

**DISEÑO DE UN PLAN PROSPECTIVO PARA LA EMPRESA
DISTRIELECTRICOS MORA LD EN LA CIUDAD DE CALI**

GLORIA PATRICIA MORA GARZÓN

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, CONTADURÍA Y FINANZAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CALI
SANTIAGO DE CALI**

2021

**DISEÑO DE UN PLAN PROSPECTIVO PARA LA EMPRESA
DISTRIELECTRICOS MORA LD EN LA CIUDAD DE CALI**

GLORIA PATRICIA MORA GARZÓN

Proyecto de grado presentado para optar al título de

Administrador De Empresas

Director

Gladys González Guacaneme

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, CONTADURÍA Y FINANZAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CALI
SANTIAGO DE CALI**

2021

NOTA DE ACEPTACIÓN:

Jurado

Jurado

Santiago de Cali, día 24 de marzo de 2021

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mis padres quienes han sido mi ejemplo por su constante motivación para alcanzar logros y metas que nos propongamos. Me han enseñado que todo se puede lograr siguiendo paso a paso y dedicación.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, a Dios por la fuerza y fortaleza para emprender este camino que ha llegado a su última etapa, a mis maestros que me compartieron sus conocimientos y guiaron en este camino, a mis compañeros y amigos quienes me dieron aportes para realizar este proyecto. También agradezco a mi esposo e hijos, que desde el momento en que les comuniqué mi deseo de realizar esta carrera profesional me brindaron su comprensión y apoyo en los momentos difíciles motivándome a avanzar aún con sacrificios. A mis padres que con sus enseñanzas forjaron en mí una persona responsable y luchadora.

CONTENIDO

	pág.
RESUMEN	12
INTRODUCCIÓN	14
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	16
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
1.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	18
1.3 OBJETIVOS	18
1.4 JUSTIFICACIÓN	19
1.5 MARCO DE REFERENCIA	21
1.6 METODOLOGIA	32
2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA	36
2.1 AUDITORIA INTERNA	38
2.2 ANÁLISIS EXTERNO	48
2.3 ANÁLISIS DOFA	50

3. DISEÑO DE LA PLANEACIÓN PROSPECTIVA Y ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA DISTRIELECTRICOS MORA LD DE LA CIUDAD DE CALI	52
3.1 ALCANCE	57
3.2 MAPA DEL DISEÑO PROPUESTO PARA LA EMPRESA DISTRIELECTRICOS MORA LD	57
3.3 ESCENARIOS DE FUTURO	59
4. ANALISIS FINANCIERO	68
4.1 INVERSIÓN	69
4.2 DEPRECIACIÓN EN PESOS	70
4.3 ESTADO INICIAL DE SITUACIÓN FINANCIERA SIN Y CON FINANCIACIÓN EN PESOS	71
4.4 AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO	73
4.5 PROPUESTA DE MEJORA	74
4.6 ESTADO DE RESULTADOS SIN Y CON FINANCIACIÓN EN PESOS	75
4.7 FLUJO DE CAJA SIN Y CON FINANCIACIÓN EN PESOS	78
4.8 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADA SIN Y CON FINANCIACIÓN EN PESOS	79
4.9 RAZONES FINANCIERAS CON O SIN FINANCIACIÓN PROPIA EN PESOS	81
4.10 ANALISIS DE SENSIBILIDAD	83

5. CONCLUSIONES	85
6. RECOMENDACIONES	86
REFERENCIAS	87

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Gestión sostenible empresarial	17
Figura 2. Proceso de la prospectiva	24
Figura 3. Tipos de escenarios	25
Figura 4. Planeación prospectiva y estratégica	27
Figura 5. Matriz DOFA	29
Figura 6. Proceso para diagnóstico empresarial	37
Figura 7. Evaluación de Factores Internos (EFI) – Distrielectricos Mora LD	47
Figura 8. Mapa del diseño del plan prospectivo estratégico.	58
Figura 9. Comparación de escenarios propuestos	66
Figura 10. Dispersión de los escenarios según las hipótesis planteadas	67

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Fases para la implementación estratégica prospectiva	35
Tabla 2. Diagnóstico Inicial - Auditoría Interna Gestión Organizacional	39
Tabla 3. Diagnóstico Inicial - Auditoría Interna Gestión Financiera	40
Tabla 4. Interpretación puntaje Gestión	41
Tabla 5. Diagnóstico Inicial - Auditoría Interna Gestión Comercial	42
Tabla 6. Diagnóstico Inicial - Auditoría Interna Gestión Calidad y servicio al cliente	43
Tabla 7. Diagnóstico Inicial - Auditoría Interna Gestión Recursos Humanos	44
Tabla 8. Diagnóstico Inicial - Auditoría Interna Gestión Tecnológica	45
Tabla 9. Matriz de evaluación de Factores Internos (EFI) – Distrielectricos Mora LD	46
Tabla 10. Matriz de evaluación de Factores Externos (EFE) – Distrielectricos Mora LD	49
Tabla 11. Propuestas estratégicas	52
Tabla 12. Continuación tabla 11	53
Tabla 13. Continuación 11.	54
Tabla 14. Continuación tabla 11.	55

Tabla 15. Continuación tabla 11.	56
Tabla 16. Análisis Morfológico de escenarios	60
Tabla 17. Escenarios a futuro propuestos	62
Tabla 18. Inversión total en pesos	69
Tabla 19. Depreciación en pesos	70
Tabla 20. Estado de situación financiera sin financiación	71
Tabla 21. Estado de situación financiera con financiación	72
Tabla 22. Amortización del préstamo	73
Tabla 23. Propuesta de mejora	74
Tabla 24. Estado de resultados sin financiación	76
Tabla 25. Estado de resultados con financiación	77
Tabla 26. Flujo de caja sin financiación	78
Tabla 27. Flujo de caja con financiación	79
Tabla 28. Balance general proyectado sin financiación	80
Tabla 29. Razones financieras sin financiación	81
Tabla 30. Razones financieras con financiación	82
Tabla 31. Análisis de sensibilidad	83

RESUMEN

La prospectiva estratégica es una herramienta muy utilizada en la actualidad y fundamental en muchas empresas, debido a que permite estudiar el presente, visualizar un posible futuro y crear procesos de acción para lograr dicho futuro. Por tanto, es un proceso que cualquier empresa puede aplicar para mejorar su posicionamiento y sostenibilidad a futuro.

La siguiente investigación, está enfocado en diseñar un plan prospectivo estratégico a una empresa (MyPyme) en la ciudad de Cali. Teniendo en cuenta que las organizaciones, según su estructura deben estar con una visión hacia el futuro, analizando su competencia, posicionamiento, sostenibilidad y entre otros factores.

El fin del plan a diseñar, es mejorar el desempeño de la empresa, competitividad y sostenibilidad en el tiempo, permitiéndole así, moverse al ritmo cambiante de su entorno y sector, se utilizaron los métodos de recolección de información mediante un instrumento de encuesta de diagnóstico inicial de la empresa al gerente de la empresa, la cual, se analiza con el uso de la estadística descriptiva, a su vez, se realiza un Análisis DOFA para lograr determinar las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas de la empresa y así, formular estrategias y flujograma para el diseño prospectivo estratégico de la empresa evaluada

Palabras clave: Prospectiva, estrategia, DOFA, análisis, estrategias, competencia, rentabilidad, sostenibilidad.

ABSTRACT

Strategic foresight is a widely used tool today and fundamental in many companies, because it allows us to study the present, visualize a possible future and create action processes to achieve said future. Therefore, it is a process that any company can apply to improve its positioning and future sustainability.

The following research is focused on designing a strategic prospective plan for a company (MyPyme) in the city of Cali. Taking into account that organizations, according to their structure, must be with a vision towards the future, analyzing their competence, positioning, sustainability and among other factors.

The purpose of the plan to be designed is to improve the performance of the company, competitiveness and sustainability over time, thus allowing it to move at the changing pace of its environment and sector, the information collection methods were used through a diagnostic survey instrument initial of the company to the manager of the company, which is analyzed with the use of descriptive statistics, in turn, a SWOT Analysis is carried out to determine the opportunities, threats, weaknesses and strengths of the company and thus formulate strategies and flow chart for the strategic prospective design of the evaluated company.

Keywords: Prospective, strategy, SWOT, analysis, strategies, competition, profitability, sustainability.

INTRODUCCIÓN

En Colombia, durante los últimos diez años, la cultura de emprendimiento y el deseo de crear empresas ha tenido un impacto positivo, lo cual ha sido un factor clave para el crecimiento económico y competitivo del país (Rivas & Walter, 2016).

El número de empresas (personas naturales y sociedades) creadas en Colombia durante 2020 fue 313.266, lo que significó un decrecimiento de 9,4% frente a lo registrado en 2019. En el Valle del Cauca, se registraron 28.839 empresas nuevas en 2020, lo que representó una caída de 5,4% respecto a 2019, representando así el 28,8% a nivel nacional (Cámara de Comercio de Cali, 2021).

Las empresas en Colombia están clasificadas en diferentes unidades, teniendo como criterio de clasificación las ventas, las cuales, se clasifican en Micro, Pequeñas y Medianas empresas (Mipymes) (Nieto, Timoté, Sánchez, & Villarreal, 2015). La empresa DISTRIELECTRICOS MORA LD es considerada una MyPyme según las normativas colombianas.

La prospectiva estratégica es una herramienta muy utilizada en la actualidad y fundamental en muchas empresas, ya que permite estudiar el presente y realizar estrategias para lograr un futuro ideal (Godet, 2009). Por una parte, (Berger, 1964) indica que la prospectiva es la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él.

En el presente proyecto, se busca crear una propuesta de plan prospectivo para la empresa DISTRIELECTRICOS MORA LD, se realizó un diagnóstico inicial de la empresa, identificando variables estratégicas y potenciales, para así, mediante el planteamiento de escenarios posibles y futuros, se escogió el mejor para la empresa y se establecen estrategias para mejorar la competitividad, sostenibilidad y gestión de esta.

En la primera sección, se plantea el problema al cual se da respuesta en esta investigación, formulando e identificando el problema principal de la empresa, permitiendo así, dirigir esta investigación y encaminarla hacia los objetivos.

La siguiente sección, justifica la razón de este proyecto y su viabilidad y beneficios, ya que a lo largo de la historia de la empresa DISTRIELECTRICOS MORA LD, no tiene un registro de planeación y gestión estratégica para alcanzar los objetivos de la empresa. Por tanto, los objetivos radican en la implementación de este plan para convertir esta empresa altamente competitiva en el sector del comercio eléctrico y así, conseguir un crecimiento significativo.

Para la realización de este trabajo, se investigaron diferentes términos y metodologías, observando trabajos anteriores y observar su estructura, además de ser una guía para este trabajo, esto se observa en la sección del marco de referencia.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

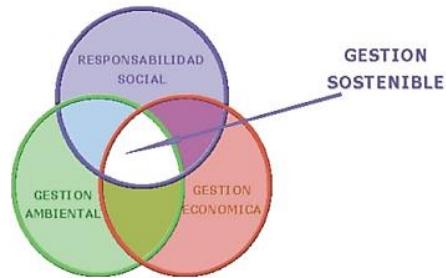
La empresa Distrielectricos Mora LD a lo largo del tiempo que lleva operando como distribuidor de materiales eléctricos a nivel residencial y empresarial ha venido desarrollando sus actividades de tal manera que no ha sido posible planificar y organizar todos los procesos administrativos requeridos, los cuales le permitirán crear una proyección a futuro, con el fin de direccionar y orientar la empresa en un tiempo determinado, por lo tanto, se hace necesario plantear un plan prospectivo a través del cual, se puedan determinar su misión, visión y el alcance, que se obtienen a partir de estrategias y elementos que influyan en el incremento de sus ventas como en los procesos administrativos que desarrolla actualmente.

Las empresas se rigen normalmente por una serie de políticas (financiera, medioambiental, calidad, etc.), que constituyen su marco de actuación a corto, medio y largo plazo. En este marco de actuación, el crecimiento económico y la rentabilidad son, factores clave de éxito empresarial y pueden verse amenazadas si su logro se realiza a costa de un impacto negativo en el medio ambiente y en la sociedad (Arteche, 2002).

La empresa Distrielectricos Mora LD, aunque ha operado aproximadamente 6 años en el mercado del comercio eléctrico, no cuenta con los componentes para ser una organización sostenible en el tiempo.

En la figura 1, se observa los componentes de una empresa para lograr una sostenibilidad en el tiempo, componentes que se tienen en cuenta para la propuesta a presentar al gerente de esta empresa.

Figura 1. Gestión sostenible empresarial



Fuente: (Arteche, 2002)

A su vez, la empresa cuenta con procesos de inventario, facturación, contabilidad y cobranza, sin embargo, se observan problemáticas en cada uno de ellos, en inventarios, no se cuenta con un registro de los productos que se encuentran en stock, lo cual dificulta saber cuándo se acabara un producto y cuando es necesario proveer nuevamente, por otra parte, no se cuenta con una contabilidad estable que permita conocer las entradas diarias en ventas, gastos y costos.

Un plan prospectivo estratégico le permitirá obtener mejores resultados generando en cada una de las áreas una mayor integración, fortalecimiento del equipo de trabajo, programa de inventarios, procesos contables, como también la toma de decisiones y acciones correctivas oportunamente, convirtiéndose así en una empresa más rentable y sostenible en el tiempo.

Aunque la empresa Distrielectricos Mora LD ha tenido avances importantes en su operación, es necesario la reestructuración de forma estratégica para lograr mantenerse en el sector, como también un constante mejoramiento en sus procesos de inventarios, servicio al cliente, facturación y entre otros. En toda organización es vital contar con una visión orientadora que le permita conocer los constantes cambios en el entorno y la competitividad.

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo elaborar un plan prospectivo para la empresa Distrielectricos Mora LD?

1.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cómo realizar un diagnóstico situacional de la Empresa Distrielectricos Mora LD que permita identificar las variables del plan prospectivo estratégico?
- ¿Qué fuentes de Investigación se deben utilizar para la realización del plan prospectivo estratégico para la Empresa Distrielectricos Mora LD?
- ¿Cómo elaborar la propuesta del plan prospectivo estratégico?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general. Diseñar una propuesta de plan prospectivo para la Empresa Distrielectricos Mora LD ubicada en la ciudad de Cali, que le permita mejorar sus finanzas y posicionamiento a nivel Departamento y Regional.

1.3.2 Objetivos específicos.

- Elaborar un diagnóstico situacional de la realidad actual de la Empresa Distrielectricos Mora LD.
- Elaborar el plan prospectivo para la Empresa Distrielectricos Mora LD.
- Realizar la evaluación financiera de la propuesta del diseño de un plan prospectivo para la Empresa Distrielectricos Mora LD

1.4 JUSTIFICACIÓN

Desde la investigación de prospectiva en la empresa Distrielectricos Mora LD es necesario e importante su desarrollo que le permita una mejora en los procesos que realiza, teniendo en cuenta su actividad principal enfocada en el servicio y en la satisfacción de las necesidades de sus clientes, por tanto, debe determinar las estrategias y las herramientas adecuadas que consoliden a la empresa a nivel departamental y regional.

Un diagnóstico del estado actual le orientara y contribuirá en el fortalecimiento de sus finanzas en busca de encontrar la sostenibilidad, crecimiento del negocio, hacerla más competitiva y así obtener los resultados propuesto que generen mayores utilidades.

1.4.1 Viabilidad financiera del proyecto. Llevar a cabo un plan prospectivo y estratégico está muy directamente relacionado con la mejora de resultados de la organización. Además, el plan estratégico permite a la organización una gestión más profesional y menos basada en improvisaciones, ya que permitirá observar el futuro mejorando y aumentando la eficiencia operativa, la cuota de mercado y rentabilidad de la empresa, y una sostenibilidad en el tiempo.

La propuesta de este proyecto permite al gerente conocer el estado actual en el cual se encuentra su empresa, además de identificar los cambios para mejorar su gestión en el mercado, permitiéndole así al gerente pensar en el futuro, con el objetivo de visualizar oportunidades y amenazas y mitigar las mismas en su rentabilidad.

Lo más importante, permite fijar un rumbo a la organización, bajo la misión y la visión, mejorando las actividades y los recursos con los que cuenta la empresa, maximizando así la mayor rentabilidad para su organización.

El desarrollo de este proyecto incrementará y maximizará los ingresos y recursos de Distrielectricos Mora LD, ya que permitirá ver a futuro y plantear objetivos para crecimiento, convirtiéndose así en fuente de trabajo en la región y a nivel nacional.

1.4.2 Viabilidad del proyecto. La viabilidad de este proyecto para la Empresa Distrielectricos Mora LD se determinará de acuerdo con el planteamiento de los beneficios que espera obtener y que contribuyan en la mejora de sus procesos administrativos, así como alcanzar el máximo resultado de los objetivos propuestos.

Actualmente el sitio donde se encuentra ubicada la Empresa tiene un mercado potencial que fortalece de cierta manera la iniciativa de sostenibilidad, para implementarla se requiere una operación integral, responsable por los derechos humanos, laborales, con ética en lo económico y social generando valor a los diferentes grupos de interés.

Teniendo en cuenta que desde la constitución de la Empresa se ha planeado su posicionamiento, hasta la fecha se ha logrado ir desarrollando de forma positiva pero no se ha detenido el objetivo, puesto que su entorno cuenta con varias empresas que se dedican a comercializar un portafolio similar. Uno de los objetivos principales es realizar sus propias importaciones, lo cual permitirá ser una empresa más competitiva y posicionarse en el sector como en la industria de servicios.

Una vez presentado el proyecto la empresa pondrá a disposición la información y actividades necesarias para llevarlo a cabo.

1.5 MARCO DE REFERENCIA

Actualmente, debido a las tendencias de mercado, las empresas deben estar en un constante cambio para convertirse en organizaciones competitivas según sus áreas de desarrollo, mediante un direccionamiento estratégico que permita la consecución de la misión, visión y los objetivos de la empresa.

1.5.1 Antecedentes. Existen variedad de estudios en los cuales se aplican planes prospectivos, que sirven de referencia como también de soporte para esta investigación, sin embargo, en área de comercio eléctrico no se encontraron, lo cual es innovador en esta investigación.

Por una parte, Díaz en el año 2014, lleva a cabo una propuesta prospectiva estratégica para la definición del portafolio de proyectos de superintendencia de operaciones de Ecopetrol S.A, cuyo objetivo general era definir un portafolio de proyectos estratégico que identifique y priorice los proyectos alineados con el marco estratégico de Ecopetrol, mediante un diagnóstico inicial e identificación de variables estratégicas para el futuro (Diaz, 2014).

A su vez, en el año 2018, Rubiano, V y Camelo, C, realizan un trabajo de investigación en el cual se busca una prospectiva estratégica para la identificación de oportunidades de innovación a futuro para la empresa Electrificadora del Huila S.A, identificando así los escenarios futuros y escogiendo el óptimo para la compañía, diseñando estrategias que permitan alcanzar los objetivos propuestos por la compañía (Rubiano & Camelo, 2018).

Jimenez, J y Peña, A, desarrollan un plan prospectivo estratégico para la empresa Cootranslaboyana en el año 2015, cuyo objetivo general consistía en construir el plan prospectivo, que le permita a la empresa generar una mayor rentabilidad en sus procedimientos y lograr un posicionamiento más alto a nivel departamental y

regional. Logrando así, realizar un diagnóstico de la situación de la empresa, para definir la estructura organizacional, tales como misión, visión, objetivos entre otros, además, realizaron diferentes escenarios para un posicionamiento regional y competitivo (Jimenez & Peña, 2015).

En el año 2014, Niño & Manjarres realizan un plan prospectivo y estratégico para la empresa de construcción de obras civiles MOVITEC LTDA año 2023, el cual consistió en la aplicación de las herramientas prospectivas, para definir el futuro ideal para consolidar sus ventajas competitivas, con el objetivo de tener mejor eficiencia y transparencia en cuanto a la adjudicación de concesiones de obras de infraestructura pública por parte del Estado, lo cual le permite a la compañía mejorar la eficiencia, eficacia y efectividad en sus procesos, y generar resultados importantes (Niño & Manjarrés, 2018).

(Cardenas, Sanabria, Raquira, Camargo, & Vanegas, 2013) plantearon un plan prospectivo estratégico con el fin de mejorar la toma de decisiones con respecto al servicio de las empresas transportadoras intermunicipales generando propuestas que les permitan afrontar los nuevos retos del ambiente cambiante, utilizando los métodos Delphi para investigar, se realiza el estudio del estado del arte para saber el pasado futuro y presente de empresas de este rango, con la aplicación de los métodos Micmac y Mactor se busca identificar las variables claves y actores de enlace para la investigación, continuando con el eje de Peter Schwartz para analizar los escenarios apuesta determinando el entorno competitivo en el medio y largo plazo prosiguiendo a realizar el análisis de la matriz DOFA para lograr determinar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, y así luego realizar una formulación de estrategias para elaborar los planes de acción necesarios para implementar las estrategias formuladas.

(Cifuentes, Bocanegra, Cadavid, Giraldo, & Varon, 2014) realizaron un estudio prospectivo para Minimizar El Impacto Ambiental que Producen Los Hidrocarburos

(Petróleo) en Colombia al año 2016, por medio de la implementación de planes ambientales basados en las buenas prácticas ambientales, establecieron diferentes alternativas de aprovechamiento y las tecnologías ambientales para su preservación. Se utilizó la metodología de los estudios prospectivos, aplicando el software aplicativo MICMAC y MACTOR obteniendo la identificación de alianzas y conflictos entre actores, encontrados en el análisis estratégico mediante la matriz DOFA. Se describen los escenarios y a partir del eje de PETER SCHWARTZ; con el árbol de pertinencia se plantea una jerarquía de decisiones y por último se define el plan de acción a implementar en la ejecución del proyecto.

Estos trabajos, representan un gran avance para las compañías, ya que permiten resolver necesidades para lograr un portafolio más estratégico según el área de cada empresa, además, lograr un posicionamiento y convertirlas en empresas competitivas en sus respectivos sectores.

1.5.2 Marco teórico. En la siguiente sección, se presenta el soporte teórico de esta investigación, en el cual se definen los temas principales de la investigación.

1.5.2.1 La prospectiva. La prospectiva es la palabra principal y predominante en esta investigación, lo cual inicialmente permite mirar más allá, obtener una visión.

Por una parte, (Berger, 1964) es considerado uno de los fundadores de la disciplina, define la prospectiva como “Ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él. Aunque en ocasiones el término futurología hace referencia a otras disciplinas no basadas en el método científico”.

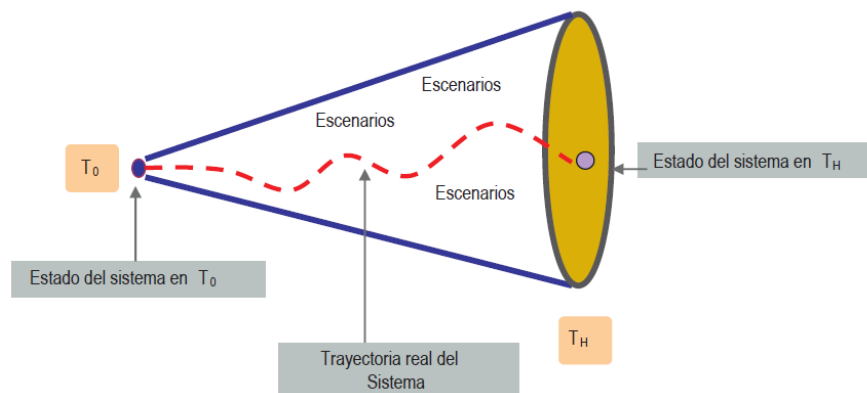
Por otra parte, Avendaño, brinda otra definición, indicando que la prospectiva: “es un proceso sistemático y participativo para recopilar conocimientos sobre el futuro y construir visiones a medio y largo plazo, con el objetivo de informar las decisiones que han de tomarse en el presente y movilizar acciones conjuntas.” (Avendaño, 2011).

A partir de las dos definiciones y teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente la prospectiva permite ver el futuro y es un apoyo para trazar estrategias con el objetivo de lograr unos objetivos a futuro.

Actualmente, la prospectiva se ha convertido en una disciplina de gran interés, ya que es una herramienta que permite analizar el futuro con el objetivo de tomar mejores decisiones presentando un bajo riesgo, según sea el escenario. Esta propone una proyección del futuro teniendo en cuenta el presente, mediante diferentes técnicas, se identifican factores, variables y escenarios para observar la tendencia del futuro de una organización, industria o un país, a esto se le da el nombre de planeación estratégica.

Mediante la figura 2, se observa el proceso prospectivo para un sistema con sus diferentes escenarios

Figura 2. Proceso de la prospectiva



Fuente: (Olade, 2017)

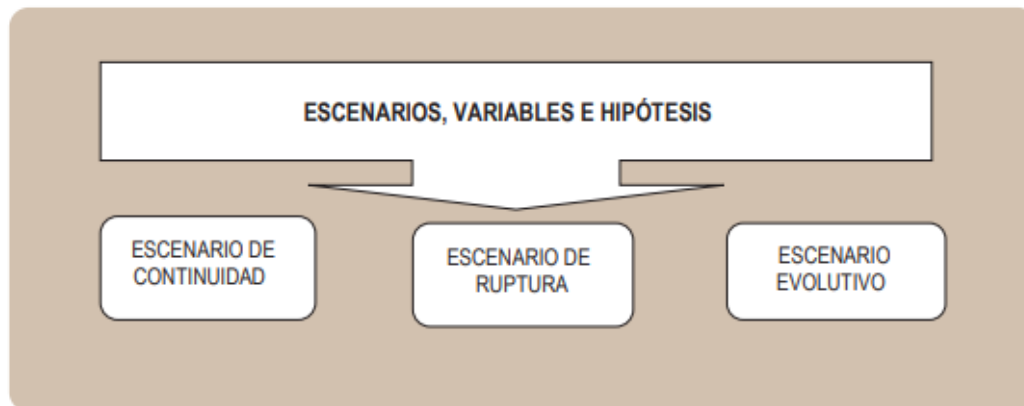
A partir de la figura 2, se observa el estado inicial del sistema evaluado, siguiendo así la trayectoria del sistema y a su vez, se observan los escenarios propuestos, a partir de los cuales, se evalúa los posibles futuros en el tiempo H.

1.5.2.2 Los escenarios. Los escenarios son situaciones que tienen una probabilidad de ocurrencia a futuro, sin embargo, en el presente aún no han ocurrido, antes bien, son escenarios que en cualquier momento se pueden presentar, para lo cual los sistemas deben estar preparados para enfrentar.

(Olade, 2017), sostiene que existen varios escenarios, en los cuales se encuentran los escenarios de continuidad, de ruptura o evolutivos, aunque estos no son únicos, son una clasificación de los escenarios que pueden resultar según las hipótesis del comportamiento futuro del sistema evaluado.

Los escenarios de continuidad son los que se pueden construir mediante una proyección razonable de las tendencias del presente. En ellos pueden existir ciertas discontinuidades, pero que no llegan a conmover variables significativas (Olade, 2017).

Figura 3. Tipos de escenarios



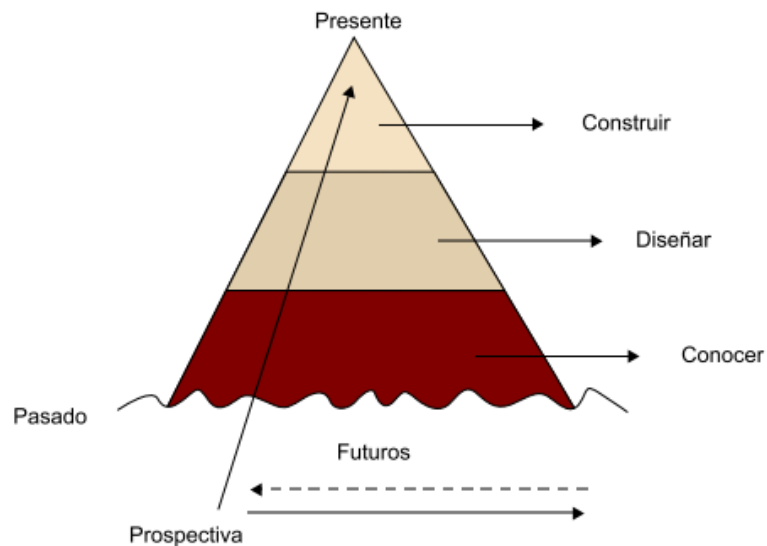
Fuente: (Olade, 2017)

Los escenarios de ruptura son aquellos que asumen una discontinuidad en una o más de las variables significativas. Por ejemplo: un escenario de ruptura podría incluir una hipótesis de conflicto político interno en China, que derivará en una desaceleración económica significativa, o en un debilitamiento del control demográfico. No siempre la ruptura es un concepto negativo. Un eventual descubrimiento de hidrocarburos en un país no productor nunca sería considerado una mala noticia. Puede a mediano plazo modificar variables importantes, como la participación de energía importada en la oferta, y producir un abaratamiento del costo energético medio de ese país. También puede significar el abandono de políticas o proyectos de energía renovable, en perjuicio de los cuidados ambientales (Olade, 2017).

Por último, aquellos escenarios que no se consideran de ruptura, antes bien, son variables con perspectivas sustentadas en su desempeño histórico atípico, pueden perfilar escenarios destacados para la proyección de las variables relevantes en la planificación. Estos son llamados escenarios evolutivos.

1.5.2.3 Plan prospectivo. Los estudios de prospectiva permiten la identificación, anticipación y proyección de tendencias en los campos sociales, económicos y tecnológicos, utilizando métodos interactivos y participativos de debate. Para ello es crucial identificar una visión estratégica que no resulte utópica, sino que reconozca y explique sus implicancias para las correctas decisiones y acciones del día de hoy (Bahena, 2015).

Figura 4. Planeación prospectiva y estratégica



Fuente: (Arroyo & Miklos, 2016)

Contar con una filosofía de empresa y una visión orientadora es vital para las organizaciones contemporáneas por los constantes cambios en el entorno altamente cambiante y competitivo (Bahena, 2015).

Las personas y las empresas deben prepararse conjuntamente para los cambios futuros, deben anticiparse, adaptarse a los fenómenos emitidos por aquellas situaciones que se presentan en este mundo cambiante, como es el de los negocios para construir futuro; es decir no esperar a que las cosas ocurran para tomar medidas que pudieran ser no tan oportunas porque, aunque el devenir no puede predecirse con exactitud, si podemos imaginar nuestro mañana preferido (Bahena, 2015).

1.5.2.4 Características de un plan prospectivo. Según (Bahena, 2015), las características más importantes de un plan prospectivo son las siguientes:

- Posibilidad de introducir cambios en el futuro
- Análisis de las tendencias y diagnóstico del presente para incorporar lo deseable posible (futurible).
- Expectativas, propone los caminos idóneos hacia el futuro

1.5.2.5 Análisis situacional. El análisis situacional es un estudio que se realiza con la finalidad de conocer cómo se encuentra la empresa en un momento determinado, para ello se analiza el entorno interno y externo en el que se desenvuelve. Permite observar el análisis de dificultades, oportunidades y riesgos, con el fin de crear planes estratégicos (Yáñez & Pazmiño, 2015).

Para este análisis, se tienen en cuenta dos importantes enfoques, entorno interno y externo, en los cuales, en el externo se tienen en cuenta el Microambiente y Macroambiente, mientras que en el interno se realiza un Análisis DOFA.

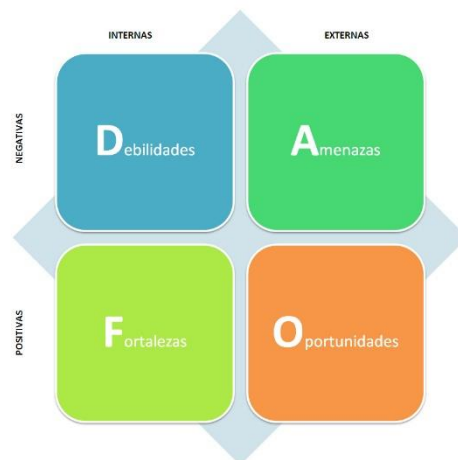
El Macroambiente, son aquellos elementos que pueden afectar el desempeño de un sistema, sobre los que no puede ejercer ningún control como aspectos económicos, demográficos, legales y políticos, tecnológicos, sociales y culturales y medioambiente (Yáñez & Pazmiño, 2015).

El Microambiente, se tiene en cuenta fuerzas o factores de influencias más próximas o cercanas del sistema, los cuales puede controlar y manejar. Los factores más importantes que se deben analizar son: consumidores, intermediarios o distribuidores, proveedores y competidores (Yáñez & Pazmiño, 2015).

1.5.2.6 Matriz DOFA. La matriz DOFA (también conocida como matriz FODA, matriz DAFO o análisis SWOT en inglés), es una herramienta que permite conocer la situación actual del sistema. Este análisis se puede aplicar a empresas, personas, países, etc. Su nombre proviene de las siglas: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Tiene como objetivo conocer y definir debilidades y fortalezas, así como oportunidades/amenazas para ser aprovechadas y proyectarse para futuro (Yáñez & Pazmiño, 2015).

Figura 5. Matriz DOFA



Fuente: Los autores

1.5.3 Marco legal. En Colombia toda empresa debe cumplir las siguientes leyes para su funcionamiento y actividad.

El artículo 38 de la constitución política de Colombia de 1991, indica que Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad (Colombia., 1991)

Además, el artículo 333 indica que La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, son autorización de la ley. La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades (Colombia., 1991)

Por otro lado, ley 590 de 2000 (julio 10) en el artículo 11 indica el proceso de registro único de las MiPymes a cargo de las cámaras de comercio.

Además, una empresa colombiana constituida en la cámara de Comercio debe cumplir con el código de comercio (Cámara de Comercio de Cali, 2021).

Por lo tanto, teniendo en cuenta lo anterior, la empresa Distrielectricos Mora LD está previamente constituida en el RUT (Registro Único Tributario) con la actividad económica 4762 bajo la personería jurídica de SAS (Sociedad por Acciones Simplificadas), cumpliendo así con las normas de código y comercio establecidas por el gobierno colombiano.

1.5.4 Marco conceptual

En esta sección, se establecerán los conceptos y definiciones que sustentan la siguiente investigación.

Empresa: Organización de un grupo de personas, bienes materiales y financieros, con el objetivo de buscar un beneficio económico con el desarrollo de una actividad (Producto o servicio) (Sánchez, 2015).

Comercio: El comercio es el intercambio de bienes y servicios entre varias partes a cambio de bienes y servicios diferentes de igual valor, o a cambio de dinero (Sevilla, 2015).

Prospectiva: La prospectiva es un método para anticiparse al futuro. También es una herramienta para innovar y cambiar. Su función central es la de prevenir a partir de lo que ha pasado (retrospectiva) y se expresa en el presente (coyuntura). Pero no es solamente una proyección de las tendencias del pasado, sino también la construcción de otras posibilidades (Arroyo & Miklos, 2016).

Plan prospectivo: trabaja con expectativas, proponiendo los caminos idóneos hacia el futuro. Siendo así un mapa (previamente ordenando las alternativas y y contrastarlas) del futuro que se desea conseguir (Arroyo & Miklos, 2016).

Análisis Situacional: es un método que permite analizar dificultades, fallas, oportunidades y riesgos, para definirlos, clasificarlos, desglosarlos, jerarquizarlos y ponderarlos, permitiendo así actuar eficientemente con base en criterios y/o planes establecidos (Hanel del Valle, 2005).

Matriz DOFA: es una importante herramienta de apoyo para la toma de decisiones generalmente usada para analizar sistemáticamente los ambientes interno y externo de una organización (Kangas, Kurttila, Kaianus, & Kangas, 2003), (Pesonen, Kurttila, Kangas, & Kaianus, 2000), (Stewart, Moamed, & Daet, 2002).

Planeación Estratégico: analiza la situación actual y la futura esperada, determina la dirección de la compañía y desarrolla los medios o estrategias para lograr la misión (Ibañez, Aldana, & Ruiz, 2008).

Estrategias: el camino óptimo a seguir en función del objetivo que se quiere lograr en un tiempo determinado (corto, mediano y largo plazo) (Arroyo & Miklos, 2016).

Competencia: es aquella situación en donde dos entes económicos (empresas) están en una pelea constante por vender sus productos y servicios en el mercado (Medina, Garza, & Jiménez, 2011).

1.6 METODOLOGIA

1.6.1 Tipo de estudio. La presente investigación tiene un enfoque mixto, ya que cuenta con una parte cuantitativa y cualitativa, buscando así, recopilar información relevante para realizar un análisis de datos cualitativo y cuantitativo, a fin de establecer, describir y predecir el comportamiento de las variables estratégicas que inciden directa e indirectamente en la empresa Distrielectricos LD (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Por tanto, desde la parte cuantitativa, se llevó a cabo encuestas y entrevistas a los empleados y gerente, para conocer la situación actual de la empresa mediante un análisis estadístico de los resultados obtenidos a partir de los instrumentos de recolección construidos.

Desde la parte cualitativa, se realiza un análisis DOFA, en el cual se identifican las fortalezas y debilidades de la empresa en su entorno.

Teniendo en cuenta los objetivos, el estudio está enmarcado en un proyecto predictivo y prospectivo, en el cual se busca observar el comportamiento y la tendencia que puedan afectar el desarrollo de las operaciones de la empresa Distrielectricos LD, generando así, el diseño de un plan estratégico y prospectivo para esta empresa.

1.6.2 Población. La población corresponde a las personas que hacen parte de la empresa Distrielectricos Mora LD, los cuales son el gerente directivo y un empleado en la parte administrativa, el gerente de la empresa es el dueño y encargado de definir el rumbo de la empresa, como su visión, objetivos y estrategias.

1.6.3 Muestra. Debido a que la empresa cuenta con dos personas en su área administrativa, los cuales son el gerente (dueño) y un empleado, la muestra tomada para la investigación corresponde al gerente de esta, a quien, se aplica la encuesta para conocer el diagnóstico de la organización, su situación respecto a los factores internos y externos de la empresa. La encuesta se estructura a partir de cuatro perspectivas de gestión: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento (Vidal, 2005).

1.6.4 Instrumento. El instrumento inicial, permitirá desarrollar un diagnóstico de la organización, tanto de los factores internos como externos. Esta encuesta se aplica al gerente de Distrielectricos Mora LD. La encuesta consta de la siguiente estructura:

- **Sección 1: datos generales (5 Preguntas)** comprende preguntas generales sobre la empresa, tales como razón social de la empresa, cargo, nivel educativo del gerente y años de operación de la empresa en el sector.
- **Sección 2: Auditoría interna (33 Preguntas)** Se divide en 6 subsecciones, las cuales comprende preguntas sobre los 6 factores internos de gestión que debe tener una empresa.

- **Sección 3: Auditoría externa (11 Preguntas)** comprende preguntas para conocer las oportunidades y amenazas que considera la empresa en su entorno.

1.6.5 Fuentes y técnicas de recolección de la información. Las fuentes de información que se tienen para la realización de esta investigación corresponden a fuentes primarias y secundarias, las cuales están relacionadas con el desarrollo organizacional y prospectivo de la empresa DISTRIELECTRICOS MORA LD.

Población: La población objeto de estudio del proyecto son el gerente y empleados de DISTRIELECTRICOS MORA LD.

Fuentes Primarias: La información primaria se obtuvo a partir de los actores principales de la investigación, que hacen parte de la organización, especialmente el gerente mediante una entrevista.

Fuentes Secundarias: Como fuentes secundarias, se realizó una revisión documental de los aspectos contables, financieros, inventarios y procesos, para conocer el diagnóstico y desarrollo organizacional de DISTRIELECTRICOS MORA LD, que ayudan a responder los interrogantes planteados en el problema de investigación y objetivos del presente proyecto.

1.6.6 Tratamiento de la información. Una vez recopilada la información, se sistematiza las respuestas en el programa Excel para el análisis correspondiente, mediante tablas dinámicas; con el resultado de los datos se elaborarán los gráficos y figuras a fin de presentar la información de una forma sencilla y didáctica.

Tabla 1. Fases para la implementación estratégica prospectiva

Fase	Método	Instrumento
Identificación de la situación actual de la empresa Distrieléctricos Mora LD	Análisis estratégico	Encuesta al gerente e informes de gestión financiera
Análisis Matriz DOFA	Matriz DOFA	Entrevistas al gerente
Elaboración de planes de acción	Despliegue estratégico prospectivo	Informe

Fuente: Autores

2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

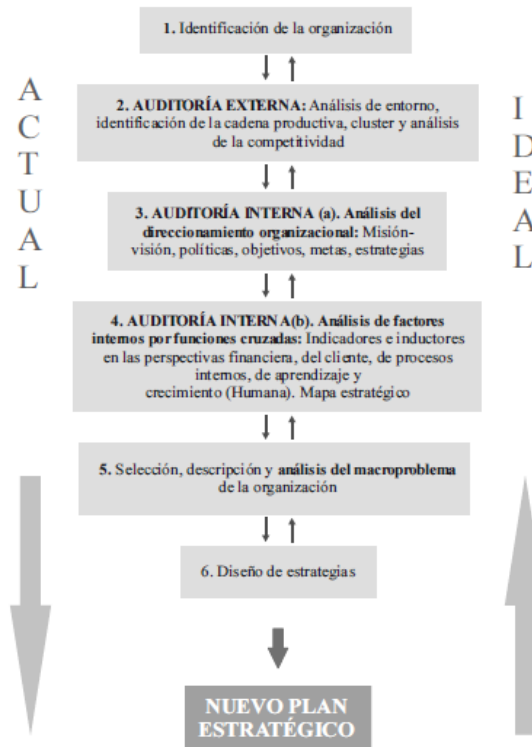
Inicialmente, se realiza un proceso de diagnóstico actual, en el cual se busca realizar la identificación de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, como partes internas y externas del entorno de la empresa Distrielectricos Mora LD, los cuales permiten conocer la capacidad de la empresa y sus dificultades, así como su potencialidad para mitigar las amenazas potenciales que se presenten en su entorno.

A partir de lo anterior, para el diagnóstico de la empresa DISTRIELECTRICOS MORA LD, se realizó una auditoría interna en los diferentes procesos de la empresa, teniendo en cuenta los campos de gestión empresarial, como lo son la gestión organizacional, la gestión financiera, gestión de calidad y el servicio al cliente, gestión de recurso Humano y gestión tecnológica, además de sus diferentes procesos de inventario, facturación y contabilidad.

A su vez, se analiza factores externos, tales como capacidad tecnológica y competitiva, Capacidad de difusión (publicidad), entre otras.

Para lo cual, se sigue la estructura propuesta por (Vidal, 2005) que se relaciona en la siguiente imagen.

Figura 6. Proceso para diagnóstico empresarial



Fuente: (Vidal, 2003)

Inicialmente, en el cuestionario se contó con una sección general, para conocer las generalidades de la empresa y su dueño, por tanto, el dueño de Distrielectricos Mora LD, indica que la empresa es clasificada según la DIAN como una empresa de índole Natural, actuando como administrador, con estudios tecnológicos en el sector eléctrico e indicando a su vez, que la empresa tiene 6 años de operación en el mercado bajo el nombre de Distrielectricos Mora LD.

2.1 AUDITORIA INTERNA

La Auditoría interna es un proceso que ayuda a la organización en el logro de sus objetivos; para ello se apoya en una metodología para analizar los procesos de negocio, las actividades y procedimientos relacionados con los retos de la organización, que deriva en la recomendación de soluciones (Aroca, 2016).

La auditoría interna aunque no es una práctica regulada y obligatoria en las organizaciones, puesto que su aplicación depende de la decisión de la administración, se ha convertido en una herramienta valiosa como método de control de las actividades relacionadas con la operación normal de las empresas, ya que permite evaluar los procesos y procedimientos con base en el entendimiento y análisis de los riesgos y propone oportunidades de mejora para optimizar y proteger el negocio (Arango, Romero, Calle, & Ríos, 2017).

Por lo tanto, teniendo en cuenta lo anterior, el Instituto de Auditores Internos de Colombia (IIA Colombia, 2016) , destacan que el objetivo final de la auditoría interna es mejorar y proteger el valor de la organización, basada en análisis de riesgos que enfrenta la misma.

A partir del proceso de diagnóstico propuesto por (Vidal, 2003) y las concepciones anteriormente descritas sobre la importancia y fin de la auditoría interna, se procede a realizar la auditoría interna de la empresa Distrielectricos Mora LD, en la cual se analiza las gestiones internas de la empresa, como lo son la gestión organizacional, gestión financiera, calidad y servicio al cliente, gestión humana.

Tabla 2. Diagnóstico Inicial - Auditoría Interna Gestión Organizacional

Gestión Organizacional		
Variables	SI	NO
Misión	X	
Visión	X	
Valores	X	
Objetivos	X	
Políticas		X
Resultados	X	
Cámara de Comercio	X	
Rut	X	

Fuente: Elaboración propia

A partir de la tabla 2, la empresa cuenta con 7 de las 8 variables, lo cual indica que la parte organizacional de Distrielectricos Mora LD está bien estructurada, ya que cuenta con Misión y Visión, que permite el planteamiento direccional de la empresa, la visión está actualizada. Es importante la implementación de políticas en la empresa, ya que no las hay.

Tabla 3. Diagnóstico Inicial - Auditoría Interna Gestión Financiera

Gestión Financiera						PUNTAJE
Preguntas	1	2	3	4	5	
Planeación financiera formal				X		22
Evaluación de los activos			X			
Modelo de medición de rentabilidad				X		
Nivel de crecimiento de márgenes comerciales (Aumento de ventas)				X		
Capacidad financiera (solicitud de préstamos)			X			
Nivel de endeudamiento		X				
Cumplimiento de las proyecciones de ventas		X				

Nota: 1. No se aplica, 2. Se aplica poco, 3. Se aplica con frecuencia, 4. Se aplica con mucha frecuencia, 5: Siempre se aplica

Fuente: Adaptado de (Vidal, 2005)

Para la interpretación del puntaje, se crea una escala de medición para esta gestión, la cual se observa a continuación:

Tabla 4. Interpretación puntaje Gestión

Escala G. Financiera G. Calidad G. Humana	Escala G. Comercial	Escala G. Tecnológica	Descripción
0 – 7	0 – 8	0 – 4	Gestión no aplicada
8 – 14	9 – 16	5 – 8	Gestión poco aplicada
15 – 21	17 – 24	9 – 12	Gestión aplicada con frecuencia
22 – 28	25 – 32	13 – 16	Gestión aplicada con mucha frecuencia
29 – 35	33 – 40	17 – 20	Gestión siempre aplicada

Fuente: Elaboración propia

Para el cálculo de los puntajes se suman los puntos de cada categoría y se multiplica por la categoría, lo cual indica la siguiente formula:

$$Puntaje = \sum C_i * Cantidad\ de\ marcas ; C = Categoría (i = 1,2,3,4,5).$$

Según el puntaje obtenido para la matriz de gestión financiera, el cual fue 22, y la tabla 4, el puntaje se encuentra en la cuarta categoría, indicando así que la gestión financiera es un componente que se está aplicando con mucha frecuencia en la empresa. sin embargo, el seguimiento de endeudamiento y cumplimiento de las proyecciones de ventas no se aplican con regularidad, por tanto, se debe reforzar estos procesos que se encuentran débiles en este sector.

Ahora bien, en la siguiente tabla, se observa el puntaje obtenido para la gestión comercial de la empresa.

La gestión comercial obtiene un puntaje de 22, a partir del cual se puede establecer que esta gestión es aplicada con frecuencia, bajo la tabla 4, sin embargo, la frecuencia de aplicación de esta gestión resulta ser débil.

Tabla 5. Diagnóstico Inicial - Auditoría Interna Gestión Comercial

Gestión Comercial						PUNTAJE
Preguntas	1	2	3	4	5	
Realiza investigación del mercado de forma frecuente				X		22
Cuenta con investigación de la competencia		X				
Tiene un plan de marketing para su posicionamiento			X			
Conoce la cadena de proveedores del sector				X		
Realiza evaluaciones a los proveedores de la empresa		X				
Se asignan recursos a mercadeo de la empresa		X				
Reconocimiento de la empresa en el sector como proveedor de eléctricos				X		
Tiene presencia en medios digitales y redes sociales	X					
1: No se aplica, 2: Se aplica poco, 3: Se aplica con frecuencia, 4: Se aplica con mucha frecuencia, 5: Siempre se aplica						

Fuente: adaptado de Vidal (2005)

La presencia en medios digitales y redes sociales no está vigente en la empresa, ya que fue calificada con la opción mínima de 1 que indica no se aplica, lo cual es punto débil en la actualidad donde todo está digitalizado. Un aspecto con baja calificación es el análisis de la competencia, ya que conocer la competencia es de gran importancia para una empresa que está creciendo en este sector, a la vez, el

mercadeo y la inversión en el mismo es necesaria para la obtención clientes potenciales, esta inversión puede ser en tarjetería, brochure, entre otros.

La gestión de calidad y servicio al cliente se calificó de la siguiente forma:

Tabla 6. Diagnóstico Inicial - Auditoría Interna Gestión Calidad y servicio al cliente

<i>Gestión Calidad y servicio al cliente</i>						PUNTAJE
Preguntas	1	2	3	4	5	
Evalúa el nivel de posicionamiento de su empresa					X	28
Posee indicadores de evaluación del servicio y productos			X			
Posee sistema de calidad y servicio al cliente (PQRS)				X		
Evalúa y conoce su nivel de sostenibilidad					X	
Calidad y cumplimiento en la entrega de los productos					X	
Dispone de catálogos y portafolio de productos			X			
Capacita a su personal en atención al cliente			X			
1: No se aplica, 2: Se aplica poco, 3: Se aplica con frecuencia, 4: Se aplica con mucha frecuencia, 5: Siempre se aplica						

Fuente: adaptado de Vidal (2005)

Con base en la información de la tabla 6 para la gestión de calidad y servicio al cliente, el puntaje obtenido fue de 28, lo cual indica que la gestión tiene un proceso de aplicación en la empresa, significando así que se realizan mejoras al mismo, ya que el cliente es fundamental en el comercio. Es importante notar qué, las calificaciones a las preguntas realizadas en esta gestión están entre 3 y 5, lo cual

justifica el puntaje alto, e indica que es una gestión que se le brinda gran importancia en implementación dentro de la empresa.

Tabla 7. Diagnóstico Inicial - Auditoría Interna Gestión Recursos Humanos

<i>Gestión Humana</i>						PUNTAJE
Variables	1	2	3	4	5	
Inversión en capacitación al personal		X				14
Garantías sociales a los empleados			X			
Programa de incentivos para trabajadores		X				
Nivel de satisfacción de los empleados			X			
Cuenta con programa de salud ocupacional	X					
Cuenta con programa de seguridad industrial	X					
Evaluación del desempeño de los trabajadores		X				
1: No se aplica, 2: Se aplica poco, 3: Se aplica con frecuencia, 4: Se aplica con mucha frecuencia, 5: Siempre se aplica						

Fuente: adaptado de Vidal (2005)

La gestión Humana es la que menor puntaje presentó, siendo el mismo de 14 puntos, lo cual indica bajo la tabla 4 que la aplicación es débil, lo cual genera inconformidades dentro de la planta de recursos humanos, cabe mencionar que la empresa cuenta con una persona dentro de su planta laboral.

Tabla 8. Diagnóstico Inicial - Auditoría Interna Gestión Tecnológica

Gestión de tecnología e innovación						PUNTAJE
Preguntas	1	2	3	4	5	
Implementación de metodologías para ampliar portafolio de productos	X					13
Innovación en venta y promociones				X		
Observa cambios en la competencia y los adapta rápidamente					X	
Realiza mantenimiento de los elementos tecnológicos con frecuencia			X			
1: No se aplica, 2: Se aplica poco, 3: Se aplica con frecuencia, 4: Se aplica con mucha frecuencia, 5: Siempre se aplica						

Fuente: adaptado de Vidal (2005)

Es importante resaltar que las calificaciones más bajas son referentes a que no se cuenta ni aplica un programa de salud ocupacional o de seguridad industrial, lo cual es de vital importancia por el sector en el que se mueve la empresa, ya que se deben hacer pruebas de energía en los productos y es necesario implementar procesos que aseguren la integridad del empleado o el gerente.

Aunque el puntaje para la gestión tecnología aparentemente es bajo, el cual es de 13 puntos, al observar su interpretación bajo las indicaciones de la tabla 4, se ubica en un buen intervalo de aplicación, por tanto, la empresa posee la capacidad de aplicación frecuente de esta gestión interna. Sin embargo, no se tiene implementado ni pensado ampliar el portafolio de productos.

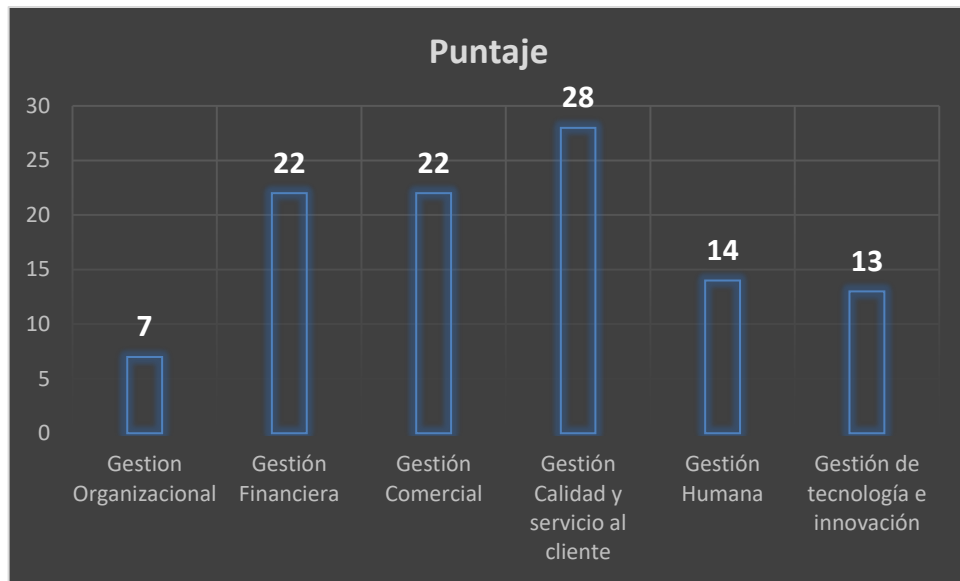
En la tabla 9 y figura 7, se presenta el resumen de la evaluación de los factores internos de la empresa Distrielectricos Mora LD.

Tabla 9. Matriz de evaluación de Factores Internos (EFI) – Distrielectricos Mora LD

Gestión	Puntaje
Gestión Organizacional	7
Gestión Financiera	22
Gestión Comercial	22
Gestión Calidad y servicio al cliente	28
Gestión Humana	14
Gestión de tecnología e innovación	13

Fuente: Los autores

Figura 7. Evaluación de Factores Internos (EFI) – Distrielectricos Mora LD



Fuente: Los autores

Según la calificación obtenida en las gestiones anteriores, se obtiene que la auditoría interna en general obtiene un puntaje de 106 de 173 puntos, lo cual indica que se está cumpliendo un 61,3% con la auditoría o las gestiones internas de la empresa. Lo cual es relativamente moderado a nivel interno, pero se observa debilidad en aspectos relacionados con la gestión financiera, gestión comercial, gestión humana y gestión tecnológica, donde se observan calificaciones de 1 y 2 lo cual presenta debilidad en la organización, sobre todo en aspectos relacionados con los procesos de seguimiento y satisfacción del cliente, capacidad directiva en cuanto al direccionamiento estratégico, control de costos y optimización de los márgenes de rentabilidad.

2.2 ANÁLISIS EXTERNO

La auditoría externa o evaluación del entorno empresarial, por otro lado, tiene como fin Identificar cuáles son las fuerzas que operan en el contexto y que afectan el comportamiento del sector económico estudiado y de las empresas dentro de dicho sector, además de comprender el funcionamiento de la organización y estudiar la competitividad de la organización en el contexto del mercado (Vidal, 2005).

Por tanto, el entorno en el cual se encuentra la organización cobra mucha importancia, ya que como lo define (Galbraith, 1975) el entorno de una organización es el conjunto de personas, organizaciones, instituciones, objetos o elementos de cualquier naturaleza que, siendo exteriores a la empresa, tengan alguna significación para ella.

A partir de las concepciones anteriores, se procede a realizar la auditoría externa de la empresa Distrielectricos Mora LD, en el cual se evalúan las diferentes oportunidades y amenazas que presenta la empresa, proporcionando un peso y ponderación a cada variable según propone (Vidal, 2005).

Tabla 10. Matriz de evaluación de Factores Externos (EFE) – Distrielectricos Mora LD

Preguntas	POSIBILIDAD		
	ALTA	MEDIA	BAJA
OPORTUNIDADES			
Crecimiento y creación de nuevas sucursales	X		
Acuerdos comerciales con proveedores más económicos	X		
Estrategias para atracción de nuevos clientes y segmento de mercado	X		
Expectativas frente al crecimiento del ingreso disponible	X		
Estabilidad en el nivel general de precios	X		
Ayuda de las instituciones del Estado			X
Acceso a nuevos productos	X		
Creación de Políticas Competitividad con el gremio	X		
AMENAZAS	AMENAZA		
	ALTA	MEDIA	BAJA
Existencia de productos novedosos ofrecidos por competidores directos e indirectos		X	
Poder de mercado de las grandes empresas del sector	X		
Precio de los productos		X	

Fuente: Adaptado de Vidal (2015).

Con base en la información de la tabla 10 de la matriz de Evaluación de Factores Externos EFE, se puede observar que la empresa Distrielectricos Mora LD, posee una gran expectativa respecto a las oportunidades en el sector que se puedan presentar, dispuestos a llevarlas a cabo para crecimiento y sostenibilidad, sin embargo, considera poco probable que el estado sea de ayuda para tal fin. Por otro lado, las amenazas evaluadas, son consideradas altas y media.

2.3 ANÁLISIS DOFA

La matriz DOFA, como se explicó en secciones anteriores, es una matriz que permite identificar las debilidades, fortalezas y amenazas que presenta la empresa DISTRIELECTRICOS MORA LD. Esta matriz, también permite analizar los factores internos y externos de la empresa, ya que permiten generar diferentes estrategias.

2.3.1 Debilidades

- La empresa cuenta con una sola sucursal en la ciudad de Cali.
- Los proveedores generan altos costos, lo que impide una baja ganancia.
- Cuenta con poco talento humano (personal).
- Actualmente, la empresa en su contabilidad presenta cuentas morosas con bancos y proveedores.

2.3.2 Fortalezas. Las fortalezas observadas fueron:

- Se identifica como una fortaleza el servicio al cliente que presenta la empresa, ya que el mismo dueño es quien atiende a sus clientes.
- El gerente de la empresa cuenta con conocimiento suficiente en el sector y los materiales que distribuye.

- La empresa, cuenta con un sistema de crédito y facilidades de pago para clientes, con el objetivo de facilitar la compra y la permanencia del cliente.
- La empresa cuenta con un gran portafolio de productos que distribuye, desde lámparas, tomas, aires, entre otras.
- Se cuenta con una distribución a nivel nacional y municipal, llegando así a más clientes.

2.3.3 Amenazas. Las amenazas que se identificaron fueron las siguientes:

- Se observa en el sector el ingreso de nuevos competidores.
- Implementación tecnológicas y legales, que generan a los empresarios sobrecostos en sus procesos.
- Las capacidades contables.
- Los precios del sector se convierten en amenaza.

2.3.4 Oportunidades. Las oportunidades identificadas se indican a continuación:

- Oportunidades de expansión a nivel departamental.
- Focalización a nuevos nichos de mercado.
- Ampliación del portafolio con nuevos productos en el mercado.
- Capacitación del personal para el mejoramiento del servicio al cliente.

3. DISEÑO DE LA PLANEACIÓN PROSPECTIVA Y ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA DISTRIELECTRICOS MORA LD DE LA CIUDAD DE CALI

En la siguiente sección, se indican las estrategias que se lograron identificar para alcanzar las metas y cumplir con los objetivos y visión de la empresa Distrielectricos Mora LD.

Tabla 11. Propuestas estratégicas

No.	Estrategia	Línea	Perspectiva
1	Fortalecer las negociaciones con los proveedores actuales, con el objetivo de plantear nuevos precios.	Distrielectricos Mora LD debe mejorar las alianzas con sus proveedores, generando un fortalecimiento y nuevas relaciones.	Gestión Comercial
2	Revisión de las políticas de crédito para mejorar los tiempos de pagos.	La empresa cuenta debe mejorar sus procesos de contabilidad, cobranza y facturación, para así mismo mejorar los tiempos de pagos en créditos.	Gestión financiera
3	Fomentar el sentido de pertenencia tanto de empleados como de clientes.	Distrielectricos puede generar conciencia a partir de programas orientado a clientes y empleados para obtener un sentido de pertenencia de la empresa y cuidado de los productos.	Gestión Recursos Humanos

Tabla 12. Continuación tabla 11

No.	Estrategia	Línea	Perspectiva
4	Fortalecer las relaciones con los clientes, mejorando la fidelización de los clientes.	Los clientes son la base de los comercios, por tanto, Distrielectricos puede crear programas de fidelización, otorgando créditos a los clientes más recurrentes o descuentos.	Clientes, Gestión de Calidad y servicio al cliente
5	Creación de nuevas sucursales a nivel nacional	La empresa Distrielectricos Mora LD cuenta con la capacidad de creación de nuevas sucursales, además va ligado a la dirección de la Visión que plantea la empresa.	Gestión Comercial
6	Realizar visitas a clientes fieles del área municipal.	Las visitas a los clientes generan seguridad y atención, por tanto, Distrielectricos Mora LD, con el fin de abrir nuevas oportunidades de relaciones con nuevos clientes, puede afianzar y fortalecer las relaciones actuales con sus clientes.	Clientes, Gestión de Calidad y servicio al cliente

Tabla 13. Continuación 11.

No.	Estrategia	Línea	Perspectiva
7	Desarrollo de un programa de capacitación a los colaboradores de Distrielectricos Mora LD, basado en competencias, a fin de garantizar y mejorar la eficiencia, sostenibilidad y efectividad de la atención al cliente y ventas.	Para afrontar el gran desafío de crecimiento, Distrielectricos Mora LD, debe desarrollar procesos de gestión del talento humano y del capital humano basado en competencias, contando con programas que permita el desarrollo del personal y su compromiso con la empresa en la atención y servicio al cliente, acorde a los lineamientos de ventas.	Gestión Humana
8	Solicitud de financiación que permita la creación de nuevas sucursales	Para la creación de nuevas sucursales, la empresa Distrielectricos Mora LD, debe realizar seguimiento y mejorar sus procesos contables y financieros, con miras a solicitud de recursos para la apertura de estas.	Gestión Financiera y Comercial.
9	Establecer actividades comerciales para ganar clientes, tales como promociones y descuentos	Distrielectricos Mora LD debe ampliar su cartera de clientes mediante una base sólida y programas de promociones y descuentos, lo cual debe ser una prioridad para su crecimiento y sostenibilidad.	Gestión Calidad y servicio al cliente y Comercial.

Tabla 14. Continuación tabla 11.

No.	Estrategia	Línea	Perspectiva
10	Búsqueda de nuevos proveedores con precios asequibles con los que la empresa pueda competir.	Debido a la alta competencia en el sector eléctrico en el país, Distrielectricos Mora LD debe buscar nuevos proveedores que permitan a la empresa competir y seguir siendo rentable y sostenible. Mediante un programa de pronto pagos que permita la obtención de descuentos.	Gestión Comercial y financiera.
11	Cerrar operaciones con clientes morosos	Una de las fuentes de pérdidas de la empresa son los clientes morosos, por tanto, Distrielectricos debe implementar un programa que permita recuperar la cartera de clientes morosos para recuperar el dinero invertido en dichas ventas.	Gestión Financiera
12	Desarrollo de investigación de mercados para identificar nuevas oportunidades de ampliación del portafolio de productos.	Teniendo en cuenta la competencia, la empresa Distrielectricos Mora LD puede adelantar los estudios pertinentes que le permitan ser más competitivos en el mercado, generando oportunidades de ampliación de su portafolio de productos.	Gestión Tecnológica y Mercadeo

Tabla 15. Continuación tabla 11.

No.	Estrategia	Línea	Perspectiva
13	Contratación de personal administrativa para procesos contables	La empresa Distrielectricos Mora LD debe ampliar su personal administrativo y contar con una asistente administrativa dentro de su planta, que, a partir de su conocimiento contable y financiero, lleve la caja menor y mayor, permitiendo así conocer la cantidad vendida, comprada y entregada diariamente, lo cual dará un orden necesario a la empresa para conocer su rentabilidad y ganancia diaria, mensual y anual.	Gestión Humana y financiera.
14	Implementación de un programa de inventarios mediante software	Debido a la falta de organización del inventario de los productos, Distrielectricos Mora LD debe tener un software o llevar un programa de la entrada y salida de los productos diariamente, e igual, contar con un personal que realice esta labor.	Gestión Humana y proceso interno.

Fuente: los autores

A partir de las estrategias propuestas se presenta el siguiente diseño de planeación prospectiva y estratégica para la empresa Distrielectricos Mora LD.

El objetivo principal de esta investigación es presentar un diseño de plan prospectivo y estratégico que convierta a Distrielectricos Mora LD en una empresa líder y competitiva en el sector del comercio eléctrico a nivel departamental y regional para el año 2030, llegando así a ser una empresa con prestigio y reconocimiento ante sus clientes y competencia, mejorando cada día sus procesos internos para ser sostenible en el tiempo.

La estrategia principal de este diseño es contribuir al constante mejoramiento de los procesos internos de la empresa Distrielectricos Mora LD, para que como empresa brinde soluciones integrales a sus clientes en la adquisición de los productos eléctricos, así como volverla una empresa potencialmente rentable para nuevos clientes, lo cual se logra mediante el fortalecimiento interno de la planta laboral como también de las ventas y ampliación de portafolio de productos.

3.1 ALCANCE

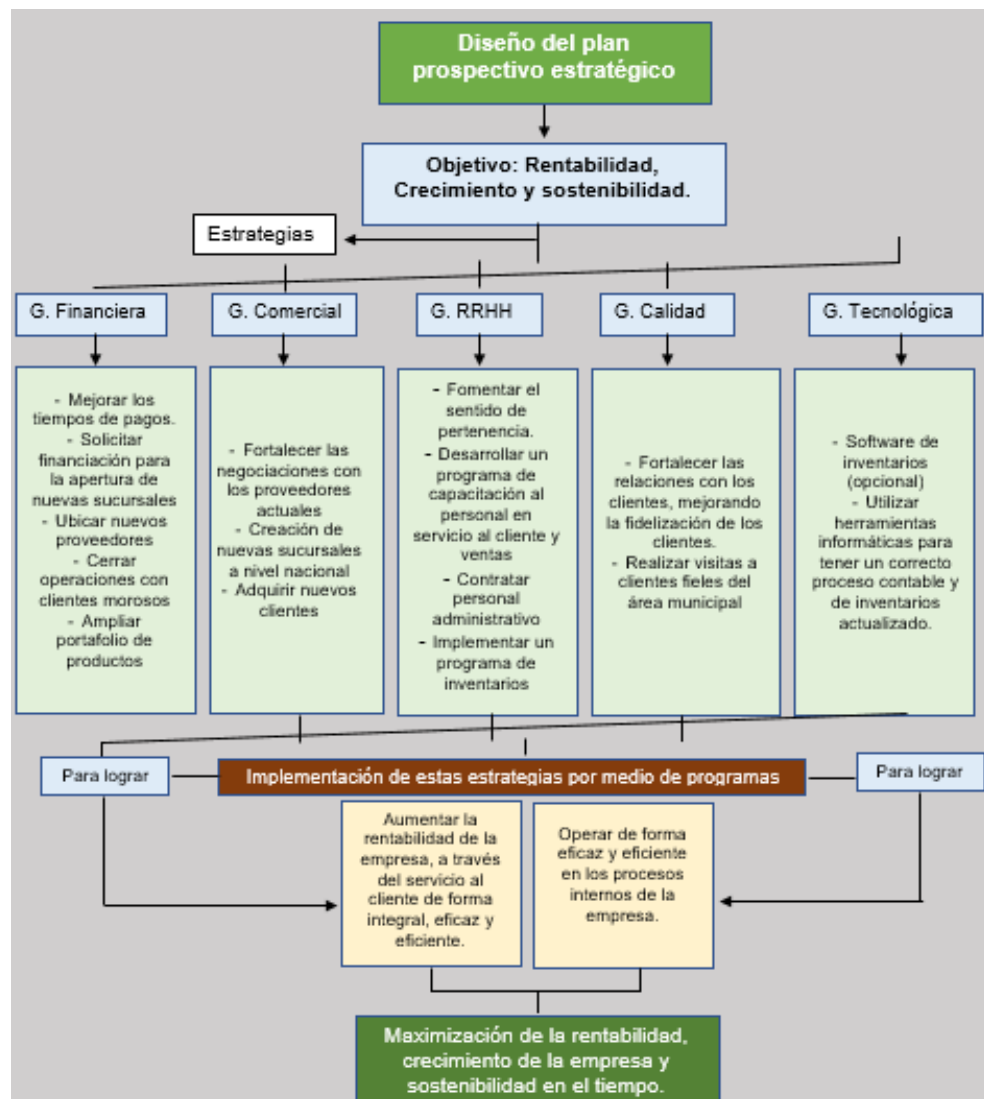
Crear a nivel nacional nuevas sucursales, para brindar oportunidades laborales a nivel departamental y regional, como también ampliar el portafolio de productos que actualmente ofrece la empresa.

3.2 MAPA DEL DISEÑO PROPUESTO PARA LA EMPRESA DISTRIELECTRICOS MORA LD

Una vez realizado el diagnóstico de la empresa, identificado las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, se plantean las estrategias y se presenta el siguiente diseño del plan prospectivo estratégico por medio de un mapa o diagrama de flujo.

El mapa o diagrama de flujo es una representación visual de la relación causa y efecto del plan propuesto. En el siguiente mapa se observa una completa representación visual de la estrategia y el alcance del diseño del plan propuesto en esta investigación, teniendo en cuenta los componentes internos de gestión de la empresa.

Figura 8. Mapa del diseño del plan prospectivo estratégico.



Fuente: los autores

3.3 ESCENARIOS DE FUTURO

Para identificar los escenarios a futuro y diseñarlos, es necesario identificar y elaborar los posibles escenarios para Distrielectricos Mora LD para el año 2030, la metodología utilizada fue mediante el análisis morfológico, el cual consiste en determinar tres hipótesis para cada variable, se divide en una hipótesis tendencial que permita observar cómo continuaría la empresa si se continua por el mismo camino, una hipótesis transformacional que evidencia la mejora de la empresa y una hipótesis de ruptura que tiene en cuenta los desafíos tecnológicos que enfrentaría la empresa. De esta manera se obtienen tantos escenarios posibles como se deseen, y a partir de ellos se selecciona uno o varios deseables que serán el futuro por el que la empresa quiere apostar y por eso son denominados “escenario a futuro”. A continuación, se presentan las variables estratégicas y sus tres hipótesis al año 2032:

Tabla 16. Análisis Morfológico de escenarios

VARIABLES	H1	H2	H3
Ampliación del portafolio de productos	Aumentar el portafolio de productos incluyendo cables de otros calibres, lámparas de más potencia, lámparas autosustentables, entre otro.	Aumentar dos categorías de productos innovadores en el comercio eléctrico, incluyendo elementos de bioseguridad	Tener canales con proveedores fabricantes directos
Posicionamiento en el mercado a nivel regional	Lograr una participación en el comercio eléctrico regional del 1%	Lograr una participación en el comercio eléctrico regional del 2%	Lograr una participación en el comercio eléctrico regional del 3%
VARIABLES	H1	H2	H3
Calidad del servicio	Implementación de programas para satisfacción del cliente, como también capacitaciones al personal con este objetivo.	Programas de fidelización, descuentos y visitas al cliente	Implementación de análisis de datos para reconocer clientes potenciales y su percepción del producto adquirido en tiempo real.
Refuerzo en canales digitales	Atención por medios electrónicos como correo electrónico, enviando a tiempo las cotizaciones y	Crear redes sociales con publicidad (Facebook, Instagram y	Implementar página web transaccional.

	materiales solicitados	atención por WhatsApp)	
Alianzas con proveedores	Contar con al menos un proveedor directo de productos eléctricos como cables, lámparas, entre otros.	Tener alianza con al menos tres proveedores fabricantes directos	Tener alianza con al menos 5 proveedores fabricantes directos
Crecimiento en cartera de cliente e ingresos	Alianzas con al menos dos empresas de servicio eléctrico o electrónico	Tener dentro de la cartera de clientes al menos cinco empresas del sector eléctrico que soliciten los productos	Tener alianzas con el estado para proveer los elementos eléctricos en proyectos del estado.
Expansión a nivel nacional	Contar con dos sucursales (principal y sede) en la ciudad de Cali.	Tener presencia en el sector comercial eléctrico en la ciudad de Bogotá y Cali.	Tener presencia en el sector comercial eléctrico en la ciudad de Cali, Bogotá y Medellín.
VARIABLES	H1	H2	H3
Gestión de Talento Humano	Contratación de una asistente administrativa para la correcta regulación de inventarios y contabilidad.	Ampliar la planta de talento humano, contando con personal para el área de inventario, servicio al cliente y administración.	Contar con una amplia cantidad de talento humano en cada uno de los procesos de la empresa.

Tecnología y software	Contar con un programa contable	Contar con programa contable e inventarios	Contar con programas que permitan el correcto funcionamiento de la empresa (contabilidad, inventarios, facturación, nómina)
------------------------------	---------------------------------	--	---

Fuente: El autor

A partir de las hipótesis a futuro planteadas y definidas, se presentan los diferentes escenarios a futuro, teniendo en cuenta las posibles combinaciones de las hipótesis y los objetivos del gerente de la empresa Distrielectricos Mora LD en la siguiente tabla

Tabla 17. Escenarios a futuro propuestos

VARIABLES	MIRANDO AL FUTUTO	PASO A PASO HACIA EL FUTURO	CORRIENDO, PERO SEGURO	PISANDO FUERTE
Ampliación del portafolio de productos	H1	H2	H2	H3
Posicionamiento en el mercado a nivel regional	H2	H2	H3	H3
Calidad del servicio	H1	H2	H2	H3
Refuerzo en canales digitales	H1	H2	H3	H2

VARIABLES	MIRANDO AL FUTUTO	PASO A PASO HACIA EL FUTURO	CORRIENDO, PERO SEGURO	PISANDO FUERTE
Alianzas con proveedores	H1	H1	H2	H3
Crecimiento en cartera de cliente e ingresos	H2	H1	H2	H3
Expansión a nivel nacional	H1	H2	H2	H3
Gestión de Talento Humano	H1	H2	H2	H3
Tecnología y software	H2	H2	H2	H3

Fuente: El autor

A partir de los escenarios definidos y sus hipótesis, se realiza un análisis de cada uno de los escenarios, a cada uno se le asignó un nombre con base a su propósito.

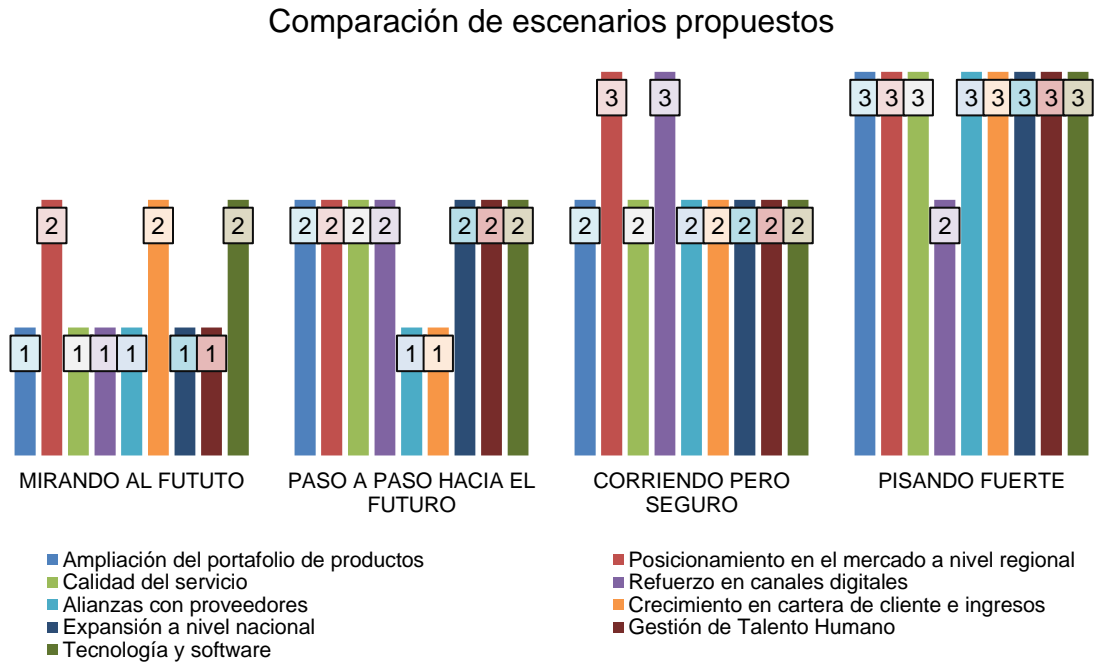
3.3.1.1 Escenario 1: Mirando hacia el futuro. Para el año 2030, se espera que la empresa Distrielectricos Mora LD incluya en su portafolio nuevos productos, tales como otros calibres de cable, lámparas autosustentables, entre otros, tiene una participación y posicionamiento en el comercio eléctrico regional del 2%, además, tiene implementado con satisfacción y aplica con frecuencia el programa para satisfacción del cliente, como también realiza capacitaciones periódicas al personal para mejorar cada día la atención, cuenta con un correo electrónico que contesta con frecuencia, que atiende con mayor habilidad para el envío cotizaciones y mercancía, en su cartera de proveedor, cuenta con un proveedor directo que es fabricante de productos eléctricos, además, ha hecho alianza con cinco empresas del sector eléctrico obteniendo así una sostenibilidad financiera, se tiene otra sede en la Ciudad de Cali y por otro lado, ha incorporado en su cuerpo administrativo una asistente que ha dado orden a los procesos de la empresa mediante el uso de un programa contable para la parte financiera y contable que la empresa adquirió.

3.3.1.2 Escenario 2: paso a paso hacia el futuro. Para este escenario, se espera que la empresa, cuente con más productos innovadores en el comercio eléctrico, además, adicione venta de elementos de bioseguridad, debido a su crecimiento ha logrado una posición en el mercado y una participación del 2%. Los programas de fidelización son un éxito, ya que ha generado descuentos y visitas al cliente, creando así una relación más fuerte con ellos y la empresa, además, la presencia en redes sociales permite el seguimiento de la satisfacción y atrae más clientes, su crecimiento permite contar con un proveedor directo de productos eléctricos y tiene alianzas con dos empresas de servicio eléctrico o electrónico. Tiene presencia en el sector comercial eléctrico en la ciudad de Bogotá y Cali. Su talento humano aumento, contando con personal para el área de inventario, servicio al cliente y administración. Además, tiene un software contable para la parte financiera y de inventarios de la empresa.

3.3.1.3 Escenario 3: Corriendo pero seguro. Para el año propuesto, la empresa cuenta con más productos innovadores en el comercio eléctrico, además, adicione venta de elementos de bioseguridad, logra una participación del 3% en el comercio, lo cual es un posicionamiento importante en el sector, realiza programas de fidelización, descuentos y visitas al cliente, lo cual permite una fuerte relación entre las dos partes. Mediante la página web implementada, los clientes realizan los procesos de compras y cotizaciones, agilizando así los procesos. Cuenta con tres proveedores directos que a su vez son fabricantes, lo cual disminuye los costos y generado mayor rentabilidad, además, dentro de la cartera de clientes cuenta con cinco empresas del sector eléctrico, tiene sucursales en la ciudad de Bogotá y Cali. En su planta de talento humano, tiene un personal administrativo, personal en el área de inventarios y servicio al cliente en cada sucursal, tiene un programa contable implementado para la parte financiera y de inventarios de la empresa.

3.3.1.4 . Escenario 4: Pisando fuerte. Para el año propuesto, la empresa tiene canales con proveedores fabricantes directos, tiene una participación en el comercio eléctrico regional del 3%, realiza análisis de datos para reconocer clientes potenciales y su percepción del producto adquirido en tiempo real, mediante las redes sociales que han sido usada como fuente de publicidad (Facebook, Instagram y atención por WhatsApp). La empresa ha creado alianza con al menos 5 proveedores fabricantes directos y tiene alianzas con el estado para proveer los elementos eléctricos en proyectos del estado. Su presencia en el sector comercial eléctrico está en la ciudad de Cali, Bogotá y Medellín. Cuenta con una amplia cantidad de talento humano en cada uno de los procesos de la empresa y, además, tiene un software integral que cuenta con manejo de contabilidad, inventarios, facturación, nómina y más.

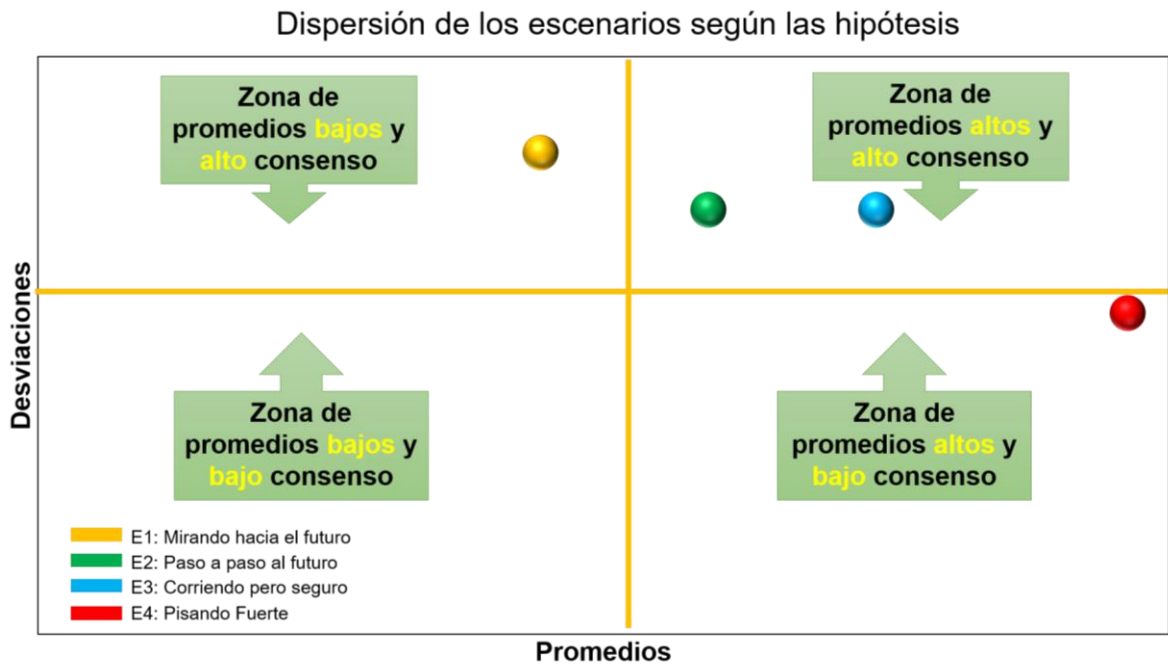
Figura 9. Comparación de escenarios propuestos



Fuente: El autor.

En la figura 9 se observa un resumen de los escenarios y sus combinaciones respecto a las hipótesis para cada uno de los direccionamientos de la empresa, a su vez, en la figura 10, se presenta el promedio y desviación (dispersión) de los escenarios, observándose así el escenario que se ajusta a los objetivos del gerente, además de su beneficio en rentabilidad y posicionamiento para el año acordado para la empresa.

Figura 10. Dispersión de los escenarios según las hipótesis planteadas



Fuente: El autor

A partir de la figura 10, el escenario 1 presenta un promedio bajo y una alta dispersión o alto consenso entre los objetivos del gerente, los escenarios 2 y 3, se encuentran en la zona de altos promedios y alta dispersión, lo cual indica un alto consenso según los objetivos del gerente y probabilidad de aplicación, por último, el escenario 4 se encuentra cercano al 2 y 3, pero este alcanza a estar en la zona de promedios altos y bajo consenso, el cual puede causar una alta variabilidad a la hora de aplicar las estrategias.

A partir de lo anterior, los escenarios mejor evaluados son el 2 y el 3, sin embargo, bajo los objetivos y visión del gerente, el escenario 2 se ajusta mucho mejor, indicando así su deseo es crecer tanto en rentabilidad como en posicionamiento, sin embargo, realizarlo paso a paso, hasta lograr llegar a un escenario tipo 4 en un futuro más lejano.

4. ANÁLISIS FINANCIERO

Desde la empresa Distrielectricos Mora LD como distribuidora de materiales eléctricos residenciales y empresariales con el plan de mejora prospectivo, el cual presenta un plan de estado de la empresa en su presente con sus principales debilidades y como ser atendidas para llegar a un futuro, generando competitiva y sostenibilidad en el mercado.

Basado en lo anterior, la empresa Distrielectricos Mora LD, presenta en su actualidad una problemática enmarcada en la falencia de los inventarios, el cual no posee un control y seguimiento de estos para realizar una valorización en sus estados financieros, provocando una pérdida económica por la adquisición de futuros productos en el cual no halla la cantidad requerida a mayores costos, para suplir la necesidad de su mercado.

Otra de las dificultades presentadas en la empresa, son las falencias contables en las cuales se encuentra en marcada, debido que se hace una facturación electrónica por medio de un soporte de programas que les ayude a cumplir con los requerimientos necesarios de acuerdo a lo estipulado en la DIAN. (Resolución 042 de 2020 Por la cual se desarrollan los sistemas de facturación, los proveedores tecnológicos, el registro de la factura electrónica de venta como título valor, se expide el anexo técnico de factura electrónica de venta y se dictan otras disposiciones en materia de sistemas de facturación). Pero internamente la empresa carece de un Software de gestión de procesos, que les permita revisar las entradas diarias de ventas, gastos, costos, promociones y descuentos, inventarios y generación de informes digitales. Entre muchas otras áreas de diferentes módulos de las áreas implicadas y hacer el seguimiento a sus procesos. Generando informes en tiempo real y generando la toma de decisiones oportunamente.

4.1 INVERSIÓN

Basado en lo anterior la empresa Distrielectricos Mora LD. Presenta una inversión de la siguiente manera:

Tabla 18. Inversión total en pesos

INVERSIÓN TOTAL EN PESOS			
	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
ACTIVOS FIJOS			
MUEBLES Y ENSERES			
Escritorio	1	125.000	125.000
Silla de escritorio	1	320.000	320.000
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			445.000
EQUIPOS DE CÓMPUTO Y COMUNICACIÓN			
Computador de Mesa	1	1.100.000	1.100.000
Servidor	1	580.000	580.000
TOTAL EQUIPOS DE CÓMPUTO Y COMUNICACIÓN			1.680.000
TOTAL ACTIVOS FIJOS			2.125.000
ACTIVOS DIFERIDOS			
ADECUACIONES			
Instalaciones eléctricas (iluminación, tomas, mano de obra para máquinas)	1	32.935	32.935
Adecuaciones	1	240.400	240.400
TOTAL ADECUACIONES			273.335
ACTIVOS NO DEPRECIABLES			
Grapadora	1	5.000	5.000
Perforadora	1	6.000	6.000
TOTAL ACTIVOS NO DEPRECIABLES			11.000
ACTIVOS INTANGIBLES			
Software Microsoft Windows	1	180.000	180.000
Programa Contable SAP Vines ONE	1	340.000	340.000
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES			180.000
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS			464.335
TOTAL INVERSIÓN			2.589.335
% INVERSIÓN A FINANCIAR			50%
INVERSIÓN A FINANCIAR			1.294.668
MESES A DIFERIR			12
VALOR A DIFERIR			38.695

Fuente: El autor.

La inversión actual de la empresa está representada en muebles y enseres – equipos de cómputo y activos intangibles que son los programas licenciados de operación y un Software de gestión de procesos que les permita organizar sus modelos de trabajo por medio de esta herramienta.

4.2 DEPRECIACIÓN EN PESOS

Tabla 19. Depreciación en pesos

DEPRECIACION EN PESOS							
ITEMS	AÑOS	DEPRECIACION MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MUEBLES Y ENSERES	3	12.361	148.333	148.333	148.333	0	0
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIÓN	5	28.000	336.000	336.000	336.000	336.000	336.000
TOTAL		40.361	484.333	484.333	484.333	336.000	336.000
MESES AÑO	12						

Fuente: El autor.

A continuación, se presenta la depreciación lineal en pesos de cada uno de los componentes de muebles y enseres y los equipos de cómputo y comunicación.

4.3 ESTADO INICIAL DE SITUACIÓN FINANCIERA SIN Y CON FINANCIACIÓN EN PESOS

El estado de situación financiera inicial está sujeta a la esta inversión de cómo está la empresa frente a sus movimientos contables.

Tabla 20. Estado de situación financiera sin financiación

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA INICIAL SIN FINANCIACIÓN EN PESOS	
ACTIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES	
Caja Bancos	2.589.335
C x C	0
Inventarios	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	2.589.335
ACTIVOS NO CORRIENTES	
ACTIVOS FIJOS	
Muebles y enseres	445.000
Equipos de cómputo y comunicación	1.680.000
(-) Depreciación acumulada	
TOTAL ACTIVOS FIJOS	2.125.000
ACTIVOS DIFERIDOS	
Diferidos	464.335
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	464.335
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	2.589.335
TOTAL ACTIVOS	5.178.670
PASIVOS	
PASIVOS CORRIENTES	
C x P	0
Cesantías x pagar	0
Interés a las cesantías x pagar	0
Impuesto de renta x pagar	0
IVA x pagar	0
ICA x pagar	0
INC x pagar	0
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	0
PASIVOS NO CORRIENTES	
Obligaciones financieras	0
Leasing financiero	0
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	0
TOTAL PASIVOS	0
PATRIMONIO	
Capital social	5.178.670
Utilidad acumulada	0
Reserva legal acumulada	0
TOTAL PATRIMONIO	5.178.670
PASIVOS + PATRIMONIO	5.178.670

Fuente: El autor

Tabla 21. Estado de situación financiera con financiación

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA INICIAL CON FINANCIACIÓN EN PESOS	
ACTIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES	
Caja Bancos	2.125.000
C x C	0
Inventarios	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	2.125.000
ACTIVOS NO CORRIENTES	
ACTIVOS FIJOS	
Muebles y enseres	445.000
Equipos de cómputo y comunicación	1.680.000
(-) Depreciación acumulada	
TOTAL ACTIVOS FIJOS	2.125.000
ACTIVOS DIFERIDOS	
Diferidos	464.335
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	464.335
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	2.589.335
TOTAL ACTIVOS	4.714.335
PASIVOS	
PASIVOS CORRIENTES	
C x P	0
Cesantías x pagar	0
Interés a las cesantías x pagar	0
Impuesto de renta x pagar	0
IVA x pagar	0
ICA x pagar	0
INC x pagar	0
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	0
PASIVOS NO CORRIENTES	
Obligaciones financieras	1.294.668
Leasing financiero	0
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	1.294.668
TOTAL PASIVO	1.294.668
PATRIMONIO	
Capital social	3.419.668
Utilidad acumulada	0
Reserva legal acumulada	0
TOTAL PATRIMONIO	3.419.668
PASIVOS + PATRIMONIO	4.714.335

Fuente: El autor

4.4 AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO

Tabla 22. Amortización del préstamo

AMORTIZACIÓN EN PESOS					
VALOR PRÉSTAMO	1.294.668				
TASA EFECTIVA ANUAL (TEA)	12,01%				
TASA NOMINAL MENSUAL	11,40%				
TASA MENSUAL	0,95%				
MESES AÑO	12				
No. DE CUOTAS	36				
AÑOS	No. CUOTA	CUOTA	INTERÉS	AMORTIZACIÓN	SALDO
	0				1.294.668
<u>PRIMER AÑO</u>	1	42.629	12.295	30.334	1.264.333
	2	42.629	12.006	30.622	1.233.711
	3	42.629	11.716	30.913	1.202.798
	4	42.629	11.422	31.207	1.171.592
	5	42.629	11.126	31.503	1.140.089
	6	42.629	10.827	31.802	1.108.287
	7	42.629	10.525	32.104	1.076.183
	8	42.629	10.220	32.409	1.043.774
	9	42.629	9.912	32.717	1.011.057
	10	42.629	9.601	33.027	978.030
	11	42.629	9.288	33.341	944.689
	12	42.629	8.971	33.658	911.031
<u>SEGUNDO AÑO</u>	13	42.629	8.651	33.977	877.054
	14	42.629	8.329	34.300	842.754
	15	42.629	8.003	34.626	808.128
	16	42.629	7.674	34.954	773.174
	17	42.629	7.342	35.286	737.887
	18	42.629	7.007	35.621	702.266
	19	42.629	6.669	35.960	666.306
	20	42.629	6.327	36.301	630.005
	21	42.629	5.983	36.646	593.359
	22	42.629	5.635	36.994	556.365
	23	42.629	5.283	37.345	519.020
	24	42.629	4.929	37.700	481.320
<u>TERCER AÑO</u>	25	42.629	4.571	38.058	443.262
	26	42.629	4.209	38.419	404.842
	27	42.629	3.845	38.784	366.058
	28	42.629	3.476	39.152	326.906
	29	42.629	3.104	39.524	287.381
	30	42.629	2.729	39.900	247.482
	31	42.629	2.350	40.279	207.203
	32	42.629	1.968	40.661	166.542
	33	42.629	1.582	41.047	125.495
	34	42.629	1.192	41.437	84.058
	35	42.629	798	41.830	42.228
	36	42.629	401	42.228	(0)

Fuente: El autor

4.5 PROPUESTA DE MEJORA

Tabla 23. Propuesta de mejora

PROPUESTA DE MEJORA

PERSONAL	No. Horas	Salario
Contador de planta nuevo	8	1.500.000
Operario Bodega	8	908.526
TOTAL		2.408.526

No. Empleados	2
No Horas laboradas Dias	8

Días promedio contador trabajado por P.S.	18
Valor del día del contador trabajado por P.S.	219.755
Costo por los días de contratación actual por P.S.	3.955.590

Indice de eficiencia 61%

Salario del contador requerido	3.955.590
Costo por los empleados requeridos	2.408.526
Propuesta Final	1.547.064

Fuente: El autor

Según la percepción prospectiva de la problemática percibida de la empresa Distrielectricos Mora LD, está diseñada con contratar un contador de planta y un operario de bodega de tiempo completo ejecutando las actividades correspondientes al cargo. Esto se basa en que la empresa en su actualidad no cuenta con una persona responsable de bodega, el cual por medio de este, genera un proceso de cuantificación de los inventarios y organización de estos según las normas establecidas de almacenamiento para este tipo de artículos que distribuye la empresa.

Por otra parte, la institucionalidad de un contador público de planta, pasando de la prestación de servicios a un contrato de termino indefinido, debido que en la actualidad la empresa carece de este tipo de figura que les permita brindar un apoyo en la organización de sus movimientos contables y planes de acción para la toma de decisiones oportunamente en el mercado. Todo lo anterior, con la finalidad de mejorar los procesos y recursos para maximizar la rentabilidad de la empresa y expresar una prospectiva a futuro con crecimiento y sostenibilidad en el mercado de la empresa.

La propuesta está diseñada económicamente en reducir el contrato de prestación de servicios actual de contador por uno más económico y aumentar una vacante requerida con los procesos de falencia en la empresa, el cual sería el auxiliar de bodega. Generando una reducción económica de 1.547.064 pesos. Mensuales frente a sus gastos.

4.6 ESTADO DE RESULTADOS SIN Y CON FINANCIACIÓN EN PESOS

El estado de resultados muestra la ganancia o pérdida de un actividad comercial u operación definida de la empresa en el mercado. En este momento se presenta, que con la reducción del salario del contador el cual se ve reflejado en actividad operativa a una más económica este genera mayor crecimiento económico en la reducción de sus egresos y generando una utilidad positiva al final de esta.

Tabla 24. Estado de resultados sin financiación

ESTADO DE RESULTADOS SIN FINANCIACIÓN EN PESOS						
	ENE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Nomina de contador PS actual	3.955.590	47.467.080	48.986.027	50.553.579	52.171.294	53.840.775
UTILIDAD BRUTA	3.955.590	47.467.080	48.986.027	50.553.579	52.171.294	53.840.775
EGRESOS						
Nómina	2.408.526	28.902.312	29.827.186	30.781.656	31.766.669	32.783.202
Gastos de administración	651.409	7.687.975	7.933.991	8.219.614	8.499.081	8.788.050
Depreciación	40.361	484.333	484.333	484.333	336.000	336.000
Diferidos	38.695	464.335	889.975	1.741.256	3.443.818	6.848.941
ICA	34.809	417.710	431.077	444.871	459.107	473.799
TOTAL EGRESOS	3.173.800	37.956.666	39.566.562	41.671.731	44.504.675	49.229.992
UTILIDAD OPERACIONAL	781.790	9.510.414	9.419.464	8.881.848	7.666.619	4.610.783
OTROS INGRESOS Y EGRESOS						
Gastos financieros Préstamo	0	0	0	0	0	0
Gastos financieros Leasing	0	0	0	0	0	0
TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS	0	0	0	0	0	0
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	781.790	9.510.414	9.419.464	8.881.848	7.666.619	4.610.783
Impuesto de Renta	265.809	3.233.541	3.202.618	3.019.828	2.606.650	1.567.666
UTILIDAD NETA	515.981	6.276.873	6.216.846	5.862.020	5.059.968	3.043.117
Reserva Legal	51.598	627.687	621.685	586.202	505.997	304.312
UTILIDAD DEL EJERCICIO	464.383	5.649.186	5.595.162	5.275.818	4.553.971	2.738.805
Utilidad Acumulada		5.649.186	11.244.348	16.520.166	21.074.137	23.812.942
Reserva Legal Acumulada		627.687	1.249.372	1.835.574	2.341.571	2.645.882

Fuente: El autor

Tabla 25. Estado de resultados con financiación

ESTADO DE RESULTADOS CON FINANCIACIÓN EN PESOS						
	ENE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Nomina de contador PS actual	3.955.590	47.467.080	48.986.027	50.553.579	52.171.294	53.840.775
UTILIDAD BRUTA	3.955.590	47.467.080	48.986.027	50.553.579	52.171.294	53.840.775
EGRESOS						
Nómina	2.408.526	28.902.312	29.827.186	30.781.656	31.766.669	32.783.202
Gastos de administración	651.409	7.687.975	7.933.991	8.219.614	8.499.081	8.788.050
Depreciación	40.361	484.333	484.333	484.333	336.000	336.000
Diferidos	38.695	464.335	889.975	1.741.256	3.443.818	6.848.941
ICA	34.809	417.710	431.077	444.871	459.107	473.799
TOTAL EGRESOS	3.173.800	37.956.666	39.566.562	41.671.731	44.504.675	49.229.992
UTILIDAD OPERACIONAL	781.790	9.510.414	9.419.464	8.881.848	7.666.619	4.610.783
OTROS INGRESOS Y EGRESOS						
Gastos financieros Préstamo	12.295	127.908	81.833	30.225	0	0
Gastos financieros Leasing	0	0	0	0	0	0
TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS	12.295	127.908	81.833	30.225	0	0
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	769.495	9.382.506	9.337.631	8.851.624	7.666.619	4.610.783
Impuesto de Renta	261.628	3.190.052	3.174.795	3.009.552	2.606.650	1.567.666
UTILIDAD NETA	507.867	6.192.454	6.162.837	5.842.072	5.059.968	3.043.117
Reserva Legal	50.787	619.245	616.284	584.207	505.997	304.312
UTILIDAD DEL EJERCICIO	457.080	5.573.209	5.546.553	5.257.864	4.553.971	2.738.805
Utilidad Acumulada		5.573.209	11.119.762	16.377.626	20.931.598	23.670.403
Reserva Legal Acumulada		619.245	1.235.529	1.819.736	2.325.733	2.630.045

Fuente: El autor

4.7 FLUJO DE CAJA SIN Y CON FINANCIACIÓN EN PESOS

El flujo de caja igual que el estado de resultados y frente a la propuesta establecida por parte de la problemática planteada, permite medir la ganancia o pérdida frente a esta, generando una rentabilidad de reducción de gastos mensualmente.

Tabla 26. Flujo de caja sin financiación

FLUJO DE CAJA SIN FINANCIACIÓN EN PESOS						
	ENE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Beneficios de la Propuesta	3.955.590	47.467.080	48.986.027	50.553.579	52.171.294	53.840.775
TOTAL INGRESOS	3.955.590	47.467.080	48.986.027	50.553.579	52.171.294	53.840.775
EGRESOS						
Nómina	2.408.526	28.902.312	29.827.186	30.781.656	31.766.669	32.783.202
Gastos de administración	651.409	7.687.975	7.933.991	8.219.614	8.499.081	8.788.050
Seguros			889.975	1.741.256	3.443.818	6.848.941
ICA		0	417.710	431.077	444.871	459.107
Impuesto de Renta		0	3.233.541	3.202.618	3.019.828	2.606.650
TOTAL EGRESOS	3.059.935	36.590.287	42.302.403	44.376.221	47.174.268	51.485.951
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	895.655	10.876.793	6.683.624	6.177.358	4.997.026	2.354.824
FLUJO DE CAJA FINANCIERO						
Gastos financieros Préstamo	0	0	0	0	0	0
Gastos financieros Leasing	0	0	0	0	0	0
Amortización Préstamo	0	0	0	0	0	0
Amortización Leasing	0	0	0	0	0	0
TOTAL FLUJO DE CAJA FINANCIERO	0	0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA NETO	895.655	10.876.793	6.683.624	6.177.358	4.997.026	2.354.824
SALDO INICIAL DE CAJA	2.589.335	2.589.335	13.466.128	20.149.751	26.327.109	31.324.136
SALDO FINAL DE CAJA	3.484.990	13.466.128	20.149.751	26.327.109	31.324.136	33.678.960

Fuente: El autor

Tabla 27. Flujo de caja con financiación

FLUJO DE CAJA CON FINANCIACIÓN EN PESOS						
	ENE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Beneficios de la Propuesta	3.955.590	47.467.080	48.986.027	50.553.579	52.171.294	53.840.775
TOTAL INGRESOS	3.955.590	47.467.080	48.986.027	50.553.579	52.171.294	53.840.775
EGRESOS						
Nómina	2.408.526	28.902.312	29.827.186	30.781.656	31.766.669	32.783.202
Gastos de administración	651.409	7.687.975	7.933.991	8.219.614	8.499.081	8.788.050
Seguros			889.975	1.741.256	3.443.818	6.848.941
ICA		0	417.710	431.077	444.871	459.107
Impuesto de Renta		0	3.190.052	3.174.795	3.009.552	2.606.650
TOTAL EGRESOS	3.059.935	36.590.287	42.258.914	44.348.398	47.163.991	51.485.951
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	895.655	10.876.793	6.727.112	6.205.181	5.007.303	2.354.824
FLUJO DE CAJA FINANCIERO						
Gastos financieros Préstamo	12.295	127.908	81.833	30.225	0	0
Gastos financieros Leasing	0	0	0	0	0	0
Amortización Préstamo	30.334	383.637	429.711	481.320	0	0
Amortización Leasing	0	0	0	0	0	0
TOTAL FLUJO DE CAJA FINANCIERO	42.629	511.544	511.544	511.544	0	0
FLUJO DE CAJA NETO	853.026	10.365.248	6.215.568	5.693.637	5.007.303	2.354.824
SALDO INICIAL DE CAJA	2.125.000	2.125.000	12.490.248	18.705.816	24.399.453	29.406.756
SALDO FINAL DE CAJA	2.978.026	12.490.248	18.705.816	24.399.453	29.406.756	31.761.580

Fuente: El autor

4.8 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADA SIN Y CON FINANCIACIÓN EN PESOS

Una vez establecida la actividad comercial en el mercado y la reducción de la propuesta económica, esta se define en una medición del estado de las cuentas donde se refleja en resumen el estado de la empresa en el mercado.

Tabla 28. Balance general proyectado sin financiación

BALANCE GENERAL PROYECTADO SIN FINANCIACIÓN EN PESOS						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS						
ACTIVOS CORRIENTES						
Caja Bancos	2.589.335	13.466.128	20.149.751	26.327.109	31.324.136	33.678.960
C x C	0	0	0	0	0	0
Inventario	0	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	2.589.335	13.466.128	20.149.751	26.327.109	31.324.136	33.678.960
ACTIVOS NO CORRIENTES						
ACTIVOS FIJOS						
Muebles y Enseres	445.000	445.000	445.000	445.000	445.000	445.000
Equipos de Cómputo y Comunicación	1.680.000	1.680.000	1.680.000	1.680.000	1.680.000	1.680.000
(-) Depreciación Acumulada		484.333	968.667	1.453.000	1.789.000	2.125.000
TOTAL ACTIVOS FIJOS	2.125.000	1.640.667	1.156.333	672.000	336.000	0
ACTIVOS DIFERIDOS						
Diferidos	464.335	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	464.335	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	2.589.335	1.640.667	1.156.333	672.000	336.000	0
TOTAL ACTIVOS	5.178.670	15.106.794	21.306.085	26.999.109	31.660.136	33.678.960
PASIVOS						
PASIVOS CORRIENTES						
C x P	0	0	0	0	0	0
Cesantías x pagar	0	0	0	0	0	0
Interés a las cesantías x pagar	0	0	0	0	0	0
Impuesto de Renta x pagar	0	3.233.541	3.202.618	3.019.828	2.606.650	1.567.666
ICA x pagar	0	417.710	431.077	444.871	459.107	473.799
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	0	3.651.251	3.633.695	3.464.700	3.065.758	2.041.465
PASIVOS NO CORRIENTES						
Obligaciones Financieras	0	0	0	0	0	0
Leasing Financiero	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVOS	0	3.651.251	3.633.695	3.464.700	3.065.758	2.041.465
PATRIMONIO						
Capital Social	5.178.670	5.178.670	5.178.670	5.178.670	5.178.670	5.178.670
Utilidad Acumulada	0	5.649.186	11.244.348	16.520.166	21.074.137	23.812.942
Reserva Legal Acumulada	0	627.687	1.249.372	1.835.574	2.341.571	2.645.882
TOTAL PATRIMONIO	5.178.670	11.455.543	17.672.390	23.534.410	28.594.378	31.637.495
PASIVOS + PATRIMONIO	5.178.670	15.106.794	21.306.085	26.999.109	31.660.136	33.678.960

Fuente: El autor

4.9 RAZONES FINANCIERAS CON O SIN FINANCIACIÓN PROPIA EN PESOS

Tabla 29. Razones financieras sin financiación

RAZONES FINANCIERAS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS SIN FINANCIACIÓN					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Capital de Trabajo Neto	9.814.877	16.516.056	22.862.410	28.258.378	31.637.495
Razón Corriente	3,69	5,55	7,60	10,22	16,50
Prueba Ácida	3,69	5,55	7,60	10,22	16,50
Endeudamiento	24,17%	17,05%	12,83%	9,68%	6,06%
Rendimiento sobre Activos	(37,40%)	26,26%	19,54%	14,38%	8,13%
Rendimiento sobre Patrimonio	(49,31%)	31,66%	22,42%	15,93%	8,66%
Margen Bruto	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Margen Operacional	(20,04%)	19,23%	17,57%	14,70%	8,56%
Margen Neto	(13,22%)	12,69%	11,60%	9,70%	5,65%

Fuente: El autor

Tabla 30. Razones financieras con financiación

RAZONES FINANCIERAS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS CON FINANCIACIÓN					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Capital de Trabajo Neto	8.882.486	15.099.945	20.945.030	26.340.998	29.720.115
Razón Corriente	3,46	5,19	7,06	9,59	15,56
Prueba Ácida	3,46	5,19	7,06	9,59	15,56
Endeudamiento	31,98%	20,58%	13,78%	10,31%	6,43%
Rendimiento sobre Activos	(39,44%)	27,93%	20,97%	15,31%	8,62%
Rendimiento sobre Patrimonio	(55,31%)	34,16%	23,81%	16,78%	9,07%
Margen Bruto	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Margen Operacional	(20,04%)	19,23%	17,57%	14,70%	8,56%
Margen Neto	(13,05%)	12,58%	11,56%	9,70%	5,65%

Fuente: El autor

Desde el punto de las razones financieras con y sin financiamiento, el capital de trabajo posee un aumento en cada año, debido al dinero ahorrado por parte de la administración en la adquisición de personal de planta a costos más bajos, permitiendo esto a la empresa generar una mayor participación en nuevos mercados y proceso.

Desde la razón corriente y prueba ácida, la participación se ve reflejada de manera positiva debido a que los ingresos son superiores que los gastos. Frente a la propuesta esto se ve reflejado en la capacidad de ganancia con la reducción de los gastos del personal con salarios más reducidos.

El margen bruto, operacional y neto pertenecen al estado de resultados y estos para el primer año son negativos debido a la inversión requerida para poder suplir la necesidad de la nueva vacante. Por otra parte, a partir del segundo año se ve reflejado de manera positiva debido a la gestión y organización de los procesos administrativos que permitan establecer un crecimiento en el mercado.

4.10 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Tabla 31. Análisis de sensibilidad

ANALISIS DE SENSIBILIDAD				
	FLUJO DE CAJA SIN FIN.		FLUJO CAJA CON FIN.	
	VALOR ORIGINAL	VALOR MODIFICADO	VALOR ORIGINAL	VALOR MODIFICADO
VPN (\$)	21.705.571	(1.115.769)	21.818.168	(397.297)
TIR (%)	385,24%	9,52%	762,80%	10,06%
B/C (Veces)	9,38	0,96	17,85	0,97
Disminución del margen produce perdidas	Disminución de 17 puntos del margen de ganancia			

Fuente: El autor

El análisis de sensibilidad muestra la ganancia o pérdidas de la proyección de la actividad en un periodo determinado, desde la propuesta de mejora que se ve reflejada en la reducción económica con el ingreso de nuevo personal con contratos a término indefinido, cambiando la modalidad de prestación de servicios en la cual la empresa está enmarcada actualmente.

Desde el análisis de sensibilidad la variación presente neta genera una ganancia de \$ 21.705.571 proyectada a 5 años, con una tasa interna de retorno (TIR) de

385,24% la cual se ve reflejada en una mejora de los procesos que a su vez trae una generación de ganancias proyectadas de \$9.38 por cada uno de la inversión.

5. CONCLUSIONES

El Plan prospectivo estratégico es necesario para las organizaciones para generar empresas capaces de mejorar sus procesos en miras al futuro y crecimiento de la organización. Es una herramienta útil para su sostenibilidad.

Hoy por hoy, Distrielectricos Mora LD presenta desafíos relacionados con la competencia en el sector, ya que aparecen nuevos comerciantes y empresas, lo cual obliga a la empresa a tomar medidas y decisiones que permitan mitigar con éxito esta amenaza y continuar siendo competitivo en el sector. Sin embargo, para lograr esto, se deben implementar estrategias y mejoras en los procesos actuales y enfocados a futuro, que le permitan crear propuestas de valor dentro de este mercado competitivo.

La base y objetivo de este diseño presentado, fue plantear un diagnostico a la empresa de su estado actual, con el fin de que implemente mejoras para lograr sus objetivos, pero sobre todo enfocado en su visión como empresa, permitiendo así que su operación sea cada vez más competitiva y brinde soluciones integrales a clientes actuales y nuevos.

La empresa, mediante este diseño presentado y los escenarios propuestos, debe buscar competir ante el sector comercial eléctrico tan cambiante, además, con la implementación de este, permitirá a la empresa formar directivos más consientes y enfocados hacia un mismo camino, como también, preparar a sus empleados a enfrentar las exigencias del sector en ámbitos de ventas y servicio al cliente de calidad.

6. RECOMENDACIONES

A partir de esta investigación se logró observar algunas debilidades fuertes de la empresa Distrielectricos Mora LD, las cuales se enfocan en los procesos de inventarios y contabilidad, los cual son mejoras que debe implementar.

Las amenazas que enfrenta en el sector radican en su crecimiento además de mejorar su imagen ante los clientes, lo cual será logrado con la optimización de campañas publicitarias y presencia en redes sociales.

La satisfacción de los clientes siempre fue un punto clave dentro de la investigación, y para lograr este objetivo la empresa debe utilizar estrategias de pronta respuesta electrónica y presencial.

REFERENCIAS

- Arango, D. G., Romero, M. V., Calle, S. Z., & Ríos, C. E. (2017). *Mejores prácticas de auditoría interna para la gestión y el control de activos fijos*. Antioquía, Colombia: Science of Human Action (histórico). 2(2). 318 - 345.
- Aroca, J. M. (2016). *La Auditoría Interna y su incidencia en la Gestión de Empresa de Transportes Guzman SA. de la Ciudad de Trujillo*. Trujillo, Peru: Escuela de posgrado, sección de posgrados de ciencias económicas, Universidad de Trujillo.
- Arroyo, M., & Miklos, T. (2016). *Planeamiento prospectivo y estratégico 2011*. España. Catalunya: Universidad Oberta de Catalunya.
- Arteche, F. (2002). *La empresa y el desarrollo sostenible*. Madrid: Ingeniería Química, Novotec Consultores S.A. 34(394), 490-495.
- Avendaño, M. A. (2011). *Prospectiva Organizacional y Estrategia*. Bogotá: Colombia.
- Bahena, G. (2015). *La planeación prospectiva estratégica. Planeación Prospectiva Estratégica. Teorías, metodologías y buenas prácticas en América Latina*. Mexico: Universidad Nacional Autónoma de México. 29-52.
- Berger, G. (1964). *The prospective attitude*. 7-10.: Management International.

- Cámara de Comercio de Cali. (2021). *Ritmo empresarial: Informe 38*. Cali: Grupo de estudios empresariales y de competitividad.
- Cardenas, R., Sanabria, L., Raquira, E., Camargo, C., & Vanegas, A. (2013). *Plan prospectivo para el mejoramiento del servicio de las empresas transportadoras intermunicipales al año 2015*.
- CIC. (1971). *Código de Industria y comercio 1971*. Colombia.
- Cifuentes, C., Bocanegra, J., Cadavid, S., Giraldo, J., & Varon, J. (2014). *Plan prospectivo para minimizar el impacto ambiental que producen los hidrocarburos (petroleo) en Colombia al año 2016*.
- Colombia., C. P. (1991). *Constitución Política de Colombia 1991*. Colombia.
- Diaz, S. (2014). *Propuesta de prospectiva estratégica para la definición del portafolio de proyectos de la superintendencia de operaciones del río de la gerencia regional magdalena medio Ecopetrol S.A*. Bucaramanga, Colombia: Universidad Industrial de Santander, Facultad de ingenierías fisico-mecánicas.
- Galbraith, J. K. (1975). *La economía y el objetivo público*. . Plaza & Janés.
- Godet, M. (2009). *La prospectiva Estratégica para las empresas y los territorios*. Paris, Francia: LIPSOR.

- Hanel del Valle, J. (2005). *Análisis situacional: Modulo III*. Repositorio Institucional Zaloamati.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación: Quinta. Edición*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Ibañez, A., Aldana, F., & Ruiz, L. A. (2008). *Herramienta de "software" para la enseñanza y entrenamiento en la construcción de la matriz DOFA*. Ingeniería e Investigación.
- IIA Colombia, I. d. (2016). *Marco Internacional para la práctica profesional de la Auditoría Interna*. Colombia.
- Jimenez, J. C., & Peña, A. M. (2015). *Plan prospectivo estratégico de la empresa Cootranslabovana*. Pitalito, Colombia: Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD). Escuela de ciencias administrativa, económica y de negocio.
- Kangas, J., Kurtilla, M., Kaianus, M., & Kangas, A. (2003). *Evaluating the management strategies of a forestland estate- the S-O-S approach*. Journal of Environmental Management.
- Medina, J., Garza, M., & Jiménez, K. (2011). *Competencia empresarial con el uso de la información y la tecnología*. Investigación Administrativa.

- Nieto, V., Timoté, J., Sánchez, A., & Villarreal, S. (2015). *La clasificación por tamaño empresarial en Colombia: Historia y limitaciones para una propuesta*. Archivos de Economía. 434, 1-48.
- Niño, C. E., & Manjarrés, B. A. (2018). *Plan prospectivo y estratégico para la empresa de construcción de obras civiles Movitec Ltda. Para el Año 2023*. Bogotá, Colombia: Revista Estrategica Organizacional.
- Olade. (2017). *Manual de Planificación Energetica* . Quito, Ecuador: OLADE.
- Pesonen, M., Kurttila, M., Kangas, J., & Kaianus, M. (2000). *Utilizing the analytic hierarchy process (AHP) in SWOT analysis- a hybrid method and its application to a forest-certification case*. Forest Policy and Economics.
- Rivas, C. I., & Walter, R. G. (2016). *Sostenibilidad de los emprendimientos: Un análisis de los factores determinantes*. Revista Venezolana de Gerencia. 21(73). 33 - 49.
- Rubiano, V. M., & Camelo, C. E. (2018). *Prospectiva estratégica para la identificación de oportunidades de innovación en la empresa Electrificadora del Huila SA al año 2028*. Bogotá, Colombia: Doctoral dissertation, Universidad Externado de Colombia.
- Sánchez, J. (2015). *Definición de Empresa*. Economipedia: URL: www.enconomipedia.com.

Sevilla, A. (2015). *Definición de Comercio*. . Economipedia: URL:

www.economipedia.com/definiciones/comercio.

Stewart, R., Moamed, S., & Daet, R. (2002). *Strategic implementation of IT/IS projects in construction: a case study*. Automation in Construction.

Vidal, E. (2003). *Papeles de docencia e Investigación*. Bogotá, Colombia.

Vidal, E. (2005). *Diagnóstico Organizacional: Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*. Bogotá, Colombia.: ECOE Ediciones.

Yáñez, J. F., & Pazmiño, J. F. (2015). *Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa*. Revista publicando. 163 - 183.