se dedique.

Oportunidades y amenazas.

- **Oportunidades.** Las normas anteriores le proporcionan a ELECTROMILLONARIA agencia sexta la oportunidad de atraer nuevos y potenciales clientes, puesto que el mercado ipialeño concentraría a propios y a extraños.
- **Amenazas.** Sí las empresas no poseen el capital necesario para invertir y competir lo más posible es que tengan que salir del mercado y por ende desaparecer.

7.4 ENTORNO SOCIO CULTURAL

7.4.1 Variable

Ipiales ciudad comercializadora. Ipiales por su ubicación estratégica al sur occidente del país y al sur occidente del Departamento de Nariño, franja fronteriza con la República del Ecuador, se convierte en un puerto obligatorio para el paso de personas, bienes y vehículos en el contexto suramericano, ubicación privilegiada a nivel de los países del Pacto Andino.

Por lo anterior la ciudad de Ipiales, se caracteriza como capital de los Municipios de la Exprovincia de Obando, centro de actividad económica regional fundamentalmente agropecuaria y segunda ciudad del departamento de Nariño.

Su desarrollo comercial se enmarca en unos objetivos y metas que están inmersos en las políticas nacionales que hacen parte del proceso de modernización del estado de descentralización territorial, apertura económica y políticas de frontera; aspectos que buscan a través de la modernización y desarrollo dirigir los Municipios que Conforman la Exprovincia de Obando, con miras a la consolidación del nuevo contexto regional, mediante un modelo de desarrollo productivo, que no sea solamente intermediario del gasto público, sino a través de la implementación de un sistema de planeación se vuelva un ente eficiente acorde al esquema comercial que debe proyectar la ciudad; utilizando elementos tecnológicos y la gestión ínter administrativa a nivel Internacional, Nacional y Regional.

Por estas características Ipiales se convierte en un ente coordinador de uno de los sectores que hoy por hoy le garantiza estabilidad económica y desarrollo global en la actividad económica y comercial.

La cámara de comercio de Ipiales registra un crecimiento positivo del 11.56% con respecto al año inmediatamente anterior en todos sus conceptos. Las

inscripciones en establecimientos de comercio presentaron alza, con lo cual nos permitimos afirmar que la ciudad le proporciona a la sociedad las herramientas básicas para generar una actividad económica y financiera productiva.

Incidencia. La actividad económica generada por la comercialización de Muebles y Electrodomésticos amplía las oportunidades de empleo para la sociedad y para la región y le proporcionan mayor satisfacción en las necesidades a los hogares de Ipiales.

Oportunidad. La ciudad comercializadora se convierte en una oportunidad para ELECTROMILLONARIA agencia sexta.

7.5 ENTORNO TECNOLÓGICO

7.5.1 Variable

- **Desarrollo de las comunicaciones.**

Interpretación cualitativa. El comercio en la ciudad de Ipiales ha generado la interacción de las telecomunicaciones y la economía regional, ya que estas dos herramientas han servido de soporte tecnológico al que ha sido sometido el mercado Ipialeño; por ellos es de vital importancia que el encadenamiento y desarrollo económico vaya de la mano con el avance progresivo que hoy exige el mercado.

Incidencia. El difundir y expandir el desarrollo de las comunicaciones en el sector comercial, activa y dinamiza el progreso económico y social del mismo, en la medida en que se puedan llevar a cabo programas de comercialización directa o indirecta con lo cual se podrá maximizar el beneficio de la inversión.

8. ANÁLISIS DEL SECTOR ECONOMICO COMPETITIVO

8.1 GENERACIÓN DE EMPLEO

Cuadro 6. Generación de empleo.

	ADMINISTRATIVOS	OPERATIVOS	CARTERA	VENDEDORES	TOTAL
AGENCIA sexta	2	2	4	10	17
PASTO	22	10	8	50	90
NARIÑO	45	25	60	120	245
TOTAL	69	37	72	180	353

FUENTE: DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DE ELECTROMILLONARIA

ELECTROMILLONARIA Agencia sexta se caracteriza por tener a su disposición Talento Humano capaz de desarrollar la actividad comercial que la empresa delegue; ya que las personas que ahí laboran son capacitadas constantemente en ventas, atención y prestación del servicio al cliente.

Otros de los aspectos importantes es la selección del personal donde se evalúa la capacidad y la experiencia de las personas que aspiran a pertenecer a la familia ELECTROMILLONARIA; de tal manera que el Capital Humano es el más idóneo a la hora de prestar el servicio de venta y posventa de Muebles y Electrodomésticos.

8.2 BARRERAS DE ENTRADA Y/O SALIDA DE COMPETIDORES

8.2.1 Barreras de Entrada.

Alta inversión. Electromillonaria Agencia sexta cuenta con una inversión porcentual bastante alta por que su infraestructura de Muebles y Electrodomésticos y los activos que han puesto al servicio de la comercialización son bastante elevados, es la barrera de entrada que en cierta forma impide que otros intervengan en el mercado ya que no es posible contar con ese capital sobretodo cuando se inicia la actividad económica, entonces para los competidores resulta difícil entrar por el alto costo de inversión.

Ubicación de estrategias. El sector fronterizo donde se encuentra ubicada ELECTROMILLONARIA agencia sexta, se presenta como una barrera de entrada puesto que los competidores no pueden ocupar el lugar donde esta ubicada, en su prestación de servicio de venta y posventa de Muebles y Electrodomésticos.

Generalmente la competencia se encuentra ubicada en lugares menos estratégicos y poco comerciales.

Tradición. ELECTROMILLONARIA sexta orgullosa de la permanencia y aceptación que ha tenido en el transcurso de dieciséis años; genera barreras de entrada que difícilmente la competencia iguala; la preferencia y el good will alcanzado durante este tiempo le permite seguir siendo una de las mejores.

8.2.2 Alto Costo de Inversión. Constituye también una barrera de salida, puesto que es difícil encontrar en el mercado personas con el suficiente poder adquisitivo como para adquirir una agencia con tal costo; por lo tanto precisamente por ese costo la competencia debe mantenerse en lo que esta haciendo.

Políticas manejadas por ELECTROMILLONARIA. Se convierte en una barrera de salida puesto que, es difícil que otras organizaciones adopten específicamente las políticas establecidas en la agencia sexta, donde la actividad de ella es la comercialización de muebles y electrodomésticos proporcionándole al cliente cinco líneas de crédito y la venta personalizada por parte de los Asesores Comerciales ya sea interna o externamente, por lo tanto no pueden dedicarse a otro tipo de actividades.

Instalaciones físicas. Resulta difícil adecuar instalaciones que se han definido para la comercialización de muebles y electrodomésticos; para otro tipo de actividad, el espacio físico con el que cuenta ELECTROMILLONARIA sexta debe prestar el servicio asignado y eso constituye una barrera de salida para la agencia.

Problema social. El problema al que se enfrentaría Ipiales en el caso de la salida de ELECTROMILLONARIA agencia sexta es de gran magnitud; debido a que los clientes prefieren el servicio y la comodidad de la financiación a la hora de adquirir sus muebles y/o electrodomésticos; y por tanto la comunidad se encontraría afectada económica y Financieramente. Este aspecto se convierte en una barrera para cualquiera de los competidores.

8.3 FORMULACIÓN MATRIZ PERFIL COMPETITIVO

Esta matriz permite identificar, analizar y evaluar los diferentes factores competitivos claves que pueden afectar la posición estratégica de ELECTROMILLONARIA, en un análisis de fuerzas competitivas dentro del sector comercial en el que se encuentra la agencia.

La matriz perfil competitivo, PC, es una herramienta tan solo analítica puesto que para su desarrollo se requiere de juicios subjetivos, identificando los competidores más importantes del sector con los que se enfrenta ELECTROMILLONARIA agencia sexta y da una formación sobre sus fortalezas y debilidades más particulares.

- Con base en el estudio, observación y análisis de los principales competidores con que cuenta ELECTROMILLONARIA agencia sexta, se establecieron unas

variables constitutivas de factores claves de éxito que podrían compararse en todos los almacenes que comercializan Muebles y Electrodomésticos consideradas como competidoras frente a ELECTROMILLONARIA sexta.

- Se determinaron seis factores relevantes claves de éxito, con previa clasificación de las variables, según su aplicabilidad en una empresa u otra de carácter comercial; para lo anterior se respondieron los siguientes interrogantes:

¿Quiénes son los competidores más importantes en la comercialización de Muebles y Electrodomésticos?

¿Qué factores claves son los de mayor importancia para tener éxito en la institución?

¿Cuál es la importancia de cada factor decisivo para el éxito de la comercialización de Muebles y Electrodomésticos?

¿Hasta que punto cada competidor es fuerte o débil en cada factor decisivo de éxito (1= debilidad importante; 2= debilidad menor; 3= fortaleza menor; 4= fortaleza importante)?

Y en general que tan fuertes o débiles pueden ser los competidores de ELECTROMILLONARIA agencia sexta.

- Se asignó una ponderación entre 0.0, sin importancia y 1.0, muy importante, a cada factor determinante clave para cada competidor.

La ponderación indica la relativa importancia del factor de éxito y rendimiento de ELECTROMILLONARIA agencia sexta, así como también de sus competidores.

La suma total de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.00.

- Se asigna clasificación con calificación de 1 a 4 a cada factor, a fin de determinar cual es el grado de importancia del factor en la prestación del servicio de ELECTROMILLONARIA y sus competidores.
- Se multiplica la ponderación dada a cada factor determinante clave por la calificación de la clasificación y cada uno de los almacenes, obteniendo así un resultado ponderado de cada factor o variable para cada uno de los almacenes.
- Se obtiene enseguida el total del ponderado, para ELECTROMILLONARIA y para cada uno de los almacenes.

En cuanto a los factores clave de éxito es necesario señalar que son factores que atraen o no clientes para la prestación del servicio.

Cuadro 7. Matriz perfil competitivo ELECTROMILLONARIA agencia sexta.

Variables	Electromillonaria			Alkosto			Electroipiales			I.B.G		
factores claves de éxito												
	PON	C	R	C	R	C		R	C	R		
Costo de M y E	0,18	3	0,5	4	0,7	3		0,5	3	0,5		
Cobertura comercial	0,19	4	0,7	3	0,5	2		0,3	3	0,5		
Calidad	0,18	3	0,5	3	0,5	3		0,5	3	0,5		
Infraestructura	0,12	3	0,3	4	0,4	3		0,3	2	0,3		
Productos Ofrecidos	0,15	3	0,4	3	0,4	2		0,3	3	0,4		
Prestigio y Posicionamiento	0,18	4	0,7	4	0,7	3		0,5	3	0,5		
Total	1 00		3,1		3,20			2,4		2,7		

8.4 ANÁLISIS Y CONCLUSIONES DE MATRIZ PERFIL COMPETITIVO

A continuación se describe los resultados de los factores claves de éxito para ELECTROMILLONARIA agencia sexta y para todos los almacenes considerados como competidores.

- **Costos de muebles y electrodomésticos.** Al analizar la incidencia de los costos de los muebles y electrodomésticos en cada uno de los almacenes para atraer o no a clientes en la prestación del servicio comercial cabe anotar que estos almacenes convierten a este factor en una fortaleza lo cual genera la preferencia por parte de los clientes ya que ellos buscan precisamente la comodidad en el costo de los bienes adquiridos.
- **Cobertura comercial.** Se presentan los siguientes resultados: en primer lugar se encuentra ELECTROMILLONARIA, en segundo lugar Alkosto E I.B.G y en tercer lugar ELECTROIPIALES esto se presenta por que Electromillonaria cuenta con sucursales en algunos municipios de la Exprovincia de Obando como en Gualmatan, Guachucal, Cumbal y un nuevo punto de venta en el Centro Comercial Comfamiliar de la ciudad de Ipiales; lo que le representa a la agencia la cobertura total del mercado con respecto a los otros.
- **Calidad.** Estos son los resultados: el nivel de calidad es igual con todos sus posibles competidores debido a que todos manejan marcas reconocidas como SONY, LG, PANASONIC, WRILPOOLL, HACEB, SUPERIOR, SPRING, ICASA, B.M.C. entre otros.
- **Infraestructura.** El primer lugar es para Alkosto ya que posee infraestructura física propia, en segundo lugar Electromillonaria y Electroipiales y en tercer lugar I.B.G.

- **Productos ofrecidos.** Se ubican en un primer lugar Electromillonaria, I.B.G y Alkosto en segundo lugar Electroipiales.
- **Prestigio y posicionamiento.** Se sitúan en premier lugar Electromillonaria y Alkosto y en segundo lugar I.B.G y Electroipiales.

De todo lo anterior se deduce que Electromillonaria es una agencia fuerte en lo que respecta a la cobertura comercial y el prestigio y posicionamiento.

Al analizar el resultado final nos encontramos que con el puntaje de 3.2 Alkosto se encuentra a la vanguardia de las otras instituciones y seguidamente Electromillonaria con un puntaje de 3.1 lo que quiere decir que la empresa hoy por hoy compete en el sector comercial bajo principios de calidad, honestidad y preferencia en la ciudad de Ipiales.

9. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

9.1 SÍNTESIS DE OPORTUNIDADES DE COMERCIALIZACIÓN QUE BRINDAN LOS FACTORES EXTERNOS ACTUALES Y FUTUROS

Oportunidades actuales.

- ✓ Ipiales Zona Económica Especial de Exportación.
- ✓ Ipiales ciudad fronteriza .
- ✓ El crecimiento del poder adquisitivo de la población.
- ✓ La cobertura del servicio comercial.
- ✓ La preferencia de los clientes
- ✓ OPORTUNIDADES FUTURAS
- ✓ El posicionamiento jalona el desarrollo comercial.
- ✓ La comercialización es considerada como una inversión en bienes tangibles.
- ✓ Cobertura en la prestación del servicio comercial.
- ✓ Ipiales Z.E.E.E y fronteriza.
- ✓ Visita permanente de turistas con poder adquisitivo

9.2 SÍNTESIS DE AMENAZAS ACTUALES Y FUTURAS

Amenazas actuales.

- ✓ La competencia.
- ✓ El deterioro de salarios.
- ✓ El costo de los muebles y electrodomésticos.
- ✓ La deserción del talento humano en ventas.
- ✓ Las normas comerciales

Amenazas hacia el futuro.

- ✓ La disminución del poder adquisitivo por el descenso del salario.
- ✓ El sistema arancelario.
- ✓ Los inconvenientes de la frontera.
- ✓ La competencia agresiva

9.3 FORMULACIÓN MATRIZ ACTUAL DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS EFE.

Esta matriz permite identificar y evaluar los diferentes factores que constituyen las oportunidades y amenazas que enfrenta Electromillonaria agencia sexta, en sus entornos económico, sociocultural, gubernamental, político y jurídico, demográfico y geográfico.

La matriz de evaluación de factores externos actuales adquiere importancia en tanto que con ella se pueden definir estrategias efectivas para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas para así minimizarlas.

Para elaborar esta matriz EFE se estableció el siguiente procedimiento: (ver cuadro No 8).

- Se formula una lista de las diferentes oportunidades de la agencia, analizadas en el entorno de su Macroambiente.
- Se formuló una lista de diferentes amenazas para Electromillonaria agencia sexta, analizadas en el entorno de su Macroambiente.
- Se determinaron diez factores externos claves, previa clasificación de las variables, según sea su amenaza u oportunidad.
- Se multiplicó la ponderación entre 0.0, sin importancia, y 1.0 muy importante, a cada factor clave la ponderación de cada factor indica la relativa importancia del factor en el éxito de la agencia.
- Se obtuvo el total ponderado, sumando todos los resultados anteriores.

Cuadro 8. Matriz EFE actual ELECTROMILLONARIA agencia sexta.

No	Factores externos claves	Ponderación	Clasificación	Resultado
1	Ipiales ciudad fronteriza	0,080	3	0,24
2	La competencia	0,110	4	0,44
3	El crecimiento del poder adquisitivo	0,100	2	0,2
4	El costo de muebles y electrodomésticos	0,065	2	0,13
5	Cobertura del servicio comercial	0,095	3	0,28
6	Deterioro de salarios	0,085	4	0,34
7	Sistema arancelario	0,050	3	0,15
8	Ipiales Z.E.E	0,150	3	0,45
9	La preferencia de los clientes	0,180	4	0,72
10	Las normas comerciales	0,085	3	0,25
Total		1,000		3,25

9.3.1 Calculo Matriz EFE, Análisis y Comentarios De La Matriz Actual. Dado que un promedio de 3.2 para el resultado promedio de ponderación es el punto que indica que la agencia se encuentra en un nivel Media Alto entre Oportunidades y Amenazas, Vemos como Electromillonaria tiene una clasificación de 3.25, superando lógicamente ese promedio.

Esto nos indica que Electromillonaria agencia sexta se encuentra proporcionalmente en lo que respecta a Oportunidades y Amenazas referentes a su entorno externo, esto quiere decir que el sector comercial representado por Electromillonaria agencia sexta se mueve en una influencia similar a los factores externos y con una disponibilidad importante de Oportunidades.

9.4 FORMULACIÓN MATRIZ EFE FUTURA DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

Esta matriz nos permite identificar y evaluar los diferentes factores que podrían constituir en Oportunidades y Amenazas que enfrentaría Electromillonaria agencia sexta en sus diferentes entornos; esta matriz es de vital importancia puesto que, por ella se podrían prospectar diferentes escenarios que permitirían aprovechar las oportunidades futuras para enfrentar también las amenazas futuras.

El procedimiento para elaborar esta matriz es similar a la de la matriz EFE actual; se escogieron únicamente ocho factores externos claves, para ser ponderados y clasificados y de ello obtener el resultado esperado (ver cuadro No 9)

Cuadro 9. Matriz de factores externos futuros. ELECTROMILLONARIA agencia sexta.

No	Factores externos claves	Ponderación	Clasificación	Resultado
1	La competencia	0,190	4	0,76
2	El posicionamiento jalona el desarrollo comercial	0,090	3	0,27
3	Disminución del poder adquisitivo por el descenso del salario	0,165	2	0,33
4	Cobertura en la prestación del servicio comercial	0,180	3	0,54
5	Inconvenientes de la frontera	0,085	3	0,25
6	Ipiales ZEEE y fronteriza	0,080	3	0,24
7	El sistema arancelario	0,100	2	0,2
8	Visita permanente de turistas con poder adquisitivo	0,110	4	0,44
	Total	1,000		3,03

9.4.1 Calculo Matriz EFE Futura, Análisis y Comentarios. Algunos factores importantes expresados en la matriz EFE, se constituyen como factores claves en la matriz EFE futura el resultado ponderado es de 3.03 lo cual significa que hacia el futuro Electromillonaria agencia sexta va a contar con mejores oportunidades comerciales y podrá enfrentar las posibles amenazas y superarlas si en algún momento la afectan.

Variables sobresalientes la competencia agresiva y la visita permanente de turistas con poder adquisitivo permiten centrar los verdaderos puntos de éxito hacia los cuales debe dirigirse la agencia.

10. ANÁLISIS Y AUDITORIA DE LA GESTIÓN DIRECTIVA

10.1 DIRECCIÓN GENERAL Y DIRECTIVOS

El proceso de planificación es de mucha importancia en una empresa como Electromillonaria agencia sexta, debido a que su posicionamiento le permite cubrir el territorio Ipialeño siendo este un mecanismo que lo lleva al éxito y al alcance de objetivos donde no solamente se tiene en cuenta las estrategias, la innovación, el desarrollo organizacional, la toma de decisiones sino también el proceso de presupuesto, los planes de inventario etc.

La gestión directiva llevada a cabo en Electromillonaria agencia sexta se expresa en el correcto desenvolvimiento de cada uno de los aspectos indicados en el proceso de planeación y también en los aspectos de organización, motivación del personal, de control de servicios y de atención al cliente.

El análisis de Electromillonaria agencia sexta determina que posee unos objetivos claramente definidos y que dentro de ellos se han especificado metas para lograr alcanzar esos objetivos; sin embargo para cierto personal de la agencia los objetivos y las metas no están muy bien definidos, o no son muy claros sin embargo, se carece de la divulgación por parte de los funcionarios de Electromillonaria los objetivos y metas a la hora de comercializar los muebles y electrodomésticos; es importante señalar que toda la organización no solamente se fundamenta en la gestión administrativa sino también, en una misión que aún no conocen los funcionarios nuevos de Electromillonaria agencia sexta, sin embargo parece ser que la misión solo existiera escrita en Electromillonaria de la ciudad de Pasto.

Por otra parte la gestión administrativa permite que, en una organización, los recursos se asignen de acuerdo en una planeación con fundamento en unas metas; entonces el análisis llevado a cabo en Electromillonaria Agencia sexta nos muestra que si se presenta este tipo de parámetro puesto que se cumple con la metas dentro de una planeación efectiva en ventas y recaudos de cartera.

Es común mirar también que la toma de decisiones se hace a corto plazo ya que el medio así lo exige, puesto que la agencia debe preparar su plan estratégico de acuerdo con la temporada comercial con la que cuente, las decisiones a largo plazo son tomadas por los Administrativos de la agencia de la ciudad de Pasto y por ello Electromillonaria agencia sexta adolece de una correcta planeación estratégica.

La gestión directiva es relevante en el proceso del presupuesto de ventas y recaudos, puesto que Electromillonaria agencia sexta posee ese proceso

presupuestal. Esto le permite la asignación de los recursos disponibles de la mejor manera y por ende cumplir con los mismos cada trimestre que son evaluados en la ciudad de Pasto, ya que mensualmente los valora el Jefe de Agencia.

Se mira que, la empresa se encuentra estructuralmente organizada, sin embargo se sugiere que, es necesario que se de una reestructuración ya que la estructura organizacional no esta muy bien definida para la agencia y carece de algunas herramientas administrativas que son indispensables en la órma organizacional de una empresa de la magnitud de Electromillonaria agencia sexta.

Cabe señalar que las unidades de mando definidas en el organigrama, se cumplen en la realidad; y que son cargos que se encuentran definidos en la estructura organizativa cumpliendo en gran medida con las funciones que ahí se resaltan en donde las responsabilidades asignadas en cada departamento en particular son asumidas por los entes que ahí laboran.

Por otra parte en una agencia como Electromillonaria sexta el estado de ánimo de los empleados es muy importante, ya que ellos son quienes tienen contacto directo con los clientes y con el clima organizacional que ahí se vive.

Es notoria la satisfacción que sienten los empleados de Electromillonaria sexta al realizar cual sea su labor ya que un 95% de ellos se encuentra satisfecho desarrollando su actividad.

Es importante señalar que, la Gestión Directiva si se ha preocupado por proporcionar prestaciones razonables a todos y cada uno de los integrantes de Electromillonaria agencia sexta, estipuladas en las normas legales de contratación laboral o en las escalas salariales.

10.2 EVALUACIÓN DE PROCESOS GERENCIALES Y ESTILOS DE DIRECCIÓN Y LIDERAZGO

Al analizar los procesos gerenciales y los estilos de gestión he podido considerar aspectos relacionados con la planeación en general, como la organización, la motivación, el control, el personal, así como también la calidad en la prestación del servicio.

Se hace relevante considerar que Electromillonaria agencia sexta no posee una estrategia general; pero sí analiza su posición frente a sus competidores con el fin de adoptar cambios.

Por otro lado a nivel general, la asignación de recursos por parte de Electromillonaria agencia Pasto para cada una de las agencias se realiza en la

medida en que las necesidades de las mismas se acrecienten, lo que ha constituido en un aspecto negativo dentro de la agencia sexta.

Es necesario analizar la estructura del organigrama puesto que, es básico para la evaluación del proceso gerencial de gestión y liderazgo; de sí el organigrama establece mecanismos de control y la especificación de las descripciones de los cargos, cabe resaltar que en la agencia sexta no aparecen definidos claramente, tampoco esta consignados en un manual pero sí se utiliza a cabalidad, esto es también algo negativo dentro del proceso gerencial y el estilo de gestión y liderazgo.

El estilo gerencial en una organización es básico, precisamente cuando se habla de gestión de liderazgo y de procesos de gerencia; puede resaltarse la satisfacción en el trabajo ya se de alto, mediano o bajo rango, pero se de anotar que en Electromillonaria agencia sexta no es totalmente claro el estilo gerencial, entonces se puede decir que la satisfacción en el trabajo es por el trabajo que desempeñan los funcionarios y no por el proceso gerencial.

Observaciones respecto al estilo gerencial:

✓ Electromillonaria deja observar y analizar que tiene un estilo gerencial Democrático – Humanístico que se caracteriza por el aporte cognoscitivo y de experiencia por parte de los que ahí laboran; aún así se maneja el factor de afectividad y de arriba hacia abajo, se necesita implementar el liderazgo dentro de la misma para que así la gestión proporcione los resultados esperados.

✓ En general, por parte de los trabajadores existe inconformidades en el proceso administrativo, sobre todo por la carencia de liderazgo; para este caso se sugiere por parte de la persona que llevó y desarrollo la pasantía la generación de mecanismos que contribuyan con el desarrollo gerencial y la integración de aquellos entes que le permitirán el desarrollo ejecutivo del liderazgo y de la promulgación y éxito de la agencia. Otro aporte personal es que dentro de la agencia se integre al personal con capacitaciones en el manejo de las relaciones interpersonales y del trabajo en equipo ya que esto le permitiría a la agencia crecer en valores y en convivencia grupal.

El estilo de gestión y liderazgo se corrobora también en las políticas disciplinarias expresas en el Reglamento Interno de Trabajo. Pero se constituye en un punto negativo para Electromillonaria agencia sexta ya que las políticas no existen implícitas en el reglamento ni en ningún otro documento que sustente el verdadero valor que puede expresar en cada política sugerida por la agencia.

10.3 GESTIÓN DIRECCIÓN DE PERSONAL

Los aspectos que pueden considerarse es esta dirección de personal, se manifiestan en actividades como reclutamiento, selección, entrevistas, orientación inducción adiestramiento, remuneración y despido de personal.

La selección de personal, dentro de Electromillonaria agencia sexta esta dirigida para vendedores, comercializadores y cobradores ya que la parte administrativa es manejada por Electromillonaria agencia Pasto; esta actividad de selección de personal a la escogencia del mejor Talento Humano para ser colocado a disposición de los clientes, una vez escogido el personal se procede con una entrevista personalizada don de participan El Jefe de Agencia y la Persona a Entrevistar, ahí se estipulan las condiciones y responsabilidades que deberá asumir el nuevo vendedor, comercializador o cobrador; se procede luego con la inducción ofrecida por parte de los Asesores en ventas que ya tienen experiencia en la agencia en el caso de los vendedores y comercializadores y para los cobradores el encargado de proporcionarle la información suficiente como para desarrollar la actividad es el Analista de Crédito y Cartera, donde la responsabilidad de las personas que dictan las inducciones es de proporcionarle al nuevo trabajador las herramientas necesarias para que desarrolle su labor de la mejor manera. Posteriormente se evalúa y se lo remunera; caso contrario si por parte de la agencia no se observa los resultados esperados se despide.

Otro aspecto que es de relevancia es que en la agencia sexta ni en ninguna de las agencia que conforman a Electromillonaria no existe ningún tipo de estímulo motivacional; pero este no ha sido motivo como para que el personal no rinda ya que a ellos los impulsa el deseo de hacer crecer su profesión, en el caso de los vendedores y particularmente los operativos opinan que son conformes con lo que la empresa les brinda. De otro lado el análisis ha permitido establecer que hay una marcada facilidad para aceptar el cambio ya que el medio les exige constantemente innovar y ofrecer cada vez mejores productos y servicios con el fin de no perder los clientes y la posición que ha ganado durante todos estos años.

La empresa carece de un departamento de Recursos Humanos; lo cual ha venido siendo un obstáculo en la correcta dirección por parte de las Jefaturas de Agencias, sin embargo esta función ha sido delegada al Jefe de Agencia y si bien es cierto la agencia adolece de este incentivo ya que la ocupaciones y las demás responsabilidades que tiene a su cargo le impiden desarrollar de la mejor manera esta función.

No obstante Electromillonaria con las pocas herramientas administrativas que posee trata de generar las mejores condiciones organizacionales y proporcionarles a sus empleados, clientes y proveedores el mejor ambiente organizacional.

10.4 ANÁLISIS AUDITORIA DE GESTIÓN OPERATIVA

La gestión operativa dentro de la agencia se mide con el desarrollo de cinco funciones o áreas de decisión, precisamente en la prestación del servicio. Estas son: ventas, capacidad, inventario, fuerza de trabajo y calidad.

Resulta importante señalar la necesidad de los sistemas de control financiero del mismo servicio prestado de los inventarios, del control de gastos, del control de calidad que hacen parte de esa gestión operativa.

En Electromillonaria agencia sexta se hace posible un efectivo control financiero y de gastos por tal razón se puede prever posibles inconvenientes de índole económico y darles solución de manera inmediata; También existe un control de las actividades llevadas a cabo en la agencia es decir, los vendedores reportan diariamente sus ventas y a que lugar es entregada la mercancía en el caso de los cobradores ellos tiene un control diario de las salidas en la zona rural y tienen programadas las correrías a los pueblos en los cuales se tiene los clientes; donde mes a mes se evalúa por parte de Jefe de Agencia el Cumplimiento del presupuesto de ventas asignado a cada vendedor en particular y de igual manera se evacua la actividad de los cobradores por medio de la medición del cumplimiento en el debido cobrar; y trimestralmente esta evaluación se hace por parte de Electromillonaria Pasto donde se posiciona a cada una de las agencias tomando como base el comparativo de las mismas con los resultados alcanzados.

10.5 ANÁLISIS Y AUDITORIA FINANCIERA

10.5.1 Análisis de Estados Financieros Es necesario anotar que Electromillonaria se reservo en gran medida los datos de índole financiera ya que son exclusivos de los departamentos de Auditoria y Contabilidad perteneciente a Electromillonaria Pasto; Donde Bajo la supervisión y colaboración del Jefe de Agencia se pudo establecer cifras aproximadas para el Balance General y el Estado de Resultados.

Se tuvo en cuenta el Presupuesto de Ventas Y Recaudos del año 2003 con el fin de lograr un mejor análisis.

Balance general. Los Activos de Electromillonaria agencia sexta ascendían, en el 2000 a \$1.321.400.000, a precios corrientes; en el 2001 éstos ascendieron a \$1.535.297.541 y en el 2002 a \$1.780.149.012 lo cual indica que hay un crecimiento que para el período es del 246%, con un promedio anual del 82 por ciento. (Ver cuadro 10.)

El patrimonio, en el año 2000 ascendía a \$1.049.985.750 que representa el 80 por ciento del balance general; para el 2001, el patrimonio subió a \$ 1.558.172.578 y en el 2003 asciende a \$1.805.311.553, lo que indica una capitalización de

Electromillonaria agencia sexta durante el período de capitalización de la empresa del 82 por ciento.

Electromillonaria agencia sexta no utiliza financiación a través de Pasivos; estos representan apenas el 3.20 por ciento para el año 2002.

Estado de resultados. En el 2000, los ingresos operacionales de Electromillonaria agencia sexta son de \$1.372.700.000; en el 2001 ascendían a \$1.448.198.500 y en el 2002 fueron de \$1.564.054.380. El estado de resultados indica un decremento del 13.94 por ciento en el período 2000/2001 y en crecimiento del 73.14 por ciento en el período del 2001/2002 con un crecimiento en el período 2000/2002 del 113.94 y un promedio anual del 37.98 por ciento (ver cuadro 11).

En cuanto a los gastos operacionales, en el 2000 fueron de \$200766750, en el 2001 ascendieron a \$211808921 y, en el 2002 de 228753634. El comportamiento de los gastos tuvo un crecimiento, en este periodo del 113.93 por ciento, en un porcentaje mayor que los ingresos.

Los ingresos no operacionales en el año 2000 fueron de \$250000, en el 2001 de \$263750 y para el año 2002 ascienden a 284850.

La utilidad antes de Impuestos y reservas para la agencia sexta en el año 2000 es de \$ 189883250, en el siguiente año \$ 200.26828 y para el 2002 \$ 216352975 donde es visible que el incremento durante este ultimo periodo es relativamente bajo esto puede presentarse por la carencia de planeación presupuestal o a algunos acontecimientos externos que han cambiado el rumbo de algunas unidades de negocio de Electromillonaria agencia sexta.

10.5.2 Indicadores Financieros. Hace referencia a los años en estudio (ver anexos D, E y F.)

Indicadores de liquidez año 2000. La razón corriente de Electromillonaria agencia sexta es de 4.5 veces; este indicador es aceptable puesto que en el año tiene disponible \$4.5 para responder por cada \$1.00 de deudas a corto plazo.

El capital de trabajo de Electromillonaria agencia sexta para el año 2000 es de \$1.023.000.000; este indicador muestra los recursos con los que cuenta la agencia, para desarrollar su operación luego de descontar los pasivos exigibles.

Indicadores de endeudamiento. La agencia Electromillonaria, para el año 2000, tiene una razón de deuda del 21.83 por ciento; es decir que los acreedores participan con los estos fondos a la financiación de la agencia.

La agencia tiene un nivel de endeudamiento medio. La deuda sobre el patrimonio de Electromillonaria agencia sexta para el 2000 es del 78.17 por ciento; este indicador es muy alto lo cual indica que la agencia no capitaliza sus recursos.

En la razón deuda capital contable es del 28.00 por ciento; por encima del endeudamiento total.

Indicadores de liquidez año 2001. La razón corriente de Electromillonaria agencia sexta es de 5.0 veces este indicador es aceptable puesto que en este año la agencia tiene disponible \$5.0 para responder por cada \$1.00 de deuda a corto plazo.

El capital de trabajo de Electromillonaria agencia sexta para el año 2001 es de \$1.221.977.541, este indicador muestra los recursos con los que cuenta la empresa para desarrollar su operación luego de descontar los pasivos exigibles.

Indicadores de endeudamiento. La agencia Electromillonaria para el año 2001 tiene una razón de deuda de 19.76 por ciento; es decir que la deuda a disminuido con respecto al año inmediatamente anterior; continua en un nivel medio. La deuda sobre su patrimonio es de 80.24 por ciento donde sigue siendo muy alto.

En la razón deuda capita contable es del 25.00 por ciento; por encima del endeudamiento total.

Indicadores de liquidez año 2002. La razón corriente de Electromillonaria agencia sexta es de 5.3 veces; este indicador es aceptable puesto que en el año tiene disponible \$5.3 para responder por cada \$1.00 de deuda a corto plazo.

El capital de trabajo de Electromillonaria agencia sexta para el año 2002 es de \$1.435.597.012; este indicador muestra los recursos con lo que cuenta la agencia para desarrollar su operación luego de descontar los pasivos exigibles.

Indicadores de endeudamiento. Electromillonaria agencia sexta para el año 2002 tiene una razón de deuda del 18.76 por ciento; es decir que los acreedores con estos fondos a la financiación de la agencia tienen un nivel medio.

La deuda sobre el patrimonio es de 81.24 por ciento; donde se observa un crecimiento relevante.

En la razón deuda capital contable el valor porcentual es de 23.00 por encima de la deuda total.

Continuando con el análisis y la auditoria financiera de Electromillonaria agencia sexta consideramos el presupuesto de ventas asignado a la agencia en los años

2000, 2001 y 2002 donde es posible analizar la variación porcentual de los mismos.

Se hace evidente el incremento porcentual de presupuesto de ventas asignado a la agencia sexta años tras año considerando que la actividad económica le ha permitido a la empresa hacer un análisis minucioso del incremento al cual se somete este presupuesto no obstante la empresa hace que este presupuesto no exceda los límites pero al elevar las cifras que tienen que cumplirse colocan un reto que para los Jefes de Agencia y los Vendedores no ha sido fácil cumplir, en los últimos años Electromillonaria agencia sexta ha cumplido con un 75 por ciento del presupuesto asignado en ventas lo que quiere decir que pese a la situación económica y financiera que atraviesa Ipiales a sabido aprovecha las oportunidades e inclusive la Dolarización del vecino país del Ecuador que hoy por hoy ya nos es muy representativa su influencia económica.

Por otra parte el presupuesto de ventas refleja claramente un incremento porcentual del 10 por ciento año tras año lo que indica que Electromillonaria no prevé otras medidas económicas.

En cuanto a los datos de cartera proporcionados por la agencia nos podemos dar cuenta que estos llevan consigo cifras que han sido asignadas de acuerdo al estudio minucioso de la cartera que posee Electromillonaria en su conjunto es decir agencia sexta y séptima ya que zonifican y dan valores proporcionales a los existentes en los créditos y manejos de las agencias.

Otra situación es que el monto real solo lo conoce Electromillonaria agencia Pasto ya que es posible que a este debido cobrar le incremente sobremanera las cantidades para poder cumplir con los recaudos mensuales que le son asignados a cada agencia.

Cuadro 10. Balance general ELECTROMILLONARIA agencia sexta años 2000, 2001 y 2002.

ACTIVO	2000		2001		ANÁLISIS HORIZONTAL		2002		ANÁLISIS HORIZONTAL	
		%		%	VAR. ABSOL.	VAR. %		%	VAR. ABSOL.	VAR. %
DISPONIBLE	31.900.000	2,37	33.495.000	2,15	1.595.000	5,00	36.844.500	2,04	3.349.500	10,00
Caja	5.400.000	0,40	5.670.000	0,36	270.000	5,00	6.237.000	0,35	567.000	10,00
Bancos	26.500.000	1,97	27.825.000	1,79	1.325.000	5,00	30.607.500	1,70	2.782.500	10,00
DEUDORES	493.500.000	36,74	666.002.541	42,74	172.502.541	34,95	823.924.512	45,64	157.921.971	23,71
Cuentas por cobrar Clientes	485.000.000	36,11	657.077.541	42,17	172.077.541	35,48	814.107.012	45,10	157.029.471	23,90
Cuentas por cobrar a trabajadores	8.500.000	0,63	8.925.000	0,57	425.000	5,00	9.817.500	0,54	892.500	10,00
INVENTARIOS	796.000.000	59,26	835.800.000	53,64	39.800.000	5,00	919.380.000	50,93	83.580.000	10,00
Mercancías no fabricadas por la empresa							-			
Linea blanca	250.000.000	18,61	262.500.000	16,85	12.500.000	5,00	288.750.000	15,99	26.250.000	10,00
Linea marron	109.000.000	8,12	114.450.000	7,35	5.450.000	5,00	125.895.000	6,97	11.445.000	10,00
Linea rimax	132.000.000	9,83	138.600.000	8,90	6.600.000	5,00	152.460.000	8,45	13.860.000	10,00
Linea de colchones	80.000.000	5,96	84.000.000	5,39	4.000.000	5,00	92.400.000	5,12	8.400.000	10,00
Linea de computadores	100.000.000	7,44	105.000.000	6,74	5.000.000	5,00	115.500.000	6,40	10.500.000	10,00
Linea de muebles BMC	125.000.000	9,31	131.250.000	8,42	6.250.000	5,00	144.375.000	8,00	13.125.000	10,00
					-					
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	1.321.400.000	98,38	1.535.297.541	98,53	213.897.541	16,19	1.780.149.012	98,61	244.851.471	15,95
			-							
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO			-							
EQUIPO DE OFICINA	24.792.500	1,85	26.032.125	1,67	1.239.625	5,00	28.635.338	1,59	2.603.213	10,00
Muebles y enseres	18.500.000	1,38	19.425.000	1,25	925.000	5,00	21.367.500	1,18	1.942.500	10,00
Ajustes por inflacion	1.017.500	0,08	1.068.375	0,07	50.875	5,00	1.175.213	0,07	106.838	10,00

Equipo de computacion y comunicaci3n	5.000.000	0,37	5.250.000	0,34	250.000	5,00	5.775.000	0,32	525.000	10,00
Ajustes por inflacion	275.000	0,02	288.750	0,02	13.750	5,00	317.625	0,02	28.875	10,00
DEPRECIACION ACUMULADA	3.006.750	0,22	3.157.088	0,20	150.338	5,00	3.472.796	0,19	315.709	10,00
Propiedad planta y equipo	3.006.750	0,22	3.157.088	0,20	150.338	5,00	3.472.796	0,19	315.709	10,00
					-		-			
TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	21.785.750	1,62	22.875.038	1,47	1.089.288	5,00	25.162.541	1,39	2.287.504	10,00
			-		-		-			
TOTAL ACTIVO	1.343.185.750	100,0	1.558.172.579	100,0	214.986.829	16,01	1.805.311.553	100,00	247.138.975	15,86
			-							
PASIVO			-							
			-							
PROVEEDORES	258.000.000	19,21	270.900.000	17,39	12.900.000	5,00	297.990.000	16,51	27.090.000	10,00
Nacionales	258.000.000	19,21	270.900.000	17,39	12.900.000	5,00	297.990.000	16,51	27.090.000	10,00
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	35.200.000	2,62	36.960.000	2,37	1.760.000	5,00	40.656.000	2,25	3.696.000	10,00
Gastos por pagar	35.200.000	2,62	36.960.000	2,37	1.760.000	5,00	40.656.000	2,25	3.696.000	10,00
TOTAL PASIVO	293.200.000	21,83	307.860.000	19,76	14.660.000	5,00	338.646.000	18,76	30.786.000	10,00
PATRIMONIO										
CAPITAL SOCIAL	550.000.000	40,95	550.000.000	35,30	-	-	550.000.000	30,47	-	-
Capital de persona natural	550.000.000	40,95	550.000.000	35,30	-	-	550.000.000	30,47	-	-
RESULTADOS DEL EJERCICIO	189.883.250	14,14	200.326.829	12,86	10.443.579	5,50	216.352.975	11,98	16.026.146	8,00
Utilidad del ejercicio	189.883.250	14,14	200.326.829	12,86	10.443.579	5,50	216.352.975	11,98	16.026.146	8,00
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	310.102.500	23,09	499.985.750	32,09	189.883.250	61,23	700.312.578	38,79	200.326.828	40,07

Utilidades	310.102.500	23,09	499.985.750	32,09	189.883.250	61,23	700.312.578	38,79	200.326.828	40,07
TOTAL PATRIMONIO	1.049.985.750	78,17	1.250.312.579	80,24	200.326.829	19,08	1.466.665.553	81,24	216.352.974	17,30
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	1.343.185.750	100,0	1.558.172.579	100,0	214.986.829	16,01	1.805.311.553	100,00	247.138.974	15,86

Cuadro 11. Estado de resultados ELECTROMILLONARIA agencia sexta, años 2000 – 2002.

CUENTA	2000		2001		ANALISIS HORIZONTAL		2002		ANALISIS HORIZONTAL	
		%		%	VAR. ABSOL.	VAR. %		%	VAR. ABSOL.	VAR. %
INGRESOS OPERACIONALES										
Comercio al por mayor y menor										
Muebles y electrodomesticos	1.425.300.000	103,83	1.503.691.500	103,83	78.391.500	5,50	1.623.986.820	103,83	120.295.320	8,00
(-) Devoluciones en ventas	52.600.000	-3,83	55.493.000	-3,83	2.893.000	5,50	59.932.440	-3,83	4.439.440	8,00
TOTAL INGRESOS	1.372.700.000	100,00	1.448.198.500	100,00	75.498.500	5,50	1.564.054.380	100,00	115.855.880	8,00
COSTO DE VENTAS										
Comercio al por mayor y menor										
Muebles y electrodomesticos	985.000.000	71,76	1.039.175.000	71,76	54.175.000	5,50	1.122.309.000	71,76	83.134.000	8,00
TOTAL COSTO DE VENTAS										
UTILIDAD BRUTA DEL EJERCICIO	387.700.000	28,24	409.023.500	28,24	21.323.500	5,50	441.745.380	28,24	32.721.880	8,00
GASTOS										
Operacionales de administracion										
Gastos de personal	98.500.000	7,18	103.917.500	7,18	5.417.500	5,50	112.230.900	7,18	8.313.400	8,00
Honorarios	5.000.000	0,36	5.275.000	0,36	275.000	5,50	5.697.000	0,36	422.000	8,00
Impuestos	850.000	0,06	896.750	0,06	46.750	5,50	968.490	0,06	71.740	8,00
Seguros	4.560.000	0,33	4.810.800	0,33	250.800	5,50	5.195.664	0,33	384.864	8,00
Arrendamientos	14.400.000	1,05	15.192.000	1,05	792.000	5,50	16.407.360	1,05	1.215.360	8,00
Mantenimiento y reparaciones	12.000.000	0,87	12.660.000	0,87	660.000	5,50	13.672.800	0,87	1.012.800	8,00

Depreciaciones	3.006.750	0,22	3.172.121	0,22	165.371	5,50	3.425.891	0,22	253.770	8,00
Provisiones	62.450.000	4,55	65.884.750	4,55	3.434.750	5,50	71.155.530	4,55	5.270.780	8,00
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	200.766.750	14,63	211.808.921	14,63	11.042.171	5,50	228.753.635	14,63	16.944.714	8,00
UTILIDAD OPERACIONAL	186.933.250	13,62	197.214.579	13,62	10.281.329	5,50	212.991.745	13,62	15.777.166	8,00
INGRESOS NO OPERACIONALES										
Financieros	3.200.000	0,23	3.376.000	0,23	176.000	5,50	3.646.080	0,23	270.080	8,00
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	3.200.000	0,23	3.376.000	0,23	176.000	5,50	3.646.080	0,23	270.080	8,00
GASTOS NO OPERACIONALES										
Financieros	250.000	0,02	263.750	0,02	13.750	5,50	284.851	0,02	21.101	8,00
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	250.000	0,02	263.750	0,02	13.750	5,50	284.851	0,02	21.101	8,00
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS Y RESERVAS	189.883.250	13,83	200.326.829	13,83	10.443.579	5,50	216.352.974	13,83	16.026.145	8,00

Cuadro 12. Presupuesto de ventas ELECTROMILLONARIA agencia sexta. Cifras en millones de pesos. Año 2000.

MENSUAL	CONTADO	CRÉDITO	TOTAL
Enero	\$ 20.484	\$ 47.794	\$ 68.278
Febrero	\$ 21.240	\$ 49.562	\$ 70.802
Marzo	\$ 27.825	\$ 64.927	\$ 139.080
Abril	\$ 30.488	\$ 71.141	\$ 101.629
Mayo	\$ 31.851	\$ 74.322	\$ 106.173
Junio	\$ 28.698	\$ 66.960	\$ 207.802
Julio	\$ 26.349	\$ 61.482	\$ 87.831
Agosto	\$ 25.412	\$ 59.297	\$ 84.709
Septiembre	\$ 26.596	\$ 62.061	\$ 172.540
Octubre	\$ 27.225	\$ 63.524	\$ 90.749
Noviembre	\$ 29.605	\$ 69.080	\$ 98.685
Diciembre	\$ 58.439	\$ 136.358	\$ 189.434
TOTAL			\$ 1.180.720

Cuadro 13. Presupuesto de ventas ELECTROMILLONARIA agencia sexta. Cifras en millones de pesos. Año 2001.

MENSUAL	CONTADO	CRÉDITO	TOTAL
Enero	\$ 22.720	\$ 53.105	\$ 75.865
Febrero	\$ 23.601	\$ 55.069	\$ 78.670
Marzo	\$ 30.917	\$ 72.142	\$ 103.059
Abril	\$ 33.876	\$ 79.046	\$ 112.922
Mayo	\$ 35.391	\$ 82.580	\$ 117.971
Junio	\$ 31.887	\$ 74.401	\$ 106.288
Julio	\$ 29.277	\$ 68.314	\$ 97.591
Agosto	\$ 28.236	\$ 65.886	\$ 94.122
Septiembre	\$ 29.552	\$ 68.957	\$ 98.509
Octubre	\$ 30.250	\$ 70.583	\$ 100.833
Noviembre	\$ 32.895	\$ 76.756	\$ 109.651
Diciembre	\$ 64.933	\$ 151.509	\$ 216.442
TOTAL			\$ 1.311.923

Cuadro 14. Presupuesto de ventas ELECTROMILLONARIA agencia sexta. Cifras en millones de pesos. Año 2002.

MENSUAL	CONTADO	CRÉDITO	TOTAL
Enero	\$ 25.289	\$ 59.006	\$ 84.295
Febrero	\$ 26.224	\$ 61.188	\$ 87.412
Marzo	\$ 34.353	\$ 80.158	\$ 171.707
Abril	\$ 37.640	\$ 87.829	\$ 125.469
Mayo	\$ 39.324	\$ 91.756	\$ 131.080
Junio	\$ 35.430	\$ 82.668	\$ 256.549
Julio	\$ 32.530	\$ 75.905	\$ 108.435
Agosto	\$ 31.374	\$ 73.207	\$ 104.581
Septiembre	\$ 32.836	\$ 76.619	\$ 213.016
Octubre	\$ 33.612	\$ 78.426	\$ 112.038
Noviembre	\$ 36.551	\$ 85.285	\$ 121.836
Diciembre	\$ 72.148	\$ 168.344	\$ 233.874
TOTAL			\$ 1.750.292

Los datos que a continuación se presentan describen cifras aproximadas de la cartera que posee Electromillonaria agencia sexta mostrando en ellos un evidente incremento año tras año; lo que representa la deficiente gestión administrativa a la hora de recuperar cartera sobretodo en el caso de los clientes morosos, por otra parte se nota que en años posteriores la disminución de cartera proviene de la eficiente labor del Analista de Crédito y Cartera ya que debido a su labor la mercancía no ha sido entregada a clientes insolventes entonces, este estudio le ha permitido a la agencia evaluar tal situación, situación.

No obstante no solamente la responsabilidad esta en esa persona sino también en los vendedores ya son ellos quienes directamente manejan el intercambio de mercancía con los clientes. Por otra parte el Jefe de Agencia es la persona que debe apoyar la labor de los cobradores ya que su gestión administrativa y de planeación le permite a la agencia cumplir con los objetivos.

De otro lado los datos permiten analizar y evaluar la situación que atraviesa la agencia y tomar decisiones de mediano y corto plazo ya que los logros son medidos con el alcance de los objetivos propuestos por las directivas de Electromillonaria.

Cuadro 15. Datos de cartera ELECTROMILLONARIA agencia sexta. Cifras en millones de pesos. Año 2000.

DATOS CARTERA		2000		
ZONA	0 0	0 2	0 1	TOTAL CARTERA
NUEVA FACTURACIÓN	\$ 650.000	\$ 220.000	\$ 242.000	
ANTICIPADAS	\$ 320.000	\$ 98.000	\$ 107.800	
AL DÍA	\$ 220.000	\$ 83.000	\$ 91.300	
A 30		\$ 217.000	\$ 238.700	
A 60		\$ 78.000	\$ 85.800	
A 90		\$ 57.000	\$ 62.700	
A 120		\$ 326.000	\$ 358.600	
DEPOSITO		\$ 78.000	\$ 85.800	
ABOGADO		\$ 67.000	\$ 73.700	
TOTAL	\$ 1.190.000	\$ 1.224.000	\$ 1.346.400	\$ 2.414.729
CUENTAS	\$ 350	\$ 532	\$ 729	\$ 1.611
DEBIDO COBRAR				
ZONA	0 0	0 2	0 1	
NUEVA FACTURACIÓN	\$ 9.320			
ANTICIPADAS				
AL DÍA	\$ 56.000	\$ 130.120	\$ 157.400	
A 30		\$ 250.300	\$ 320.145	
A 60		\$ 75.200	\$ 98.545	
A 90		\$ 398.550	\$ 458.753	
A 120		\$ 55.432	\$ 87.456	
TOTAL	\$ 65.320	\$ 909.602	\$ 1.122.299	\$ 2.097.221
CUENTAS	325	936	1254	2515
TOTAL ATRAZO				
ZONA	0 0	0 2	0 1	
A 30		\$ 41.325	\$ 65.958	
A 60		\$ 27.900	\$ 37.414	
A 90		\$ 18.400	\$ 19.878	
A 120		\$ 14.598	\$ 17.352	
DEPOSITO		\$ 15.542	\$ 16.342	
ABOGADO				
TOTAL		\$ 117.765	\$ 156.944	\$ 274.709
CUENTAS		756	918	1674

Cuadro 16. Datos de cartera ELECTROMILLONARIA agencia sexta. Cifras en millones de pesos. Año 2001.

ZONA	0 0	0 2	0 1	TOTAL CARTERA
NUEVA FACTURACIÓN	\$ 734.000	\$ 248.600	\$ 273.460	
ANTICIPADAS	\$ 361.600	\$ 110.740	\$ 121.814	
AL DÍA	\$ 248.600	\$ 93.790	\$ 103.169	
A 30		\$ 245.210	\$ 269.731	
A 60		\$ 88.140	\$ 96.954	
A 90		\$ 64.410	\$ 70.850	
A 120		\$ 368.380	\$ 405.318	
DEPOSITO		\$ 107.350	\$ 121.306	
ABOGADO		\$ 75.710	\$ 83.281	
TOTAL	\$ 1.344.700	\$ 1.402.330	\$ 1.545.883	\$ 4.292.913
CUENTAS	\$ 520	\$ 610	\$ 750	\$ 1.880
DEBIDO COBRAR				
ZONA	0 0	0 2	0 1	
NUEVA FACTURACIÓN	\$ 13.980			
AL DÍA	\$ 84.000	\$ 195.180	\$ 187.680	
A 30		\$ 375.450	\$ 373.450	
A 60		\$ 112.800	\$ 112.800	
A 90		\$ 597.825	\$ 597.825	
A 120		\$ 83.148	\$ 83.148	
TOTAL	\$ 97.980	\$ 1.364.403	\$ 1.356.903	\$ 2.819.286
CUENTAS	488	1404	1464	3356
TOTAL ATRAZO				
ZONA	0 0	0 2	0 1	
A 30				
A 60		\$ 61.988	\$ 98.937	
A 90		\$ 41.850	\$ 56.121	
A 120		\$ 27.600	\$ 29.817	
DEPOSITO		\$ 21.897	\$ 26.028	
ABOGADO		\$ 23.313	\$ 24.513	
TOTAL		\$ 176.648	\$ 235.416	412064
CUENTAS		1134	1377	2511

Cuadro 17. Datos de cartera ELECTROMILLONARIA agencia sexta. Cifras en millones de pesos. Año 2002.

DATOS DE CARTERA	0 0	0 2	0 1	TOTAL CARTERA
ZONA	\$ 918.125	\$ 310.750	\$ 341.825	
NUEVA FACTURACIÓN	\$ 452.000	\$ 138.425	\$ 152.268	
ANTICIPADAS	\$ 310.750	\$ 117.238	\$ 128.961	
AL DÍA		\$ 306.513	\$ 337.164	
A 30		\$ 110.175	\$ 121.193	
A 60		\$ 80.513	\$ 88.564	
A 90		\$ 460.475	\$ 506.523	
A 120		\$ 134.188	\$ 151.632	
DEPOSITO		\$ 94.638	\$ 104.101	
ABOGADO		\$ 85.630	\$ 116.300	
TOTAL CARTERA	\$ 1.680.875	\$ 1.838.545	\$ 2.048.531	\$ 5.567.951
CUENTAS	\$ 810	\$ 935	\$ 1.050	\$ 2.795
DEBIDO COBRAR	0 0	0 2	0 1	
ZONA				
NUEVA FACTURACIÓN	\$ 20.970			
AL DÍA	\$ 1.260.000	\$ 292.770	\$ 281.520	
A 30		\$ 563.175	\$ 560.175	
A 60		\$ 189.200	\$ 169.200	
A 90		\$ 896.738	\$ 896.738	
A 120		\$ 124.722	\$ 110.313	
TOTAL CARTERA	\$ 146.970	\$ 2.046.605	\$ 2.035.355	\$ 4.228.930
CUENTAS	732	2106	2196	\$ 5.034
TOTAL ATRAZO	0 0	0 2	0 1	
ZONA				
A 30				
A 60		\$ 92.982	\$ 148.406	
A 90		\$ 62.775	\$ 84.182	
A 120		\$ 41.400	\$ 44.726	
DEPOSITO		\$ 32.846	\$ 39.042	
ABOGADO		\$ 34.970	\$ 36.770	
TOTAL		\$ 246.972	\$ 353.124	\$ 600.096
CUENTAS		1701	2066	3767

11. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

11.1. FORTALEZAS

En Electromillonaria agencia sexta se detectaron ciertas fortalezas al aplicar y tabular una encuesta dirigida a Jefes de Agencia, administrativos, departamentos de ventas, departamento de crédito y cartera y al personal operativo que ahí labora; donde se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos.

- ✓ Planeación.
- ✓ Organización.
- ✓ Motivación.
- ✓ Personal.
- ✓ Control.
- ✓ Servicios.

Una vez obtenido los resultados se especificaron las fortalezas así:

11.1.1 Gestión Directiva, Procesos Gerenciales, Etilos de Gestión y Liderazgo.

- ✓ Electromillonaria agencia sexta posee metas y objetivos claramente definidos.
- ✓ Existe en la agencia un presupuesto de ventas y de cartera.
- ✓ El organigrama si refleja el principio de unidad de mando.

11.1.2 Gestión Operativa de Prestación de Servicios de Venta de Muebles y Electrodomésticos.

- Electromillonaria cuenta con la visita personalizada de los promotores de las marcas existentes en la agencia donde su aporte son las diferentes capacitaciones dadas al personal de ventas.
- Existe en la agencia una estructura clara y definida en lo que respecta a la selección y utilización de los servicios prestados por parte de los proveedores: LG, PANASONIC, HACEB, AIWA, WHIRPOOL, BMC, ESPUMAS DEL VALLE entre otros.

- Electromillonaria agencia sexta se caracteriza por prestar un servicio bajo principios de responsabilidad, honestidad y calidad.
- Son los únicos que le proporcionan al cliente facilidad de pago colocando a disposición tres líneas de crédito: Plan A cuotas iguales, Plan B a crédito, Plan C credicontado.

11.1.3 Gestión de Personal.

- Dentro de la agencia se manifiesta satisfacción en el trabajo y un buen ambiente organizacional por parte de todos los funcionarios de Electromillonaria sexta.
- Existe en Electromillonaria un buen sistema de administración de salarios.
- Mantiene un orden proporcional en el manejo de inventarios y registro de clientes

11.1.4 Finanzas.

- En Electromillonaria agencia sexta se asignan de manera organizada los presupuestos de ventas y de cartera.
- La empresa tiene un sistema efectivo de control financiero y de control de gastos.
- Electromillonaria agencia sexta mantiene una alta liquidez (capital de trabajo), lo que permite cubrir gastos adicionales.

11.2 DEBILIDADES

Para este análisis se procedió de la misma manera y se obtuvo las debilidades, mediante una encuesta con el mismo personal y teniendo en cuenta los mismos aspectos.

- ✓ Planeación
- ✓ Organización
- ✓ Motivación
- ✓ Personal
- ✓ Control

- ✓ Servicio

Y se especifican las debilidades así:

11.2.1 Gestión Operativa, Procesos Gerenciales, Estilos de Gestión y Liderazgo.

- ✓ La organización no posee una estrategia general para competir en el sector comercial.
- ✓ La misión no es conocida por todos los miembros de la organización.
- ✓ La toma de decisiones es cortoplacista y generalmente se presentan algunas dificultades.
- ✓ No existe un liderazgo que caracterice a la agencia por tanto es desmotivante para los trabajadores de la empresa

11.2.2 Gestión Operativa de Prestación del Servicio de Venta de Muebles y electrodomésticos.

- ✓ Electromillonaria agencia sexta carece de un sistema de comunicación efectivo.
- ✓ La agencia adolece de un sistema de control posventa.

11.2.3 Gestión de Personal.

- ✓ Debido a que la agencia posee un organigrama con una estructura no muy conveniente no se puede establecer mecanismos de control, ni aparecen las funciones del personal apropiadamente.
- ✓ Los cargos no son bien remunerados en la agencia.
- ✓ Electromillonaria agencia sexta carece de un departamento de Recursos Humanos

11.2.4 Finanzas. Debido a que la agencia solo maneja los recursos financieros más necesarios no es posibles observar el estado real económico y financiero

En general Electromillonaria agencia Pasto Se reserva la información contable para el departamento de auditoria, entonces para la agencia sexta solo es posible manejar información menos relevante.

11.3 MATRIZ GRUPO CONSULTOR DE BOSTON

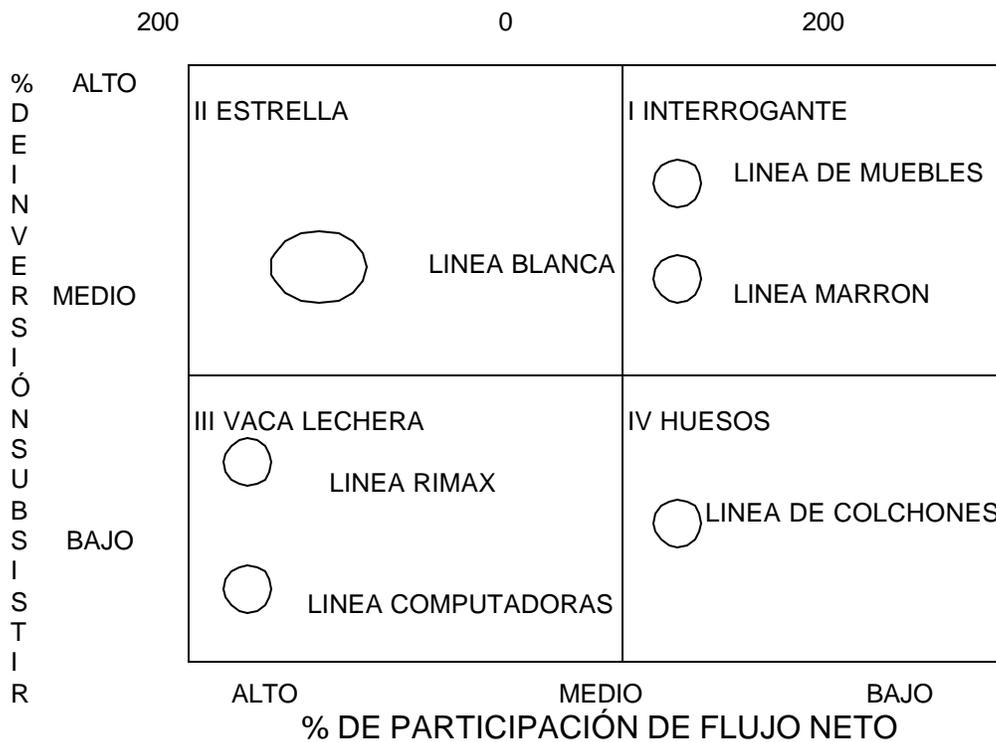
La matriz Grupo Consultor de Boston permite analizar el portafolio de servicios de la agencia sexta (Ver cuadro No 21) la división en las líneas de productos lo que se denomina el portafolio de la empresa. La matriz GCB tiene como objetivo mejorar los esfuerzos de la empresa para mejorar estrategias, y muestra, en forma grafica las diferentes divisiones, en términos de porcentaje de participación en el flujo de fondos o en el mercado y en términos de porcentaje de crecimiento esperado de cada división o el porcentaje necesario para que subsista ala empresa. Permite entonces a una organización manejar su portafolio empresarial mediante el examen de la posición relativa de los aspectos anteriormente citados.

Para elaborar esta matriz se estableció el siguiente procedimiento.

- Se elabora un cuadro en donde aparecen los ingresos del año 2002, con su correspondiente porcentaje de participación frente a las líneas de productos que maneja Electromillonaria agencia sexta.

Las líneas de productos serían línea marrón, línea blanca, línea de computadoras, línea de colchones, línea de muebles B.M.C y línea rimax además las utilidades del 2002 con su porcentaje de participación, el porcentaje de contribución del flujo total y el porcentaje de inversión total requerido como la financiación respectiva.

Figura 5. Matriz grupo consultor de BOSTON.



En el plano cartesiano se enumera el eje de las X desde menos 200 ubicado en el extremo derecho, hasta 200 ubicado en el extremo izquierdo y con una calificación de alto en lo positivo, medio y bajo; en el eje de la Y, desde 0 a 100 con un punto medio de 50; de esa manera, se organizan cuatro cuadrantes que son los que van a señalar en donde se encuentran cada una de las líneas de productos que maneja Electromillonaria agencia sexta. El eje de las X corresponde al porcentaje de participación del flujo total, tomado del cuadro y el eje de las Y corresponde al porcentaje de inversión requerido para subsistir, (ver cuadro No 21).

Los círculos de los cuadrantes tienen las siguientes denominaciones:

Cuadrante I, llamado Interrogantes, Cuadrante II llamado Estrella, Cuadrante III llamado vacas lecheras y Cuadrante IV llamado perros muertos o huesos.

En la matriz establecida, aparecen en los diferentes cuadrantes, una serie de círculos que están representando las líneas de productos que tiene Electromillonaria agencia sexta; el tamaño del círculo corresponde a la proporción de ingresos empresariales; cada uno indica las unidades de las líneas de productos.

La matriz GCB permite a la dirección general analizar mediante una representación esquemática, las relaciones entre todas las divisiones; el análisis proporciona una base para identificar estrategias administrativas.

▪ **Explicación de los cuadrantes.**

Interrogante. Tiene baja participación en el mercado o en el flujo de fondos y sin embargo, compiten en negocios de alto crecimiento las necesidades de efectivo de estas líneas de productos son elevadas y su generación de caja es baja.

¿Qué hacer? Se debe seguir una estrategia intensiva o sea la penetración del mercado, promocionar de manera agresiva estas líneas de productos y desarrollo de mercado comercial.

Estrellas. Son unidades de negocio que presentan mejores oportunidades a largo plazo en cuanto a crecimiento de oportunidades su participación en el mercado o en el flujo de fondos totales es alta, y también alta la tasa de desarrollo esperado. Deberían percibir inversiones substanciales para mantener su posición dominante.

Vacas lecheras. Posee una participación relativamente alta en el mercado o en el flujo de fondos, pero compiten con una industria de bajo crecimiento o que imponen bajos costos de inversión. Debido a su posición dominante y a su baja necesidad de recursos adicionales estas líneas de productos con frecuencia se les ordeña, la administración de estas líneas debería ser tal, que mantenga la fortaleza de su posición por mayor tiempo posible.

Huesos. En este cuadrante la línea de producto que ocupa esta posición tiene baja participación en el mercado o en su flujo de fondos su crecimiento en la comercialización es lento y su posición es débil.

La primera estrategia aconsejable es la reducción de activos y costos para buscar la reanimación y en convertirla en una línea de producto viable y rentable.

Al analizar el portafolio de productos de Electromillonaria agencia sexta se observa lo siguiente: en el primer cuadrante se encuentran las líneas Marrón y de Muebles con todos sus ingresos y Egresos; en el segundo cuadrante se encuentra la línea Blanca, en el tercer cuadrante la línea de Computadoras y la línea Rimax y en el cuarto cuadrante la línea de colchones.

En la matriz GCB, se manifiestan también las utilidades de cada una de las líneas de producto en sus diferentes cuadrantes o en la falta de utilidades, reflejo de pérdidas para la agencia.

Es de anotar que, la ubicación en los diferentes cuadrantes responde a los resultados de las cifras expedidas por el Balance General y el Estado de Resultados durante los años estudiados.

11.4 FORMULACIÓN MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

Para la formulación de la matriz de evaluación de factores internos fue necesario recurrir al procedimiento de tabulación de las encuestas, a la consulta personal sobre los diferentes factores que se relacionan con las líneas de producto de la agencia.

Una vez analizado tanto las fortalezas como las debilidades se conforma un listado más relevante de las mismas y estas son consideradas:

11.4.1 Fortalezas.

- ✓ La agencia posee líneas de productos definidos.
- ✓ Para cumplir con el portafolio de productos la agencia posee espacio determinados para la ubicación de la mercancía.
- ✓ Mantiene un orden creativo en la ubicación de las líneas de producto.
- ✓ La gama de productos es diversificada, va dirigida a clientes exigentes.
- ✓ Los asesores en ventas son personas idóneas y conocedoras de los productos y servicios (los más antiguos).

- ✓ Lealtad del cliente.

11.4.2 Debilidades.

- ✓ La agencia carece de la prestación del servicio técnico en la ciudad.
- ✓ Se nota la inexistencia de un consolidado financiero que permita observar el estado real económico y financiero de la agencia.
- ✓ Debido al carente desarrollo organizacional la agencia adolece de herramientas administrativas.
- ✓ Deficiente medición de la actividad productiva de los asesores en ventas.
- ✓ La inexperiencia en el manejo de la línea de productos por parte de los vendedores más recientes.

Esta matriz permite identificar, evaluar y analizar los diferentes factores internos claves que constituyen las fortalezas y debilidades que presenta la agencia sexta como ya se ha señalado.

La matriz de evaluación de factores internos suministra una base para analizar las relaciones internas entre las diferentes líneas de productos de la agencia. De todas formas para su desarrollo, se requiere de juicios subjetivos, constituyéndose entonces como una referencia.

Para elaborar esta matriz EFI se estableció el siguiente procedimiento.

- ✓ Se formuló una lista de fortalezas claves de Electromillonaria agencia sexta.
- ✓ Se formuló una lista de debilidades claves de la agencia.
- ✓ Se determinaron doce factores claves internos, previa clasificación de variables según su fortaleza o debilidad.
- ✓ Se le asignó una ponderación entre 0.0, sin importancia y 1.0 muy importante a cada factor externo clave. La ponderación de cada factor indica la relativa importancia de cada factor, en el éxito y rendimiento de Electromillonaria agencia sexta. La suma de todas las ponderaciones debe sumar 1.
- ✓ Se asigna una clasificación de 1 a 4 a cada factor, a fin de determinar si la fortaleza o debilidad se encuentra en un grado de importancia mayor o menor.
- ✓ Se multiplica la ponderación dada a cada factor clave, por su clasificación, obteniendo así, un resultado ponderado de cada factor o variable.

✓ Se busca el total ponderado, sumando todos los resultados ponderados anteriores. Así se logra el resultado total ponderado para la agencia.

11.5 CALCULO MATRIZ EFI, ANÁLISIS, COMENTARIOS Y CONCLUSIONES

Electromillonaria se encuentra con una proporción mayor de fortalezas, sin embargo tiene debilidades que de una u otra forma afectan la actividad económica a la que se dedica, pero también esta matriz es una fuente de información que le permite a los directivos hacer un diagnóstico minucioso de la agencia en términos de evaluación y control externo. Siendo esta matriz el resultado del análisis de los factores internos de la agencia, corresponde a la jefatura de agencia tener en cuenta cada uno de los aspectos que se consideran como fortalezas o como debilidades para que, en base a una correcta planeación administrativa, se logre sacar adelante o transformar la agencia; en aquello que se espera (Ver cuadro No 22)

Cuadro 18. Matriz de factor interno EFI ELECTROMILLONARIA agencia sexta.

No	VARIABLE	P	ELEC		L.B		L.R		L.M		L.MA.		L.COMP		L.COL	
			C	R	C	R	C	R	C	R	C	R	C	R	C	R
	FACTOR INTERNO CLAVE															
			C	R	C	R	C	R	C	R	C	R	C	R	C	R
1	La agencia posee líneas de Productos definidas	0,09	4	0,36	3	0,27	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36
2	la gama de productos diversificada dirigida a clientes exigentes	0,08	3	0,24	4	0,32	3	0,24	3	0,24	4	0,32	4	0,32	2	0,16
3	Carencia de la prestación del servicio técnico en la ciudad	0,09	4	0,36	4	0,36	1	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36	1	0,09
4	La agencia posee espacios determinados para la ubicación de la mercancía	0,09	2	0,18	4	0,36	3	0,27	4	0,36	4	0,36	4	0,36	3	0,27
5	lealtad del cliente	0,08	3	0,24	3	0,24	2	0,16	4	0,32	4	0,32	3	0,24	2	0,16

6	Inexperiencia de un consolidado financiero	0,08	2	0,16	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08
7	Inexperiencia en el manejo de la línea de los productos por vendedores nuevos	0,08	3	0,24	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	4	0,36	1	0,08
8	Calidad de productos	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36
9	Deficiente medición de la actividad productora de los Vendedores	0,08	4	0,24	2	0,16	2	0,16	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08
10	Mantener un orden creativo en la ubicación de productos	0,07	2	0,14	3	0,21	1	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28	3	0,21
11	Carencia de herramientas Administrativa	0,08	4	0,32	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08
12	Posee actualmente asesores idóneos	0,09	3	0,27	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36
	TOTAL		1	3,11		2,88		2,31		2,96		3,04		2,92		2,29

12. ELECCIÓN Y ANÁLISIS DE OPCIONES MACRO-ESTRATEGICAS

12.1 MATRIZ INTERNA – EXTERNA MATRIZ IE

Esta matriz muestra a la agencia y sus líneas de productos a través de una grafica de nueve (9) casillas; es similar a la GCB y también se le denomina matriz de portafolio (Ver cuadro No 23). Para la elaboración de esta matriz, se tuvo en cuenta:

- La matriz EFE actual que indica los factores externos para Electromillonaria agencia sexta con sus líneas de productos y la matriz interna EFI, considerando de igual manera cada una de las líneas de productos.
- El eje de las X corresponde a los resultados ponderados de la matriz EFI y el eje de las Y marca los resultados ponderados de la matriz EFE actual.
- Para ambos ejes, la calificación va de 1 bajo a 4 que, es 0 alto o fuerte, dependiendo sí es externo o interno.

Figura 6. Matriz I - E

ALTO	4	1 REPLANTEAR	2 CRECER	3 CRECER
	3	4 CRECER	5 RESITIR	6 CRECER
MEDIO	2	7 REDUCIR	8 DECRECER	9 FORTALECER
	1			
		1	2	3
		BAJO	MEDIO	ALTO
			EFI	4

Esta matriz nos permite observar que las líneas de productos que maneja Electromillonaria agencia sexta deben resistir, deben defenderse, y deben crearse políticas para subsistir y mantenerse.

En general la agencia se ubica en un segundo cuadrante donde es posible crecer en la medida en que se generen estrategias de posicionamiento y competitividad.

Es evidente que Electromillonaria agencia sexta puede ser administrada mucho mejor, donde sea posible mejorar todas las condiciones que posee en este momento, en el aspecto financiero se tiene que llegar a una mejor liquidez, se tiene buscar mayores utilidades, mejores ingresos, mayores ventas y reducción de la cartera. Se debe disminuir costos y gastos especialmente los gastos operacionales buscando la mejor manera de competir en el sector comercial.

Sería conveniente crear estrategias en ventas con el fin de que las líneas de productos se vuelvan más comerciables y productivas.

12.2 MATRIZ GRAN ESTRATEGIA

Esta matriz se ha vuelto una herramienta popular en la formulación de estrategias empresariales.

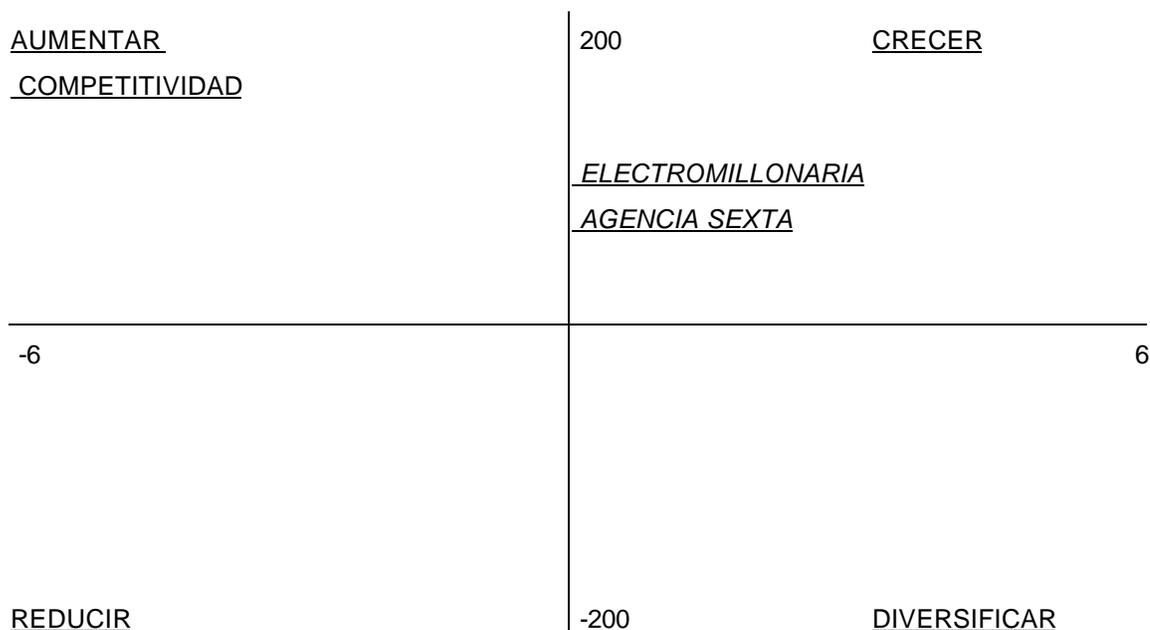
Esta matriz se basa en dos dimensiones evaluativas: posición competitiva y crecimiento del mercado o crecimiento neto o flujo que se propone.

En la matriz el primer cuadrante invita a crecer, en el segundo a buscar posibilidades para aumentar competitividad, el tercer cuadrante a reducir y/o a eliminar y el cuarto a la diversificación.

Sobre el eje de las X se ubica la estimación de la posición competitiva que puede ser débil o fuerte, y sobre el eje de las Y se ubica el crecimiento de ingresos o el crecimiento de mercados que puede ser alto o bajo, rápido o lento.

Para elaborar la matriz se consideraron aspectos importantes de competitividad y de crecimiento de ingresos por el flujo de efectivo, calificándose el eje de las X de menos 6 a más 6 y el eje de las Y de menos 200 a más 200 según se avía expresado en el flujo de efectivo para la matriz GCB (Ver cuadro No 24)

Figura 7. Matriz de la gran estrategia.



Electromillonaria al ubicarse en el cuadrante 1, puede aprovechar oportunidades externas en muchos campos, puede asumir riesgos de manera agresiva cuando lo considere necesario; Esta matriz manifiesta que la agencia puede tomar directrices que le van a permitir crecer en el mercado y en sus estados económicos y financieros.

También indica que la agencia debe buscar mecanismos que le permitan consolidar su actividad económica a largo plazo, generando así recursos económicos a través de la diversificación de productos y maximización en la prestación del servicio.

12.3 REPARACIÓN MATRIZ PEEA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN

Esta matriz es de mucha importancia para la agencia; es un marco de cuatro cuadrantes que muestran si la agencia necesita estrategias agresivas o conservadoras o defensivas o competitivas.

Los ejes de la matriz PEEA son: Fortaleza Financiera (FF), Ventaja Competitiva (VC), Estabilidad Ambiental (EA), Fortalezas del Sector (FS). Estas se pueden considerar como determinantes de la posición estratégica global de la agencia.

Para elaborar la matriz se siguieron los siguientes pasos:

- Para la fortaleza financiera y la fortaleza del sector se asignó un valor numérico que oscila entre más 1, el peor y más 6 el mejor a cada una de las variables que abarcan estas dimensiones. Para la estabilidad ambiental y la ventaja competitiva se dio un valor numérico que va desde menos 1 el mejor, o menos 6 el peor, a cada una de las variables que componen esta dimensión.
- Se calcula el resultado promedio para FF, VC, FS y EA sumando las calificaciones del factor de cada dimensión y dividiendo el número de variables incluidas en la respectiva dimensión.
- Se marcan los resultados promedios para FF, FS, EA y VC, en el eje correspondiente en la matriz PEEA.
- Se suman los resultados sobre el eje de la X y se marca el punto resultante sobre Y. Seguidamente se marca la intersección del nuevo punto XY.
- Se dibuja el vector direccional desde el origen en la matriz PEEA, pasando el punto de intersección; dicho vector muestra el tipo de estrategias necesarias, que pueden ser, de acuerdo al cuadrante, o agresivas, o competitivas o defensivas o conservadoras, pero apropiados para la empresa.

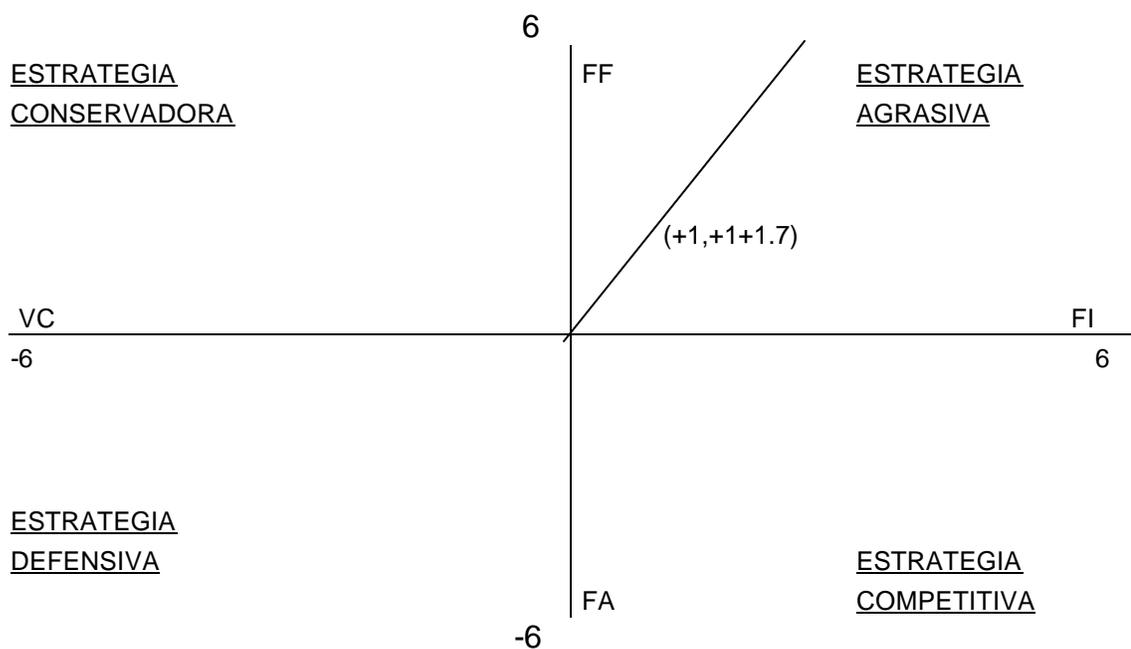
El vector se ubica en el cuadrante FF y FS, espacio de las estrategias agresivas. Esto significa que la agencia esta en excelente posición de usar sus fortalezas con el objetivo de aprovechar oportunidades vencer debilidades y eludir amenazas. Por tanto la penetración en el mercado, el desarrollo de nuevos mercados, el desarrollo de las líneas de productos o una combinación de ellos, puede ser factible si se tiene en cuenta circunstancias específicas que afronta la empresa (Ver cuadro No 25)

Implicaciones y estrategias que se deducen. Al observar la matriz PEEA, es fácil deducir una serie de estrategias que llevan a consolidar más las fortalezas de la empresa.

- Creación de sucursales en mercados sin explotar.
- Tratar de disminuir costos de adquisición de Muebles y Electrodomésticos.
- Vender la imagen de la empresa a través de los medios publicitarios existentes en la ciudad.
- Buscar mayores ventas.
- Debe genera más trabajo.

- Buscar que la planta física sea propia para ajustarla así a los cambios más convenientes.
- Buscar nuevos mecanismos de ventas no solamente personalizada.
- Aprovechar todos los recursos disponibles.
- Buscar un mecanismos para que los costos comerciales sean proporcionales a los ingresos de los cliente según su estrato social.

Figura 8. Matriz PEEA.



12.4 COMPARACIÓN DE RESULTADOS E IMPLICACIONES

Se hace el análisis comparativo de los resultados e implementaciones que se deducen del análisis de las matrices del Perfil Competitivo, matriz EFE, matriz GCB, matriz EFI matriz Interna – Externa, matriz de la Gran Estrategia, matriz PEEA.

12.5 OPCIONES MACRO – ESTRATÉGICAS

Primera decisión. Teniendo en cuenta las anteriores consideraciones, a través de las diferentes matrices y, analizando la situación de Electromillonaria agencia sexta, al tratar de unificar la agencia consolidada y condiciones se han tomado como punto de partida tres (3), Macro – Estrategias denominadas así:

- ✓ Desarrollo del mercado
- ✓ Desarrollo del servicio y diversificación
- ✓ Mantener el nivel actual y dejar hacer

Cuadro 19. Comparación de resultados e implicaciones matrices CPE-GCB-IE-PEEA-GRAN ESTRATEGIA ELECTROMILLORNARIA agencia sexta.

MATRICES / ESTRATEGIAS	CPE	GCB	IE	PEEA	GRAN E.
Penetración de mercados		X	X	X	X
Desarrollo de mercados		X	X	X	X
Desarrollo del servicio	X	X	X	X	X
Integración Horizontal			X	X	
Integración hacia a tras			X	X	
Integración hacia a delante			X	X	X
Diversificación concéntrica	X				X

Los directivos de Electromillonaria agencia sexta y los administrativos podrían analizar estas opciones que se plantean, para tratar de sacar el mayor rendimiento de la agencia. Denominaré de aquí en adelante a la agencia como una AGENCIA CONSOLIDADA.

13. DESCRIPCIÓN, COMPARACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE OPOSICIONES MACRO – ESTRATÉGICAS

13.1 CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA OPCIÓN A: DESARROLLO DE MERCADOS

Como resultado de la construcción de la matriz de la Gran Estrategia para la agencia Electromillonaria, esta se ubica en el cuadrante I, las estrategias recomendadas a las empresas con similar posición son:

- Desarrollo de mercados.
- Penetración en el mercado.
- Integración hacia a delante .
- Integración Horizontal.
- Integración hacia a tras.
- Diversificación concéntrica

Después de realizar el análisis correspondiente con base en el diagnostico interno y externo realizado a Electromillonaria, cuáles estrategias le favorecen en el sentido de aprovechar oportunidades y sacarle partido a las fortalezas que posee en la actualidad; como su posicionamiento en el mercado se han seleccionado tres grandes estrategias.

El desarrollo de mercados se basa en la evolución de la demanda y respuesta a un ajuste Nacional y más preciso del servicio y del esfuerzo de mercadeo a los requisitos del “Cliente o Usuario”. La estrategia de desarrollo de mercados se puede operacionalizar mediante diversas actividades como la segmentación del mercado, la diversificación de productos, etc. Electromillonaria agencia sexta, en su afán por fortalecer su posición en el mercado, realizará actividades de segmentación geográfica ubicando sucursales en la ciudad y en la Exprovincia de Obando donde es posible ubicar agencias por la gran acogida que tiene Electromillonaria.

Teniendo en cuenta que el servicio comercial en Nariño, es bueno Electromillonaria trata de cubrir la zona rural y debe aprovechar esta oportunidad prestando el servicio en municipios como: Guachucal ya que en Cumbal y Gualmatan ya establecieron sedes de la agencia.

El hecho de poseer clientes potenciales en este municipio la inversión sería representativa pero se compensaría con los resultados obtenidos al cubrir en su totalidad este mercado potencial.

La estrategia plantea: reestructuración administrativa enfocada a proporcionarle a la agencia una unidad de acción, unidad jerárquica a través de centralizar la gestión administrativa y financiera y dar autonomía operativa; Inversión en proporción del servicio de la agencia con el fin de expandir la actividad económica de Electromillonaria

13.1.1 Descripción de las características de mercado. Entre las propuestas que se hacen a la agencia y considerando la opción A, éstas son las características del mercado.

- ✓ Establecer estándares de costos en Muebles y Electrodomésticos, lo que implica fijar precios de acuerdo a las líneas de productos existentes y a las marcas.
- ✓ Debe establecerse líneas de créditos bien definidas para así poder competir en el mercado.
- ✓ Buscar sitios estratégicos para comercializar los bienes que posee la agencia utilizando un personal idóneo.

Descripción de las Características Operacionales.

- ✓ Promocionar y divulgar la actividad económica de la agencia sexta en la ciudad y en la Exprovincia de Obando.
- ✓ Abrir sucursales en la zona urbana y en los Municipios aledaños a la ciudad.

Descripción de las Características de Inversión.

- ✓ Vender mercancía de baja rotación y comprar mercancía que genere utilidades.
- ✓ Hacer un uso eficiente del apalancamiento financiero (Endeudamiento a Largo Plazo), pues esta es una forma de desarrollo financiero

Para desarrollar lo anterior

- ✓ Se debe emprender la reestructuración administrativa.
- ✓ se debe plantear a nivel macro.
- ✓ Se debe establecer mecanismos de evaluación y control.

- ✓ Se debe incentivar la promoción en líneas de productos y créditos.
- ✓ Se debe motivar a la fuerza de trabajo.

Descripción de las Características de los Recursos Requeridos. La agencia y las sucursales deben de dotarse del mejor Capital Humano para prestar el mejor servicio y hacer más productiva la actividad comercial.

Todo cuanto se utilice (recursos Disponibles), deben de estar acordes con los objetivos trazados.

Descripción de los Posibles Resultados

- ✓ Obtener mayor liquidez.
- ✓ Maximización del capital de trabajo .
- ✓ Incremento potencial de cliente.
- ✓ Mayor rentabilidad en la agencia

13.2 CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA OPCIÓN B: DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA

Teniendo como centro el servicio comercial, como la actividad desarrollada por Electromillonaria agencia sexta y tomando como referencia los avances tecnológicos alrededor de está, el auge de las comunicaciones, las necesidades de la población, se propone desarrollar como segunda gran estrategia la Diversificación del Servicio Comercial.

La estrategia plantea reestructuración administrativa, enfocada a proporcionarle a la agencia unidad de acción, unidad jerárquica a través de la centralización administrativa y financiera y dar autonomía operativa.

La inversión en promoción y desarrollo con el fin de maximizar la actividad productiva y brindar calidad en el servicio para lograr un mejor posicionamiento.

Con base en una investigación de mercados que se realizó en el primer semestre del año 2003 se detectaron la necesidades de adquirir bienes Muebles y Electrodomésticos en la ciudad de Ipiales esto conllevaría a la utilización más racional de los activos que posee la agencia y una generación de ingresos acorde a la inversión.

13.2.1 Descripción de las características.

Descripción de las Características de Mercado.

En la actualidad, el mercado se encuentra saturado, especialmente en el sector comercial sobre todo en la comercialización de Muebles y Electrodomésticos un ejemplo de ello son los centros comerciales existentes en la ciudad cuentan con secciones especializadas en la venta de estos artículos.

Por las facilidades de adquirir los bienes se ha generado cartera morosa; aunque se ha analizado la situación de los clientes en la medida que estos acceden a un crédito por ende esto ha obstaculizado la actividad económica de la agencia.

En la zona urbana y rural de las poblaciones vecinas a la ciudad existe gran demanda de Muebles y Electrodomésticos.

El desarrollo comercial debe encaminarse a suplir las necesidades de todos y cada uno de los posibles clientes

Descripción de las Características de Operación.

Explotar e identificar posibles mercados con el fin de cuantificar la demanda de los muebles y electrodomésticos

Planificar las ventas y recuperación de cartera haciendo el mejor uso de los recursos disponibles

Realizar programas para enfrentar la competencia en la venta de muebles y Electrodomésticos

Descripción de las Características de los Recursos Requeridos.

Capital humano idóneo en cada departamento de la agencia

Recursos físicos y financieros disponibles

Descripción de los posibles Resultados

Mayor cobertura del servicio.

Incremento de ingresos para la agencia.

Generación de empleo y beneficio social.

Disminución de cartera

13.3 CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA OPCIÓN C: MANTENER EL NIVEL ACTUAL

No hacer nada. Solo presentar al jefe de agencia el resultado del último año proyectado en el caso de que se dejaran las cosas como están, tanto a nivel administrativo como de ventas y cobro; donde es posible afectar a la agencia

Una de las características mínimas a tenerse en cuenta en el desarrollo de esta estrategia sería la autofinanciación de la agencia.

13.3.1 Descripción de las características.

Características del Mercado. Estas características corresponden a la actual situación que atraviesa Electromillonaria agencia sexta. Las características hacen referencia entonces al mercado que cubre la agencia actualmente.

Características de Operaciones.

Planificar la promoción de ventas y recaudos teniendo en cuenta la temporada de comercialización.

Planificar la transformación organizacional de la agencia.

Planificar la utilización de personal para que se dediquen a las ventas personalizadas o portones.

Planificar la cobertura del mercado.

Planificar el mantenimiento de las sucursales ya establecidas.

Planificar el ritmo de trabajo en ventas y en cobros.

Características de Inversión.

Dotar a todo el personal de los recursos disponibles para alcanzar los objetivos propuestos.

Características de los Recursos Requeridos.

Capital Humano para llevar a cabo todas las actividades propuestas.

Recursos físicos y financieros tal como se ha venido trabajando hasta la fecha.

Descripción de los Posibles Resultados.

Posible ampliación de la cobertura comercial.

Posible recuperación de la cartera morosa.

Posible cumplimiento de los presupuestos asignados a la agencia.

Posiblemente se genere más empleo.

13.4 COMPARACIÓN DE LAS OPCIONES MACRO ESTRATÉGICAS A, B, C

Esta comparación se realizó mediante la Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE) (Ver cuadro No 27)

13.5 PRIORIZACIÓN DE LAS OPCIONES Y DESCARTE DE LA OPCIÓN CON MENORES PERSPECTIVAS

Al mirar el puntaje total de atracción de las estrategias alternativas, se deduce que, la primera estrategia desarrollo de mercados obtiene el puntaje de 117 puntos de atractividad frente a 112 de la diversificación concéntrica y 79 puntos para la estrategia mantener el nivel actual.

Donde la ultima estrategia debe ser descartada y empezar a trabajar en la reestructuración de la Agencia que se analiza, implementando las dos estrategias alternativas, Desarrollo de Mercados y Diversificación Concéntrica y Desarrollo de Servicios.

Cuadro No 20. Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE). EIECTROMILLONARIA agencia sexta.

No	FACTORES CLAVES	CLA	DESARROLLO		DIVERSIFICACIÓN		MANTENER EL	
			DE MERCADOS		CONCENTRICA		NIVEL ACTUAL	
			P.A	P.T	P.A	P.T	P.A	P.T
	INTERNO							
1	Existe misión, visión, objetivos y metas definidos	3	3	9	2	6	2	6
2	La gerencia no posee una Estrategia general para Competir	3	4	12	3	9	2	6
3	La organización mantiene Una alta liquidez (capital De Trabajo)	4	3	12	4	16	3	12
4	Adolece de un departamento De recursos humanos	2	3	6	3	6	2	4
5	El crecimiento de los ingresos es del 100%	4	4	16	3	12	3	12
	EXTERNOS							
1	Porcentaje significativo en El PIB Nacional	3	4	12	3	9	3	9
2	Costo real de los Muebles y Electrodomésticos	4	4	16	4	16	2	8
3	Cobertura del Servicio	4	3	12	4	16	2	8
4	Situación social y económica de la ciudad	2	3	6	3	6	3	6
5	Competencia en el sector Comercial	4	4	16	4	16	2	8
	TOTALES			117		112		79

En efecto, tanto factores internos como externos se convierten en atracción para el cumplimiento de estas estrategias y así mismo estas estrategias encajan dentro de la consideración de los factores internos y externos discriminados en la matriz EFI y EFE.

13.6 DOS OPCIONES MACRO-ESTRATÉGICAS PARA UN PLAN ESTRATEGICO

Se obtienen los mayores puntajes arrojados por la Matriz PCPE.

Desarrollo de Mercados.

Diversificación Concéntrica.

14. DEFINICIÓN DE LA VISIÓN Y MISIÓN

14.1 ESTABLECIMIENTO DE LA VISIÓN Y SUSTENTACIÓN DE LA AGENCIA

De acuerdo a lo vivenciado, observado y a las perspectivas que se deducen de una consolidación de Electromillonaria agencia sexta, y considerando las estrategias que se han extractado del estudio interno y externo de la agencia es necesario plantear la definición de la visión.

No se puede descartar en la visión, precisamente el ideal del dueño de Electromillonaria ni la expectativa generada por el transcurso del tiempo.

Con fundamentos en la filosofía de la agencia, pretende hacia el año 2005 liderar el sector comercial en la ciudad de Ipiales y es la Exprovincia de Obando, brindando oportunidades de trabajo y bienestar social a la comunidad en el campo comercial, mediante la prestación del servicio de comercialización de muebles y electrodomésticos.

14.1.1 Visión. Ser reconocida en el mercado Ipialeño como una Empresa líder en la comercialización de muebles y electrodomésticos; la agencia logrará colocar en una posición merecida su razón social, en esa forma buscará siempre rentabilidad máxima en la prestación del servicio, teniendo como fortaleza su liquidez financiera y la eficiencia económica en todas sus líneas de productos, conjugadas en la consigna de que en “Electromillonaria Sabemos Llegar”.

14.1.2 Sustentación. La visión así señalada debe lograrse; para ello se necesita una serie de actividades permanentes y la colaboración constante de todos y cada uno de los que hacen parte de la familia Electromillonaria agencia sexta.

Actividades que entre otras se contemplan así:

- ✓ Reestructuración de la agencia en todos sus niveles organizacionales.
- ✓ Clarificación en su estructura orgánica en donde se contemplen funciones y responsabilidades.
- ✓ Control permanente de todos lo niveles jerárquicos.
- ✓ Estudios de planeación estratégica y financiera de la agencia.
- ✓ Toma de decisiones propias de la agencia a corto y largo plazo.
- ✓ Manejo autónomo de los recursos financieros más necesarios.

Estas acciones vienen a conformar la esencia del accionar la estrategia propuesta, como un medio para que la agencia llegue a su fase de madurez y logre alcanzar mayores proporciones del liquidez, rentabilidad, de recaudos y ventas.

14.2 PLANTEAMIENTO DE LA MISIÓN PARA LA AGENCIA

Parece ser que la misión de Electromillonaria es generalizada donde primordialmente se tiene en cuenta la actividad realizada por los administrativos de la ciudad de Pasto haciendo mínima la participación de las agencias en el contenido de esa misión; por ello se pretende proporcionarle a la agencia su propia misión basada en el desarrollo mismo de su actividad y su entorno.

14.2.1 Misión. La misión de la agencia sexta es el liderazgo y la proyección de su imagen, así como el sostenimiento en la calidad del servicio, principios y valores corporativos; dando cumplimiento con las metas propuestas a corto, mediano y largo plazo, además, compitiendo de manera leal frente a sus competidores actuales y futuros

14.2.2 Justificación. Al darse la reestructuración de una empresa, es lógico suponer que la empresa sufre cambios que se desarrollan bajo la implementación y desarrollo de nuevas estrategias encaminadas al logro de objetivos entonces, se hace necesario formular una misión que encamine sus directrices al alcance de esos mismos objetivos y por que no decirlo que el cambio se refleje también en la parte organizacional de la agencia.

15. DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE LA MEJOR OPCIÓN MACRO-ESTRATÉGICA

15.1 RECUENTO GENERAL DE LA MEJOR OPCIÓN MACRO - ESTRATÉGICA

Tal como se había definido anteriormente, la estrategia instituida: “Diversificación Concéntrica y Desarrollo de Productos”, vino a convertirse en la mejor opción estratégica que podría seguir la empresa que se esta planteando.

A través del desarrollo de los diferentes temas que se han considerado en el documento, se ha podido mirar el comportamiento de Electromillonaria agencia sexta en todos sus aspectos administrativos, de personal, organización, de operaciones y financiero y se han podido deducir algunas conclusiones con el estudio de factores internos y externos claves.

Al realizar la Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica, se puede detallar la opción que se ha convertido en la mejor. No obstante también se puede observar que otras opciones no alcanzaron el mayor puntaje puesto que se habían considerado también otras estrategias como el desarrollo de mercados y el dejar hacer o mantener las cosas como están.

Este análisis le permitirá a la agencia surgir y posicionarse en el mercado que hoy ocupa.

15.2 MATRIZ DOFA-FADO

Para la elaboración de esta matriz para la agencia se consideraron solo aquellas estrategias aplicables a la mejor opción macro estratégica: Diversificación concéntrica y Desarrollo de Productos.

Definiendo a continuación la Matriz DOFA nos permitimos hacer un análisis y evaluación de la agencia y mejorar las condiciones en las que se encuentra actualmente.

Esta matriz nos permite determinar la situación interna y externa de la agencia y además brindarle a la agencia estrategias que garanticen el alcance de objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Cuadro 21. Matriz DOFA FO ELECTROMILLONARIA agencia sexta.

FORTALEZAS (F)	OPORTUNIDADES (O)	
<ol style="list-style-type: none"> 1. La agencia posee objetivos y metas Bien definidos. 2. Para cumplir con el portafolio de servicios, la agencia tiene a su disposición- el mejor T.H. 3. La agencia tiene liquidez (capital de Trabajo). 4. La actual gestión de personal se caracteriza por tener buen estado de Ánimo de los funcionarios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cobertura del servicio comercial. 2. Ipiales ciudad fronteriza y ZEEEX. 3. La preferencia de los clientes. 4. Crecimiento del poder adquisitivo de la población. 	
ESTRATEGIA (FO)		
<ol style="list-style-type: none"> 1. FO: Utilizando su imagen y status en el mercado, la empresa buscará la Mejorar su cobertura comercial. 2. FO: La agencia debe buscar el mecanismo que permita al país vecino Comercializar con menos dificultades arancelarias. 3. FO: La agencia desarrollará actividades promocionales para mejorar las ventas Y aprovechará las necesidades de los clientes con la prestación de un buen servicio. 		

Cuadro 22. Matriz DOFA FA, ELECTROMILLONARIA agencia sexta.

FORTALEZAS (F)	AMENAZAS (A)	
<ol style="list-style-type: none"> 1. La agencia posee objetivos y metas Bien definidos. 2. Para cumplir con el portafolio de servicios, la agencia tiene a su disposición- el mejor T.H. 3. La agencia tiene liquidez (capital de Trabajo). 4. La actual gestión de personal se caracteriza por tener buen estado de Ánimo de los funcionarios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La competencia 2. El costo de los muebles y Electrodomésticos 3. El deterioro de los salarios. 4. Las normas comerciales. 	
ESTRATEGIA (FA)		
<ol style="list-style-type: none"> 1. FA: La empresa podría crear nuevas líneas de productos. 2. FA: La agencia deberá hacer un estudio minucioso en el chequeo de precios Con respecto a sus competidores. 3. FA: La agencia debe establecer para sus colaboradores la capacitación Continúa para cada una de sus dependencias. 		

Cuadro 23. Matriz DOFA DO ELECTROMILLONARIA agencia sexta.

DEBILIDADES (D)	OPORTUNIDADES (O)	
1. Carencia de la prestación del Servicio técnico en la ciudad. 2. La inexperiencia del manejo de las líneas de productos por parte de los Vendedores nuevos. 3. Carente desarrollo organizacional.	1. Cobertura del servicio comercial. 2. Ipiales ciudad fronteriza y ZEEEX. 3. Preferencia de los clientes. 4. Crecimiento del poder adquisitivo de la población.	
ESTRATEGIA (DO)		
1. DO: La agencia buscará establecer el desarrollo organizacional propio de la Empresa con el fin de garantizar la prestación de servicios. 2. DO: La empresa debe crear mecanismos para atraer mas clientes y no perder Los que posee. 3. DO: La empresa establecerá mejores condiciones crediticias para los M y E 4. DO: La agencia deberá buscar la prestación de servicio técnico en la ciudad , para lograr satisfacer a los clientes.		

Cuadro 24. Matriz DOFA DA ELECTROMILLONARIA agencia sexta.

DEBILIDADES (D)	AMENAZAS (A)	
1. Carencia de la prestación del Servicio técnico en la ciudad. 2. La inexperiencia del manejo de las líneas de productos por parte de los Vendedores nuevos. 3. Carente desarrollo organizacional.	1. La competencia. 2. El costo de los muebles y Electrodomésticos. 3. El deterioro de los salarios. 4. Las normas comerciales.	
ESTRATEGIA (DA)		
1. DA: La nivelación de precios de la agencia con respecto a la competencia. 2. DA: Búsqueda de la prestación de servicios técnicos para disminuir el costo De muebles y electrodomésticos. 3. DA: Desarrollar de manera eficiente los procesos administrativos para Competir de manera agresiva. 4. DO: La agencia aprovechará la mayor capacitación para así prestar un mejor Servicio y atención al cliente.		

15.3 OBJETIVOS GENERALES

- ✓ Mediante la aplicación de la opción Macro Estratégica, se pretende consolidar el funcionamiento y desarrollo financiero de Electromillonaria agencia sexta.
- ✓ Utilizando los conceptos fundamentales de la opción Macro Estratégica, se busca definir mecanismos o procedimientos que lleven a Electromillonaria agencia sexta a obtener mayores resultados.
- ✓ Se busca mayor eficiencia en la prestación del servicio y atención al cliente.

15.3.1 Objetivos Operacionales.

Gestión directiva.

- ✓ Buscar reestructuración y consolidación de la agencia.
- ✓ Lograr producir y unificar un estilo de dirección y gerencia en la agencia.
- ✓ Dirigir la planeación estratégica específica para la agencia.
- ✓ Tomar decisiones autónomas a corto y largo plazo para el beneficio del desarrollo de la agencia.

- ✓ Asumir el liderazgo de la agencia

Dirección de personal.

- ✓ Incentivar permanente mente al personal de la agencia.
- ✓ Buscar mejores sistemas de capacitación.
- ✓ Buscar mecanismos de rotación, ascensos y bienestar para todos los funcionarios.
- ✓ Mejorar las relaciones interpersonales en la agencia

Gestión operativa.

- ✓ Establecer mecanismos para medir la eficiencia de los vendedores y cobradores.
- ✓ Lograr eficiencia, eficacia en la realización de metas y cumplimiento del presupuesto de ventas y recaudos.
- ✓ Controlar el cumplimiento de objetivos y metas trazados en los departamentos de ventas y cartera.
- ✓ Revisar permanentemente las actividades asignadas a todos y cada uno de los funcionarios de la agencia.

Gestión financiera.

- ✓ Analizar financieramente y de forma permanente los indicadores económicos de la agencia.
- ✓ Ejercer control permanente de ingresos y egresos.
- ✓ Crear estrategias de desarrollo financiero.
- ✓ Crear estrategias para recuperar la cartera morosa

15.4 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

15.5 RAZONES FINANCIERAS PROYECTADAS

15.6 PRESUPUESTO DE VENTAS PROYECTADAS

Cuadro 25. Balance general proyectado. ELECTROMILLONARIA agencia sexta.

ACTIVO	2002		2003		ANALISIS HORIZONTAL		2004		ANALISIS HORIZONTAL		2005		ANALISIS HORIZONTAL	
		%		%	VAR. ABSOL.	VAR.%		%	VAR. ABSOL.	VAR.%		%	VAR. ABSOL.	VAR.%
DISPONIBLE	36.844.500	2,03	276.914.202	16,37	240.069.702	651,58	357.216.523,48	21,69	80.302.321	29,00	899.178.608,60	44,68	541.962.085	151,72
Caja	6.237.000	0,34	13.845.710	0,82	7.608.710	121,99	17.860.826,17	1,08	4.015.116	29,00	44.958.930,43	2,23	27.098.104	151,72
Bancos	30.607.500	1,69	263.068.492	15,55	232.460.992	759,49	339.355.697,30	20,61	76.287.205	29,00	854.219.678,17	42,45	514.863.981	151,72
DEUDORES	823.924.512	45,46	729.081.886	43,10	-94.842.626	-11,51	568.559.851,36	34,53	-160.522.035	-22,02	360.438.922,29	17,91	-208.120.929	-36,60
Cuentas por cobrar Clientes	814.107.012	44,92	769.429.441	45,48	-44.677.571	-5,49	613.418.842,74	37,25	-156.010.598	-20,28	407.251.929,02	20,24	-206.166.914	-33,61
Cuentas por cobrar a trabajadores	9.817.500	0,54	9.817.500	0,58	-	-	5.642.890,00	0,34	-4.174.610	-42,52	-	-	-5.642.890	-100,00
Provisiones			-50.165.055		-50.165.055	100,00	-50.501.881,38		-336.826		-46.813.006,74		3.688.875	-7,30
INVENTARIOS	919.380.000	50,73	662.547.200	39,16	256.832.800	-27,94	695.674.560,00	42,24	33.127.360	5,00	730.458.288,00	36,30	34.783.728	5,00
Mercancias no fabricadas por la empresa											-			
Linea blanca	288.750.000	15,93	195.841.200	11,58	-92.908.800	-32,18	205.633.260,00	12,49	9.792.060	5,00	215.914.923,00	10,73	10.281.663	5,00
Linea marron	125.895.000	6,95	98.541.000	5,82	-27.354.000	-21,73	103.468.050,00	6,28	4.927.050	5,00	108.641.452,50	5,40	5.173.403	5,00
Linea rimax	152.460.000	8,41	86.421.000	5,11	-66.039.000	-43,32	90.742.050,00	5,51	4.321.050	5,00	95.279.152,50	4,73	4.537.103	5,00
Linea de colchones	92.400.000	5,10	58.941.300	3,48	-33.458.700	-36,21	61.888.365,00	3,76	2.947.065	5,00	64.982.783,25	3,23	3.094.418	5,00
Linea de computadores	115.500.000	6,37	112.345.800	6,64	-3.154.200	-2,73	117.963.090,00	7,16	5.617.290	5,00	123.861.244,50	6,15	5.898.155	5,00
Linea de muebles BMC	144.375.000	7,97	110.456.900	6,53	-33.918.100	-23,49	115.979.745,00	7,04	5.522.845	5,00	121.778.732,25	6,05	5.798.987	5,00
									-					
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	1.780.149.012	98,23	1.668.543.289	98,63	111.605.724	-6,27	1.621.450.934,84	98,46	-47.092.354	-2,82	1.990.075.818,89	98,89	368.624.884	22,73
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO														
EQUIPO DE OFICINA	28.635.338	1,58	30.344.867	1,79	1.709.530	5,97	37.454.955,72	2,27	7.110.089	23,43	39.691.016,57	1,97	2.236.061	5,97
Muebles y enseres	21.367.500	1,18	21.367.500	1,26	-	-	21.367.500,00	1,30	-	-	21.367.500,00	1,06	-	-
Ajustes por inflacion	1.175.213	0,06	2.521.012	0,15	1.345.800	114,52	3.947.156,63	0,24	1.426.144	56,57	5.458.441,63	0,27	1.511.285	38,29
Equipo de computacion y comunicacion	5.775.000	0,32	5.775.000	0,34	-	-	10.775.000,00	0,65	5.000.000	86,58	10.775.000,00	0,54	-	-
Ajustes por inflacion	317.625	0,02	681.355	0,04	363.730	114,52	1.365.299,09	0,08	683.944	100,38	2.090.074,94	0,10	724.776	53,09
DEPRECIACION ACUMULADA	-3.472.796	0,19	-7.152.918	-0,42	-3.680.122	105,97	-12.112.443,92	-0,74	-4.959.525	69,34	17.368.053,07	-0,86	-5.255.609	43,39
Propiedad planta y equipo	3.472.796	0,19	-7.152.918	-0,42	-10.625.715	-305,97	-12.112.443,92	-0,74	4.959.525	69,34	-17.368.053,07	-0,86	-5.255.609	43,39
			-						-		-			

TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	32.108.134	1,77	23.191.949	1,37	-8.916.185	-27,77	25.342.511,80	1,54	2.150.563	9,27	22.322.963,51	1,11	-3.019.548	-11,91
									-					
L ACTIVO	1.812.257.146	100,00	1.691.735.237	100,00	120.521.909	-6,65	1.646.793.446,64	100,00	-44.941.791	-2,66	2.012.398.782,39	100,00	365.605.336	22,20
PASIVO														
PROVEEDORES	297.990.000	16,51	255.139.420	15,08	-42.850.580	-14,38	303.738.192,00	18,44	48.598.772	19,05	309.586.284,11	15,38	5.848.092	1,93
Nacionales	297.990.000	16,51	255.139.420	15,08	-42.850.580	-14,38	303.738.192,00	18,44	48.598.772	19,05	309.586.284,11	15,38	5.848.092	1,93
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	40.656.000	2,25	25.090.144	1,48	-15.565.857	-38,29	22.568.760,23	1,37	-2.521.383	-10,05	10.769.965,65	0,54	-11.798.795	-52,28
Acreeedores Varios	40.656.000	2,25	25.090.144	1,48	-15.565.857	-38,29	22.568.760,23	1,37	-2.521.383	-10,05	10.769.965,65	0,54	-11.798.795	-52,28
TOTAL PASIVO	338.646.000	18,76	280.229.564	16,56	-58.416.437	-17,25	326.306.952,23	19,81	46.077.389	16,44	320.356.249,76	15,92	-5.950.702	-1,82
PATRIMONIO														
CAPITAL SOCIAL	550.000.000	30,47	550.000.000	32,51	-	-	550.000.000,00	33,40	-	-	550.000.000,00	27,33		
Capital de persona natural	550.000.000	30,47	550.000.000	32,51			550.000.000,00	33,40			550.000.000,00	27,33	-	-
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO			32.835.000	1,94	32.835.000	100,00	67.630.249,50	4,11	34.795.250	105,97	104.502.775,40	5,19	36.872.526	54,52
Capital de persona natural			32.835.000	1,94	32.835.000	100,00	67.630.249,50	4,11	34.795.250	105,97	104.502.775,40	5,19	36.872.526	54,52
RESULTADOS DEL EJERCICIO	216.352.975	11,98	262.161.409	15,50	45.808.434	21,17	327.392.982,46	19,88	65.231.573	24,88	334.683.512,13	16,63	7.290.530	2,23
Utilidad del ejercicio	216.352.975	11,98	262.161.409	15,50	45.808.434	21,17	327.392.982,46	19,88	65.231.573	24,88	334.683.512,13	16,63	7.290.530	2,23
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	700.312.578	38,79	566.509.264	33,49	-	133.803.314	-19,11	375.463.262,05	22,80	-191.046.002	-33,72	702.856.244,50	34,93	327.392.982
Utilidades	700.312.578	38,79	566.509.264	33,49	-	133.803.314	-19,11	375.463.262,05	22,80	-191.046.002	-33,72	702.856.244,50	34,93	327.392.982
TOTAL PATRIMONIO	1.466.665.553	81,24	1.411.505.673	81,49	-55.159.880	-3,76	1.320.486.494,00	76,08	-91.019.179	-6,45	1.692.042.532,02	78,89	371.556.038	28,14
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	1.805.311.553	100,00	1.691.735.237	98,06	-	113.576.316	-6,29	1.646.793.446,23	95,89	-44.941.791	-2,66	2.012.398.781,78	94,81	365.605.336

Cuadro 26. Estado de resultados proyectado ELCTROMILLONARIA agencia sexta.

CUENTA	2003		2004		ANALISIS HORIZONTAL		2005		ANALISIS HORIZONTAL	
		%		%	VAR. ABSOL.	VAR. %		%	VAR. ABSOL.	VAR. %
INGRESOS OPERACIONALES										
Comercio al por mayor y menor										
Muebles y electrodomesticos	1.786.385.502	102,04	1.965.024.052	102,72	178.638.550	10,00	2.161.526.457,42	102,85	196.502.405	10,00
(-) Devoluciones en ventas	35.727.710	-2,04	52.074.000	-2,72	16.346.290	45,75	59.932.440,00	-2,85	7.858.440	15,09
TOTAL INGRESOS	1.750.657.792	100,00	1.912.950.052	100,00	162.292.260	9,27	2.101.594.017,42	100,00	188.643.965	9,86
COSTO DE VENTAS										
Comercio al por mayor y menor										
Muebles y electrodomesticos	1.234.539.900	70,52	1.357.993.890	70,99	123.453.990	10,00	1.513.147.692,54	72,00	155.153.803	11,43
TOTAL COSTO DE VENTAS										
UTILIDAD BRUTA DEL EJERCICIO	516.117.892	29,48	554.956.162	29,01	38.838.270	7,53	588.446.324,88	28,00	33.490.163	6,03
GASTOS										
Operacionales de administracion										
Gastos de personal	123.453.990	7,05	135.799.389	7,10	12.345.399	10,00	157.527.291,24	7,50	21.727.902	16,00
Honorarios	6.266.700	0,36	6.893.370	0,36	626.670	10,00	7.582.707,00	0,36	689.337	10,00
Impuestos	1.065.339	0,06	1.171.873	0,06	106.534	10,00	1.312.497,65	0,06	140.625	12,00
Seguros	5.715.230	0,33	6.286.753	0,33	571.523	10,00	6.852.561,25	0,33	565.808	9,00
Arrendamientos	18.048.096	1,03	19.852.906	1,04	1.804.810	10,00	22.632.312,38	1,08	2.779.407	14,00
Mantenimiento y reparaciones	15.040.080	0,86	18.048.096	0,94	3.008.016	20,00	19.491.943,68	0,93	1.443.848	8,00
Depreciaciones	3.680.122	0,21	4.959.525	0,26	1.279.403	34,77	5.255.609,15	0,25	296.084	5,97
Provisiones	50.165.055	2,87	336.826	0,02	-49.828.229	-99,33	-	-	-336.826	-100,00
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	223.434.612	12,76	193.348.739	10,11	-30.085.874	-13,47	220.654.922,35	10,50	27.306.184	14,12

UTILIDAD OPERACIONAL	292.683.280	16,72	361.607.423	18,90	68.924.144	23,55	367.791.402,52	17,50	6.183.979	1,71
INGRESOS NO OPERACIONALES										
Financieros	1.854.200	0,11	2.039.620	0,11	185.420	10,00	2.498.600,00	0,12	458.980	22,50
Recuperación de Costos y Gastos							3.688.874,64		3.688.875	
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	1.854.200	0,11	2.039.620	0,11	185.420	10,00	6.187.474,64	0,29	4.147.855	203,36
GASTOS NO OPERACIONALES										
Financieros	1.250.600	0,07	3.568.900	0,19	2.318.300	185,38	4.658.900,00	0,22	1.090.000	30,54
Perdida por exposicion a la inflación	31.125.470		32.685.161				34.636.465,04		1.951.304	
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	32.376.070	1,85	36.254.061	1,90	3.877.991	11,98	39.295.365,04	1,87	3.041.304	8,39
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS Y RESERVAS	262.161.409	14,98	327.392.982	17,11	65.231.573	24,88	334.683.512,13	15,93	7.290.530	2,23

**Cuadro 27. Presupuesto de ventas proyectado año 2003
ELECTROMILLONARIA agencia sexta. Cifras en millones de pesos.**

MENSUAL	CONTADO	CRÉDITO	TOTAL
Enero	\$ 28.099	\$ 65.563	\$ 93.662
Febrero	\$ 29.137	\$ 67.987	\$ 97.124
Marzo	\$ 38.171	\$ 89.065	\$ 127.236
Abril	\$ 41.823	\$ 97.588	\$ 139.411
Mayo	\$ 43.694	\$ 101.952	\$ 145.646
Junio	\$ 39.366	\$ 91.854	\$ 131.221
Julio	\$ 36.145	\$ 84.339	\$ 120.484
Agosto	\$ 34.861	\$ 81.342	\$ 116.204
Septiembre	\$ 36.485	\$ 85.133	\$ 121.618
Octubre	\$ 37.346	\$ 87.140	\$ 124.485
Noviembre	\$ 40.612	\$ 94.762	\$ 135.374
Diciembre	\$ 80.164	\$ 187.049	\$ 276.213
TOTAL			\$ 1.628.678

**Cuadro 28. Presupuesto de ventas proyectado año 2004
ELECTROMILLONARIA agencia sexta. Cifras en millones de pesos.**

MENSUAL	CONTADO	CRÉDITO	TOTAL
Enero	\$ 31.470	\$ 73.430	\$ 104.900
Febrero	\$ 32.633	\$ 76.145	\$ 108.778
Marzo	\$ 42.751	\$ 99.752	\$ 142.503
Abril	\$ 46.841	\$ 109.298	\$ 156.139
Mayo	\$ 48.937	\$ 114.186	\$ 163.123
Junio	\$ 39.366	\$ 102.876	\$ 142.242
Julio	\$ 40.482	\$ 94.459	\$ 134.941
Agosto	\$ 39.044	\$ 91.103	\$ 130.147
Septiembre	\$ 40.863	\$ 95.348	\$ 136.211
Octubre	\$ 41.080	\$ 97.596	\$ 138.676
Noviembre	\$ 45.485	\$ 106.133	\$ 151.618
Diciembre	\$ 89.783	\$ 209.494	\$ 299.277
TOTAL			\$ 1.808.555

**Cuadro 29. Presupuesto de ventas proyectado año 2005
ELECTROMILLONARIA agencia sexta. CIFRAS EN MILES DE PESOS**

MENSUAL	CONTADO	CRÉDITO	TOTAL
Enero	\$ 36.190	\$ 84.444	\$ 120.634
Febrero	\$ 37.527	\$ 87.566	\$ 125.093
Marzo	\$ 49.163	\$ 114.714	\$ 163.877
Abril	\$ 53.867	\$ 125.692	\$ 179.559
Mayo	\$ 56.277	\$ 131.313	\$ 187.590
Junio	\$ 45.270	\$ 118.307	\$ 163.577
Julio	\$ 46.554	\$ 108.627	\$ 155.181
Agosto	\$ 44.900	\$ 104.768	\$ 149.668
Septiembre	\$ 46.992	\$ 109.650	\$ 156.642
Octubre	\$ 47.242	\$ 112.235	\$ 159.477
Noviembre	\$ 52.307	\$ 122.052	\$ 174.359
Diciembre	\$ 103.250	\$ 240.918	\$ 344.168
TOTAL			\$ 2.079.825

16. CONCLUSIONES

Para Electromillonaria agencia sexta al término del Plan estratégico Financiero me permito concluir:

La historia de Electromillonaria es grandiosa, al considerarla en su profundidad proyectada en el campo comercial de bienes, muebles y electrodomésticos.

La Empresa, financieramente, se encuentra en una etapa de crecimiento; la aplicación de estrategias de desarrollo de mercados y diversificación concéntrica le permite alcanzar un estado de madurez.

Si bien, Electromillonaria en el transcurso de la pasantía adoptó algunas estrategias de cambio, también es necesario que aplique de manera práctica el Plan Estratégico Financiero.

Electromillonaria a nivel general ha tenido su misión y visión definida, esto con el fin de que el logro de objetivos sea eje primordial a la hora de comercializar muebles y electrodomésticos.

En la actualidad la agencia Cra. sexta. Maneja seis líneas de productos reconocidas por sus marcas y su prestigio en el mercado.

Los objetivos de Electromillonaria se encuentran claramente definidos y son medibles y cuantificables en ventas y en recaudos.

Marcan la influencia del entorno económico, demográfico-geográfico, gubernamental-jurídico, socio-cultural y tecnológico, son variables que intervienen a nivel interno y externo.

La Agencia Electromillonaria tiene una cobertura en el sector comercial que va desde Ipiales cubriendo toda la Exprovincia de Obando y pueblos circunvecinos.

A nivel general Electromillonaria, posee herramientas administrativas, de liderazgo, de planeación, organización, dirección, control y evaluación que le permiten llevar su razón social al podium del éxito.

17. RECOMENDACIONES

La agencia debe aprovechar su prestigio y posicionamiento para competir y ganar la obtención de clientes potenciales

Debe motivar de manera continua al personal que ahí labora

La agencia debe contar con un fondo de empleados para así poder destacar en la misma; ocasiones especiales

La agencia debe deshacerse de la mercancía de baja rotación para que ese dinero se reinvierta

La agencia debe aplicar las estrategias en ventas y en recuperación de cartera aprovechando temporadas especiales, presentadas en el plan estratégico financiero.

La agencia debe mejorar en sus relaciones interpersonales con el fin de afianzarse el clima organizacional

No obstante en la medida en que se desarrolló el Plan Estratégico Financiero se le ha proporcionado a la agencia recomendaciones generales que contribuirán con el manejo productivo de la misma; si este se aplica tal y como se lo desarrolló de manera teórica.

BIBLIOGRAFÍA

BENAVIDES PAZ, Oscar *et al.* Plan estratégico Financiero. 1 *Ed.* Pasto : Páginas libres, 1998. 278 p.

BREALEY, Richard y MYERS, Stewart. Manual de Finanzas Corporativas. Tomo 1,2 y 3. 4 *ed.* Bogotá : McGraw – Hill, 1993. v. 3, 352 p.

CHAMPY, James. Reingeniería de la Gerencia: como modificar el trabajo gerencial para diseñar con éxito. Bogotá : Editorial Norma, 1995. 244 p.

CHIAVENATO, Adalberto. Fundamentos de Administración 4 *ed.* Bogotá : McGraw – Hill, 1994. 160 p.

DONNELLY, James *et al.* La nueva dirección de las empresas. Bogotá : McGraw . Hill, 1996. 890 p.

DRUCKER, Peter. Gerencia Estratégica. Edición MC Graw Hill. 1994.

ELECTROMILLONARIA, Agencia Sexta. Iphiales : 2003.

FRED, R. David. La Gerencia Estratégica. 7 *ed.* Bogotá : Fondo Editorial Legis, 1993. 258 p.

KAGONO, Tadeo. Estrategia y Organización: la Competencia de empresas Norteamericanas y Japonesas. Bogotá : Tercer Mundo Editores, 1994. 341 p.

MARIÑO, HERNANDO, Planeación Estratégica de la Calidad Total. Bogotá : Tercer Mundo Editores, 1994. 243 p.

MENDEZ, Carlos A. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. 3 *ed.* Bogotá : McGraw – Hill, 1994. 368 p.

MYERS, Stewart y BREALEY, Richard. Gerencia financiera y administrativa. 4 *ed.* Madrid : McGraw-Hill, 1998. 1203 p.

POPE, Jeffrey. Investigación de Mercados. Bogotá : Editorial Norma, 1990. 252 p.

PORTER. Planeación Estratégica. 4 *ed.* Bogotá : Editorial Norma, 1998

VALERO, LUIS *et al.* Operaciones Financieras en el Mercado Bursátil. Bogotá : Universidad Externado de Colombia, 1999. 453 p.

ANEXOS

Anexo A. Formato de encuesta ELECTROMILLONARIA agencia Carrera Sexta.

AUDITORIA GENERAL DE COMERCIALIZACIÓN DE MUEBLES Y ELECTRODOMÉSTICOS

AGENCIA _____ DEPENDENCIA _____

Comendidamente se solicita responder la siguiente encuesta general desde el punto de vista de su dependencia y frente a su institución.

Marque con una X

SI _____ NO _____ OBSERVACIONES

I. PLANIFICACION

1. ¿Posee la Agencia metas y objetivos claramente definidos?

SI _____ NO _____ OBSERVACIONES

2. ¿Posee la organización una estrategia general, para competir con el sector comercial?

SI _____ NO _____ OBSERVACIONES

3. ¿Analiza la situación de los competidores para innovar o simplemente adopta cambios?

SI _____ NO _____ OBSERVACIONES

4. ¿Posee la organización un presupuesto en ventas y recaudos?

SI _____ NO _____ OBSERVACIONES

5. ¿Toma decisiones de Desarrollo Empresarial a corto, mediano y largo plazo?

SI _____ NO _____ OBSERVACIONES

II. ORGANIZACIÓN

1. ¿La Empresa tiene una clara estructura organizativa?

SI _____ NO _____ OBSERVACIONES

2. ¿Refleja el organigrama la estructura mas conveniente para la Empresa?

SI _____ NO _____ OBSERVACIONES

3. ¿El organigrama establece mecanismos de control?
SI _____ NO _____ OBSERVACIONES

4. ¿La delegación de funciones es la mas apropiada?
SI _____ NO _____ OBSERVACIONES

5. ¿Aparecen las funciones del personal apropiadamente en el organigrama?
SI _____ NO _____ OBSERVACIONES

III. MOTIVACION

1. ¿El estado de animo de los empleados es favorable?
SI _____ NO _____ OBSERVACIONES

2. ¿El estado de animo de los directivos es favorable?
SI _____ NO _____ OBSERVACIONES

3. ¿Hay satisfacción en el trabajo?
SI _____ NO _____ OBSERVACIONES

4. ¿Existe algún estilo gerencial en particular?
SI _____ NO _____ OBSERVACIONES

5. ¿La organización y los empleados se adaptan a los cambios?
SI _____ NO _____ OBSERVACIONES

IV. PERSONAL

1. ¿La organización brinda entrenamiento previo para los cargos respectivos?
SI _____ NO _____ OBSERVACIONES

1. ¿Existe evaluación del rendimiento?
SI _____ NO _____ OBSERVACIONES

2. ¿Promueve la organización a sus empleados?
SI _____ NO _____ OBSERVACIONES

3. ¿Las condiciones de los trabajadores son las más adecuadas?
SI _____ NO _____ OBSERVACIONES

4. ¿La organización tiene un código de ética?
SI _____ NO _____ OBSERVACIONES

V. CONTROL

1. ¿La empresa tiene un sistema efectivo de control financiero?
SI _____ NO _____ OBSERVACIONES

2. ¿La Empresa tiene un sistema de control del servicio prestado?
SI _____ NO _____ OBSERVACIONES

3. ¿La Empresa posee un sistema de control d inventarios?
SI _____ NO _____ OBSERVACIONES

4. ¿Existe en la Empresa un control de gastos?
SI _____ NO _____ OBSERVACIONES

5. ¿Las medidas correctivas son oportunas?
SI _____ NO _____ OBSERVACIONES

Anexo C. Constancia de pasantia.



PRINCIPAL: CALLE 19 No. 26-58
TELEFONOS: 7238871 - 7238573 - 7235267
FAX: (0927) 230748 - PASTO

SUCURSALES

CARRERA 11 No. 15 A 21
BARRIO - LAS LUNAS

CALLE 17 No. 20-70
TELS: 7216291 - 7212788

CARRERA 20A No. 16-58
TELEFONO: 7213255

CARRERA 24 No. 18-09
TELEFONO: 7234995

CARRERA 25 No. 15-08
TELS 7232250 - 7235952

C.C. VALLE DE ATRIZ
CAU: 110-120 - TEL. 7215018

IPIALES - NARIÑO
CARRERA 7 No. 14-15
TELEFONO: 732646

IPIALES - NARIÑO
CARRERA 6ta No. 10-22
TELS: 255833 - 733858

TUQUERRES
CRA. 13 No. 18-29
TELEFONO: 280079

MDCOA (PTYO)
CALLE 9a No. 6-25
TELEFONO: 295317

SIBUNDÓY (PTYO)
CALLE PRINCIPAL
TELEFONO: 280196

PTO. ASIS (PTYO)
CALLE 10 CRA. 23 ESQ.
TELEFONO: 227156

POPAYAN (CAUCA)
CALLE 8ta No. 6-81
TELS: 304430 - 224792

POPAYAN (CAUCA)
CALLE 5ta No. 12-85
TELS: 227741 - 211867

POPAYAN (CAUCA)
CALLE 8ta No. 7-87
TELEFONO: 248648

CALI (VALLE)
CALLE 11 No. 7-51
TEL. 8802528 - 8959571

CALI (VALLE)
CALLE 188 No. 28-14
B/ Sta ELENA -
TEL. 3362528 - 3362523

CALI (VALLE)
CALLE 9 No. 29A-22
B/ ALAMEDA
TELS: 5965486 - 5143434

Señores:

COMITE CURRICULAR
Universidad de Nariño

Cordial Saludo.

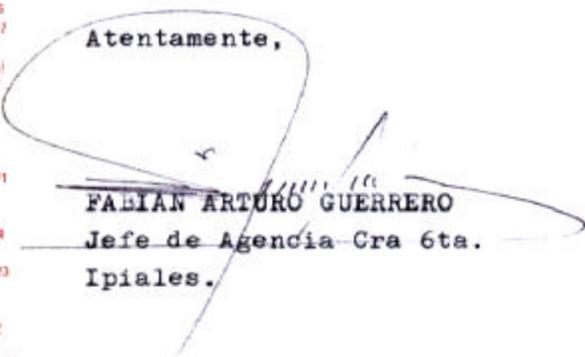
El suscrito Administrador FABIAN ARTURO GUERRERO identificado con cédula de ciudadanía No 13.017.648 de Ipiiales, en calidad de Jefe de Agencia de Electromillonaria carrera 6ta certifica que:

La señorita: ELENA SOFIA CUATIN NAVARRETE identificada con cédula de ciudadanía No 27.212.399 de Guachucal, dió por terminada satisfactoriamente la pasantia llevada a cabo en esta prestigiosa empresa que dió inicio el primero de Julio del año 2003 y que culminó el día 10 de Enero del año 2004.

Puedo decir de ella que las labores que se le encomendaron fueron desarrolladas de la mejor manera y por ende hago constar que es una persona responsable y cumplidora de todas sus labores.

Para constancia se firma lo primeros días del mes de Enero del 2004.

Atentamente,


FABIAN ARTURO GUERRERO
Jefe de Agencia Cra 6ta.
Ipiiales.

Un Nuevo Concepto en Electrodomésticos

Anexo D. Flujo de efectivo ELECTROMILLONARIA agencia sexta. Años 2000 – 2002.

		2000	2001	2002
	ACTIVIDADES DE OPERACIÓN			
	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y RESERVAS	189.883.250	200.326.829	216.352.974
(Más)	GASTOS QUE NO GENERAN SALIDAS DE EFECTIVO			
	Depreciaciones	-3.006.750	-3.174.038	-3.103.533
	Provisiones	62.450.000	65.884.750	71.155.530
	TOTAL	59.443.250	62.710.712	68.051.997
	EFECTIVO GENERADO EN EL PERIODO	249.326.500	263.037.541	284.404.971
	CAMBIOS EN PARTIDAS OPERACIONALES			
(Menos)	Incremento en cuentas por cobrar	-190.639.641	-172.502.541	-157.921.971
(Menos)	Incremento en Inventarios	-15.935.900	-39.800.000	-83.580.000
(Más)	Incremento proveedores	11.452.600	12.900.000	27.090.000
(Más)	Incremento en gastos por pagar	3.589.641	1.760.000	3.696.000
	EFECTIVO GENERADO EN ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	57.793.200	65.395.000	73.689.000
(Menos)	Efectivo del año anterior	25.893.200	31.900.000	36.844.500
	EFECTIVO DEL PERIODO	31.900.000	33.495.000	36.844.500

Anexo E. Capital de trabajo ELECTROMILLONARIA agencia sexta. Años 2000 – 2002.

CAPITAL DE TRABAJO CONTABLE AÑO 2000

ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE = 1.321.400.000 - 293.200.000 = 1.321.400.000

CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO AÑO 2000

CLIENTES NETOS + INVENTARIOS -
PROVEEDORES = 485.000.000 + 796.000.000 - 258.000.000

CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO = 1.023.000.000

CAPITAL DE TRABAJO CONTABLE AÑO 2001

ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE 1.535.297.541 + 307860000 = 1.227.437.541

CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO AÑO 2001

CLIENTES NETOS + INVENTARIOS -
PROVEEDORES 657.077.541 + 835.800.000 - 270.900.000

CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO 1.221.977.541

CAPITAL DE TRABAJO CONTABLE AÑO 2002

ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE 1.780.149.012 - 338.646.000 = 1.441.503.012

CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO AÑO 2002

CLIENTES NETOS + INVENTARIOS -
PROVEEDORES 814.107.012 + 919.380.000 - 297.990.000

CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO 1.435.497.012

Anexo F. Razones contables ELECTROMILLONARIA agencia sexta. Años 2000 – 2002.

Razones Contables Año 2000

RAZONES DE LIQUIDEZ

Razón Corriente :

$$\frac{\text{Activo Cte}}{\text{Pasivo Cte}} = \frac{1.321.400.000}{293.200.000} = 4,5$$

Respaldo de Activos Fijos :

$$\frac{\text{Activo Fijo}}{\text{Pasivo Largo Plazo}} = \frac{21.785.750}{1} = 21.785.750$$

Intervalo defensivo básico :

$$\frac{\text{Activo Corriente - Inventarios}}{\text{Gastos de Operación Diaria}} = \frac{\text{Gastos de Operación Diaria}}{\text{Gastos de Operación Diaria}} =$$

$$\frac{\text{Gastos Admon y Vtas - Depreciación - Provisiones + Costo de Vtas}}{365} = \frac{200,766,750-3,006,750-62,450,000+985,000,000}{365} = 3.069.342 =$$

$$\frac{1,321,400,000-796,000,000}{3.069.342} = 171$$

ENDEUDAMIENTO O APALANCAMIENTO FINANCIERO

Endeudamiento Total :

$$\frac{\text{Pasivo Total} \times 100}{\text{Total Activos}} = \frac{293,200,000 \times 100}{1.343.185.750} = 21,83$$

Razón Patrimonial :

$$\frac{\text{Patrimonio} \times 100}{\text{Activo Total}} = \frac{1.049.985.750}{1.343.185.750} \times 100 = 78,17$$

Razón Deuda Capital

Contable :

$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}} = \frac{293.200.000}{1.049.985.750} = 0,28$$

Razones Contables Año 2001

RAZONES DE LIQUIDEZ

Razón Corriente :

$$\frac{\text{Activo Cte}}{\text{Pasivo Cte}} = \frac{1.535.297.541}{307.860.000} = 5,0$$

Respaldo de Activos Fijos :

$$\frac{\text{Activo Fijo}}{\text{Pasivo Largo Plazo}} = \frac{22.875.038}{1} = 22.875.038$$

Intervalo defensivo básico :

$$\frac{\text{Activo Corriente - Inventarios}}{\text{Gastos de Operación Diaria}} = \frac{\text{Gastos de Operación Diaria}}{\text{Gastos de Operación Diaria}} =$$

$$\frac{\text{Gastos Admon y Vtas - Depreciación - Provisiones + Costo de Vtas}}{365} =$$

$$\frac{200.326.828,75-3.172.121,25-65.884.750+1.039.175.000}{365} = 3.206.699 =$$

$$\frac{1.535.297.541-835.800.000}{3.206.699} = 218$$

ENDEUDAMIENTO O APALANCAMIENTO FINANCIERO

Endeudamiento Total :

$$\frac{\text{Pasivo Total x 100}}{\text{Total Activos}} = \frac{307.860.000 \times 100}{1.558.172.579} = 19,76$$

Razón Patrimonial :

$$\frac{\text{Patrimonio x 100}}{\text{Activo Total}} = \frac{1.250.312.579 \times 100}{1.558.172.579} = 80,24$$

Razón Deuda Capital Contable :

$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}} = \frac{307.860.000}{1.250.312.579} = 0,25$$

Razones Contables Año 2002

RAZONES DE LIQUIDEZ

Razón Corriente :

$$\frac{\text{Activo Cte}}{\text{Pasivo Cte}} = \frac{1.780.149.012}{338.646.000} = 5,3$$

Respaldo de Activos Fijos :

$$\frac{\text{Activo Fijo}}{\text{Pasivo Largo Plazo}} = \frac{25.162.541}{1} = 25.162.541$$

Intervalo defensivo básico :

$$\frac{\text{Activo Corriente - Inventarios}}{\text{Gastos de Operación Diaria}} = \frac{\text{Gastos de Operación Diaria}}{\text{Gastos de Operación Diaria}} =$$

$$\frac{\text{Gastos Admon y Vtas - Depreciación - Provisiones + Costo de Vtas}}{365} =$$

$$\frac{228.753.634,95-3.425.890,95-71.155.530+1.122.309.000}{365} = 3.497.209 =$$

$$\frac{1.780.149.012,10-919.380.000}{3.497.209} = 246$$

ENDEUDAMIENTO O APALANCAMIENTO FINANCIERO

Endeudamiento Total :

$$\frac{\text{Pasivo Total x 100}}{\text{Total Activos}} = \frac{338.646.000 \times 100}{1.805.311.553} = 18,76$$

Razón Patrimonial :

$$\frac{\text{Patrimonio x 100}}{\text{Activo Total}} = \frac{1.466.665.554 \times 100}{1.805.311.553} = 81,24$$

Razón Deuda Capital Contable :

$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}} = \frac{338.646.000}{1.466.665.554} = 0,23$$

Anexo G. Flujo de efectivo proyectado.

	AÑO	2003	2004	2005
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN				
	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y RESERVAS	262.161.409	327.392.982	334.683.512
(Más)	GASTOS QUE NO GENERAN SALIDAS DE EFECTIVO			
	Depreciaciones	3.680.122	4.959.525	5.255.609
	Provisiones	50.165.055	336.826	
	Pérdida por Exposición a la Inflación	31.125.470	32.685.161	34.636.465
	TOTAL	84.970.647	37.981.513	39.892.074
(Menos)	INGRESOS QUE NO GENERAN INGRESO DE EFECTIVO			
	Recuperación de costos y gastos (exceso provisión cartera)	-	-	3.688.875
	TOTAL	-	-	3.688.875
	EFFECTIVO GENERADO EN EL PERIODO	347.132.056	365.374.495	370.886.712
CAMBIOS EN PARTIDAS OPERACIONALES				
(Menos)	Incremento en cuentas por cobrar			
(Menos)	Incremento en Inventarios		-33.127.360	-34.783.728
(Más)	Disminución en cuentas por cobrar	44.677.571	160.185.208	211.809.804
(Más)	Disminución en Inventarios	256.832.800		
(Más)	Incremento proveedores		48.598.772	

				5.848.092
(Más)	Incremento en gastos por pagar			
(Menos)	Disminución proveedores	-42.850.580		
(Menos)	Disminución en gastos por pagar	-15.565.857	-2.521.383	-11.798.795
	EFFECTIVO GENERADO EN ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	590.225.991	538.509.732	541.962.085
	ACTIVIDADES DE INVERSION			
	Compra de propiedad, planta y equipo	-	5.000.000	-
	Flujo de efectivo neto en actividades de Inversión	-	5.000.000	-
	ACTIVIDADES DE FINANCIACION			
	Pago de Utilidades	350.156.289	453.207.411	-
	Flujo de efectivo neto en actividades de Financiación	350.156.289	453.207.411	-
	Aumento en efectivo	240.069.702	80.302.321	541.962.085
(Menos)	Efectivo 31/12/02	36.844.500	276.914.202	357.216.523
	EFFECTIVO DEL PERIODO	\$ 276.914.202	\$ 357.216.523	\$ 899.178.609

Anexo H. Razones contables proyectadas.

Razones Contables Año 2003

RAZONES DE LIQUIDEZ

Razón Corriente :

$$\frac{\text{Activo Cte}}{\text{Pasivo Cte}} = \frac{1.668.543.289}{280.229.564} = 6,0$$

Respaldo de Activos Fijos :

$$\frac{\text{Activo Fijo}}{\text{Pasivo Largo Plazo}} = \frac{23.191.949}{1} = 23.191.949$$

Intervalo defensivo básico :

$$\frac{\text{Activo Corriente - Inventarios}}{\text{Gastos de Operación Diaria}} = \text{Gastos de Operación Diaria} =$$

$$\frac{\text{Gastos Admon y Vtas - Depreciación - Provisiones + Costo de Vtas}}{365} =$$

$$\frac{223.434.612-3.680.122-50.165.055+1.234.539.900}{365} = 3.846.930 =$$

$$\frac{1.668.543.289-662.547.200}{3.846.930} = 262$$

ENDEUDAMIENTO O APALANCAMIENTO FINANCIERO

Endeudamiento Total :

$$\frac{\text{Pasivo Total x 100}}{\text{Total Activos}} = \frac{280.229.564 \times 100}{1.691.735.237} = 16,56$$

Razón Patrimonial :

$$\frac{\text{Patrimonio x 100}}{\text{Activo Total}} = \frac{1.411.505.673 \times 100}{1.691.735.237} = 83$$

Razón Deuda Capital Contable :

$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}} = \frac{280.229.564}{1.411.505.673} = 0,20$$

Razones Contables Año 2004

RAZONES DE LIQUIDEZ

Razón Corriente :

$$\frac{\text{Activo Cte}}{\text{Pasivo Cte}} = \frac{1.621.450.935}{326.306.952} = 5,0$$

Respaldo de Activos Fijos :

$$\frac{\text{Activo Fijo}}{\text{Pasivo Largo Plazo}} = \frac{25.342.512}{1} = 25.342.512$$

Intervalo defensivo básico :

$$\frac{\text{Activo Corriente - Inventarios}}{\text{Gastos de Operación Diaria}} = \frac{\text{Gastos de Operación Diaria}}{\text{Gastos de Operación Diaria}} =$$

$$\frac{\text{Gastos Admon y Vtas - Depreciación - Provisiones + Costo de Vtas}}{365} =$$

$$\frac{193.348.739 - 4.959.525 - 336.826 + 1.357.993.890}{365} = 4.235.743 =$$

$$\frac{1.621.450.934,84 - 695.674.560}{4.235.743} = 219$$

ENDEUDAMIENTO O APALANCAMIENTO FINANCIERO

Endeudamiento Total :

$$\frac{\text{Pasivo Total x 100}}{\text{Total Activos}} = \frac{326.306.952}{1.646.793.447} \times 100 = 19,81$$

Razón Patrimonial :

$$\frac{\text{Patrimonio x 100}}{\text{Activo Total}} = \frac{1.320.486.494}{1.646.793.447} \times 100 = 80,19$$

Razón Deuda Capital Contable :

$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}} = \frac{326.306.952}{1.320.486.494} = 0,25$$

Razones Contables Año 2005

RAZONES DE LIQUIDEZ

Razón Corriente :

$$\frac{\text{Activo Cte}}{\text{Pasivo Cte}} = \frac{1.990.075.819}{320.356.250} = 6,2$$

Respaldo de Activos Fijos :

$$\frac{\text{Activo Fijo}}{\text{Pasivo Largo Plazo}} = \frac{22.322.964}{1} = 22.322.964$$

Intervalo defensivo básico :

$$\frac{\text{Activo Corriente - Inventarios}}{\text{Gastos de Operación Diaria}} = \frac{\text{Gastos de Operación Diaria}}{\text{Gastos de Operación Diaria}} =$$

$$\frac{\text{Gastos Admon y Vtas - Depreciación - Provisiones + Costo de Vtas}}{365} =$$

$$\frac{220.654.922,35 - 5.255.609,15 + 1.513.147.692,54}{365} = 4.735.745 =$$

$$\frac{1990075818,89 - 730458288}{4.735.745} = 266$$

ENDEUDAMIENTO O APALANCAMIENTO FINANCIERO

Endeudamiento Total :

$$\frac{\text{Pasivo Total} \times 100}{\text{Total Activos}} = \frac{320.356.250}{2.012.398.782} \times 100 = 15,92$$

Razón Patrimonial :

$$\frac{\text{Patrimonio} \times 100}{\text{Activo Total}} = \frac{1.692.042.532}{2.012.398.782} \times 100 = 84,08$$

Razón Deuda Capital Contable :

$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}} = \frac{320.356.250}{1.692.042.532} = 0,19$$

Anexo I. Capital de trabajo proyectado.

CAPITAL DE TRABAJO CONTABLE AÑO 2003

ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE = 1.668.543.289 - 280.229.564 = 1.668.543.289

CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO AÑO 2003

CLIENTES NETOS + INVENTARIOS -
PROVEEDORES = 719.264.386 + 662.547.200 - 255.139.420

CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO = 1.126.672.166

CAPITAL DE TRABAJO CONTABLE AÑO 2004

ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE 1.621.450.934 + 326.306.952 = 1.295.143.982

CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO AÑO 2004

CLIENTES NETOS + INVENTARIOS -
PROVEEDORES 562.916.961 + 695.674.560 - 303.738.192

CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO 954.853.329

CAPITAL DE TRABAJO CONTABLE AÑO 2005

ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE 1.990.075.819 - 320.356.250 = 1.669.719.569

CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO AÑO 2005

CLIENTES NETOS + INVENTARIOS -
PROVEEDORES 360.438.922 + 730.458.288 - 309.586.284

CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO 781.310.926