

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO PARA LA EMPRESA
SERVIAGRICOLA SAS BASADO EN LA METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE
FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS.**

CAMILA RAMÍREZ ARIAS

MANUELA BOCANEGRA VELÁSQUEZ

SINDY VIVIANA GIRALDO ARCILA

ASESOR

UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA

PROGRAMA INGENIERÍA FINANCIERA

2019

TABLA DE CONTENIDO

1.	Antecedentes	5
2.	Descripción del problema	7
3.	Justificación.....	8
4.	Objetivo General	9
4.1	Objetivos específicos.....	9
5.	Marco referencial.....	10
5.1	Marco teórico.....	10
5.1.1	¿Qué es la planificación estratégica?.....	10
5.1.2	¿Cómo se evalúa o mide la planificación estratégica y para qué sirve?	11
5.1.3	Factores internos y externos para la planificación estratégica	11
5.1.4	Indicadores Financieros	16
5.1.5	Método Delphi	22
5.1.6	Método k-sigma	24
5.2	Marco conceptual.....	24
5.3.	Marco legal.....	25
5.4.	Marco metodológico.....	28
6.	Análisis retrospectivo interno y externo de la empresa	30
6.1	Historia Serviagricola S.A.S.....	30
6.2	Evaluación Interna Y Externa.....	33
6.2.1	Evaluación Interna.....	33
6.2.2	Evaluación externa	49
6.2.3	Matriz EFI y EFE	52
6.2.3.1	Matriz EFI.....	52
6.2.3.2	Matriz EFE.....	62
6.2.4.	RESULTADOS MATRICES EFI Y EFE	64
6.2.3	Plan de mejoramiento.....	67
7	Conclusiones	68
8	Recomendaciones	68
9	Bibliografía	69
10	Anexos	71

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.Indicadores de liquidez	16
Tabla 2 Indicadores operacionales	17
Tabla 3 Indicadores de endeudamiento	18
Tabla 4 Indicadores de rentabilidad	20
Tabla 5 Indicadores de riesgo	21
Tabla 6 Marco legal	26
Tabla 7 Resultados Indicadores de liquidez.....	33
Tabla 8 Resultados Indicadores de endeudamiento.....	34
Tabla 9 Resultados Indicadores de rentabilidad.....	35
Tabla 10 Resultados Indicadores operacionales.....	36
Tabla 11 Resultados Indicadores de riesgo.....	37
Tabla 12 Indicadores financieros de liquidez.....	39
Tabla 13. Indicadores financieros operacionales	41
Tabla 14. Indicadores financieros de endeudamiento.....	42
Tabla 15 Indicadores financieros de rentabilidad.....	45
Tabla 16 Indicadores financieros de riesgo.....	48
Tabla 17 K-sigma	49
Tabla 18 Peso Ponderado EFI.....	53
Tabla 19 Resultados Indicadores de Liquidez.....	53
Tabla 20 Pesos de Liquidez	53
Tabla 21 Calificación Indicadores de Liquidez.....	54
Tabla 22 Ponderación Variables Liquidez	54
Tabla 23 Ponderación Total Liquidez	54
Tabla 24 Resultados Indicadores de Rentabilidad.....	55
Tabla 25 Pesos de rentabilidad.....	55
Tabla 26 Calificación Indicadores de Rentabilidad.....	55
Tabla 27 Ponderación Variables Rentabilidad	56
Tabla 28 Ponderación Total Rentabilidad.....	56
Tabla 29 Resultados Indicadores de Endeudamiento	56
Tabla 30 Pesos de Endeudamiento	57
Tabla 31 Calificación Indicadores de Endeudamiento	57
Tabla 32 Ponderación Variables Endeudamiento.....	57
Tabla 33 Ponderación Total Endeudamiento	58
Tabla 34 Resultados Indicadores Operacionales.....	58
Tabla 35 Pesos Operacionales.....	59
Tabla 36 Calificación Indicadores Operacionales	59
Tabla 37 Ponderación Variables Operacionales.....	59
Tabla 38 Ponderación Total Operacionales	59

Tabla 39 Resultados Indicadores de Riesgo	60
Tabla 40 Pesos de Riesgo	60
Tabla 41 Calificación Indicadores de Riesgo.....	60
Tabla 42 Ponderación Variables de Riesgo	61
Tabla 43 Ponderación total Variables de Riesgo.....	61
Tabla 44 Ponderación Total Indicadores	61
Tabla 45 Resultados Indicadores EFE.....	62
Tabla 46 Peso Ponderado EFE.....	62
Tabla 47 Calificación EFE.....	62
Tabla 48 Ponderación Variables EFE.....	63
Tabla 49 Resultado de la unión EFI y EFE.....	64
Tabla 50 Plantilla Unión de Resultados EFI y EFE	66

1. Antecedentes

Se tiene como antecedente el diagnóstico financiero y estrategias de incremento del valor económico agregado en la empresa: "distribuidora de pollo y pescado", el objeto del proyecto es realizar un diagnóstico financiero a la empresa "Distribuidora de Pollo y Pescado" mediante técnicas especializadas que nos permitan conocer su situación financiera y organizacional actual y con base a esto generar unas estrategias que generen valor agregado y mayor crecimiento a largo plazo. Para este proceso se realizaron los siguientes pasos:

Recolección de información a través del propietario de la empresa, su contador y su personal de trabajo. Se obtuvo la información contable, las políticas empresariales y de Endeudamiento desde el año de 2008 hasta diciembre de 2010.

Análisis estratégico de la empresa. La información de la dinámica interna de la empresa y la dinámica con el entorno lo cual puede determinar su capacidad de interactuar eficientemente. La información obtenida para evaluar los factores fuertes y débiles que en su conjunto determina la situación interna de la empresa y los factores externos determinados por las oportunidades y amenazas.

Realización del diagnóstico financiero a través de la información contable que permitió evaluar la rentabilidad, el endeudamiento, y la liquidez de la empresa.

Elaboración de un plan de direccionamiento con estrategias financieras propuestas de acuerdo a las debilidades encontradas en el manejo de la empresa con el objetivo de incrementar el valor.

Finalmente proyectar el impacto de las estrategias financieras propuestas en el valor económico de la empresa (Gutierrez, 2011).

El siguiente proyecto de investigación, es un diagnóstico financiero de la cooperativa Coomeducar de Pereira, el cual pretende buscar, analizar y aplicar estrategias metodológicas y financieras a la Cooperativa.

Por lo anterior, se pretende realizar un diagnóstico financiero, a través de indicadores financieros, la realización y el análisis de la cartera, tasas de interés, entre otros; mediante el comportamiento histórico de información cuantitativa y cualitativa que permitan realizar una proyección más eficiente, con el objetivo de mejorar el ingreso, la rentabilidad y la competitividad de la compañía respecto a otras cooperativas que funcionan en la región.

La Cooperativa Coomeducar de la ciudad de Pereira, es una cooperativa orientada al servicio crediticio para los docentes y a la venta de material educativo y tecnológico. La Cooperativa en los últimos cinco años ha presentado problemas financieros ocasionados por los bajos ingresos y el incremento de gastos, por lo que se hace necesario evaluar y diseñar una estrategia financiera capaz de reducir la incertidumbre (Restrepo & Giraldo Arcila, 2016).

Este trabajo realiza un diagnóstico para el área administrativa y financiera de una pequeña empresa de la industria metal mecánica en la ciudad de San Luis Potosí. La auditoría administrativa y el diagnóstico financiero constituyen herramientas estratégicas para la organización, dado que le permiten identificar las fortalezas y debilidades dentro de la empresa, así como identificar posibles oportunidades y amenazas que pudieran aprovechar y/o mitigar. En México, más del 90% de las empresas son pequeñas y medianas, las cuales contribuyen en gran medida a la generación de empleos y el crecimiento económico. Sin embargo, estas empresas presentan una alta tasa de mortalidad debido a la ausencia de controles administrativos y planeación estratégica y financiera.

En este sentido, la presente investigación tiene como objetivo realizar un análisis administrativo y financiero en una empresa que presenta problemas de control, ausencia de procesos y un alto endeudamiento. Además, se desarrolla una propuesta de reestructuración tanto para el área administrativa como para la financiera con el objetivo de hacer más eficientes sus procesos y recuperar la rentabilidad de la misma (Díaz, 2016).

Esta Proyección Social tiene como propósito realizar un diagnóstico financiero, para así aplicar los conocimientos adquiridos en la Especialización en Gerencia y Administración Financiera en la compañía CAMARTH S.A.S., teniendo en cuenta las herramientas conceptuales y metodológicas que nos ha aportado la universidad en el desarrollo del postgrado. CAMARTH es una compañía constructora fundada en el año 2010, que, aún siendo una empresa relativamente pequeña, apalancada en el auge sostenido del sector se ha constituido en una buena fuente de empleos tanto directos como indirectos. Teniendo en cuenta su poco tiempo en el mercado, es decir, su reciente creación, sus estados financieros no reflejan aún utilidades, debido a la naturaleza propia del negocio, sin embargo, la compañía se mantiene y logra llevar a cabo sus proyectos gracias al capital que le han inyectado sus accionistas y obligaciones financieras adquiridas.

El modelo financiero en el que se sustenta la investigación, le permitirá a la empresa ver su gestión tanto administrativa como financiera, de manera que pueda detectar sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, para que de ésta forma los accionistas generen acciones preventivas y correctivas con el fin de permanecer en el gremio (López, Casas, & Solarte Toro, 2016) .

2. Descripción del problema

Toda empresa opera en un medio que experimenta constantes cambios. Por tal motivo, se debe hacer consciencia y razonar, que, en un ambiente cambiante, la administración de ello debe ser considerada un reto y oportunidad, y esto se afronta con un método llamado planeación estratégica. Este método, mantiene la relación factible entre los recursos de la organización y los diversos cambios de oportunidades que se dan en el mercado.

La planeación estratégica dentro de una organización financiera, es empleada para lograr las metas y objetivos, visualizando su análisis y enfoque de acuerdo a lo que se pretende obtener, es importante tanto a nivel interno como a nivel externo, donde se desarrollan los caminos para alcanzar los objetivos que se denominan estrategias y táctica (Morales Castro & Morales Castro, 2014); lo cual es esencial para la toma de decisiones.

El análisis de los estados financieros responde a un “conjunto de técnicas para diagnosticar la situación y perspectivas de la empresa con el fin de poder tomar decisiones adecuadas. El cálculo

de razones financieras es la forma más usual de análisis económico-financiero, ya que permite evaluar y controlar con relativa facilidad el estado de la entidad en ese sentido. A partir de la información que reflejan se forman las ratios, que constituyen herramientas del análisis para caracterizar la liquidez, actividad y los niveles de endeudamiento y rentabilidad de la empresa” (Leyva Ferreiro, 2018).

Por lo anterior, es importante la planeación tiene como objetivo establecer los objetivos que se desean alcanzar, después de hacer un análisis de la compañía “la eficiencia es resultado del orden, esta no puede venir del azar ni de la improvisación, ya que sin plan se trabaja con los ojos vendados” (Cruz, 2000).

Por lo tanto, la planeación empresarial necesita una evaluación de fortalezas y debilidades, que hacen referencia al medio ambiente interno de la organización; las oportunidades y las amenazas al ambiente externo, lo que es resultado de la matriz de planificación estratégica DOFA, que se desea llevar a cabo en el proyecto.

Para la descripción del problema, la empresa Serviagrícola SAS, no posee un plan estratégico en el cual basarse, para el mejoramiento de sus debilidades y amenazas, tanto internas, como externas, que influyan directa o indirectamente en la organización.

Pregunta de investigación

¿Cuál será el posicionamiento estratégico para la empresa Serviagrícola, dónde se pueda implementar un plan de mejoramiento?

3. Justificación

La presente investigación se enfocará en estudiar la manera de planificar dentro de una empresa, la cual se fundamenta en la elaboración de un plan, que se lleva a cabo después de un análisis general de la organización y su entorno. Su importancia radica en establecer objetivos y estrategias requeridas para alcanzar el éxito. Dichas estrategias, permiten detectar con mayor facilidad dónde se encuentran las equivocaciones, lo cual ayuda a tener mayor control del riesgo y a su vez facilitar la toma de decisiones sobre nuevas iniciativas, identificando aspectos que aportan al mercado un valor único; en conclusión, la estrategia empresarial nos ayuda a

aprovechar las oportunidades, hacer frente a las amenazas, a reforzar las fortalezas y disminuir las debilidades.

También, se estudiarán los recursos financieros, los cuales son los activos que tienen algún grado de liquidez. El dinero en efectivo, los créditos, los depósitos en entidades financieras, las divisas y las tenencias de acciones y bonos forman parte de estos recursos.

OBJETIVOS

4. Objetivo General

Diseñar un plan estratégico financiero para la empresa Serviagricola SAS basado en la metodología de evaluación de factores internos y externos.

4.1 Objetivos específicos

- Realizar un análisis retrospectivo interno y externo de la empresa para determinar la situacional actual de la organización
- Evaluar y proponer estrategias de mejoramiento financiero para la empresa que permitan mejorar el posicionamiento estratégico en el sector y los resultados financieros de la organización.

5. Marco referencial

5.1 Marco teórico

5.1.1 ¿Qué es la planificación estratégica?

El término estrategia viene del griego *strategos*, que significa “un general”. A su vez, esta palabra viene de raíces que significan “ejercito” y “acaudillar”. El verbo griego *stratego* significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos”.

Según (Soldevila, 2000, pág. 118), “El plan estratégico es el proceso por el que la organización determina qué quiere ser en un plazo superior a un año y qué acciones tiene que llevar a cabo para conseguirlo, pero no hay un único modelo de planificación estratégica ni tampoco unos resultados homogéneos”.

Para llevarse a cabo una planificación estratégica debe tenerse en cuenta el concepto ambiente, con el cual se determina las condiciones externas de la empresa a las cuales se enfrenta, pueden ser negativas (amenazas), o positivas (oportunidades). Con base a esto, se deben establecer metas y objetivos básicos, es decir, la misión. Por otro lado, dentro de la planificación se debe analizar la situación de la organización, para poder determinar su posición en el ambiente y la cantidad de recursos con los que cuenta, y así lograr alcanzar las metas u objetivos propuestos inicialmente.

“La estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar” (Mintzberg, 1991)

La planificación estratégica, se basa principalmente en que el análisis debe ir antes que la acción, definir objetivos, analizar la situación y la planificación antes de cualquier acción que se vaya a realizar, esto se denomina formulación de la estrategia. Otro factor relevante, es la ejecución de la estrategia, donde se implementa lo que se desea llevar a cabo con esta planificación.

“ La estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o la cual se dedicara, así como el tipo de empresa que es o será” (Andrews, 1999)

5.1.2 ¿Cómo se evalúa o mide la planificación estratégica y para qué sirve?

La evaluación dentro de la planificación estratégica, busca mejorar el desempeño y conseguir los mejores resultados posibles, se realiza mediante la medición y análisis de la ejecución correspondiente con el fin de gestionar con mayor eficacia los efectos y productos que son resultados en el desarrollo.

La planificación estratégica sirve para la mejora en el desempeño de la organización, permitiendo visualizar nuevas oportunidades y amenazas enfocadas en la misión y así orientar de manera efectiva el rumbo propuesto. También, produce beneficios relacionados con la capacidad de obtener una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, y así tener una productividad eficaz, una mejor calidad de vida y de trabajo para los miembros de la organización.

5.1.3 Factores internos y externos para la planificación estratégica

Son aquellos agentes que se encuentran dentro y fuera de una organización, que pueden generar un impacto positivo o negativo en la misma, originando cambios importantes en la empresa e influyendo en el funcionamiento de la organización. Comprender los factores internos y externos que afectan una organización, le genera a la empresa las capacidades que necesita para resolver sus necesidades de manera eficiente, así mismo, también para realizar planes estratégicos que sean provechosos y convenientes para su adecuada ejecución en el futuro.

- Factores internos:

Los factores internos, se basan en detectar las fortalezas y debilidades que posee una organización, las cuales proporcionan bases para establecer los objetivos a los cuales se desea llegar y las estrategias planteadas, esto como fin de aprovechar las fortalezas internas y superar las debilidades de la empresa.

Para lograr lo anterior, se requiere de la capacidad autocrítica y de autoevaluación, para definir con claridad cuáles son las destrezas, ventajas y factores claves del éxito, así como, los factores desfavorables y críticos.

Las fortalezas de una empresa que la competencia no puede igualar o imitar fácilmente, se llaman competencias distintivas. Desarrollar ventajas competitivas implica aprovechar las competencias distintivas. Por ejemplo, la compañía Research in Motion (RIM) explota su competencia distintiva en investigación y desarrollo al producir una amplia gama de productos innovadores. Las estrategias se diseñan, en parte, para superar las debilidades de una empresa, convirtiéndolas en fortalezas e incluso, tal vez, en competencias distintivas (David, Evaluación interna, 2013, pág. 95).

-Fortalezas: Son los aspectos positivos de la organización, ya que están bajo su influencia, como lo son, los conocimientos, activos, tecnología, capital financiero y humano, procesos de experiencia, sensibilidades y actitudes, que brindan diferencias que caracterizan a la organización con respecto a sus competidores.

“Las fortalezas son las que nos hacen poder aprovechar las oportunidades que se presentan y/o enfrentar, neutralizar o atenuar las amenazas que nos sobrevengan”
(Rivero, 2018, pág. 3)

- Debilidades: Son los aspectos negativos de la organización, que en un momento determinado la puede llevar a situación de crisis o debilidad ante sus fuertes competidores. Son deficiencias que tiene la empresa, las cuales pueden existir desde el origen del modelo de negocio planteado.

“Son factores, personas o situaciones internas que ejercen influencias negativas en la institución y que pueden detener, retroceder, debilitar o destruir su normal desarrollo”
(Vallejo y Sanchez, 2006, pág. 62)

“Está claro que los estrategas deben identificar y evaluar las fortaleza y debilidades internar para formular estrategias y elegir eficazmente entre varias de ellas” (David, 2013, págs. 124-125).

- Factores externos:

Los factores externos, se basan en desarrollar una lista de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, así también como las amenazas que debe prevenir para lograr oportunamente el cumplimiento de sus objetivos. Su objetivo no es desarrollar una relación exhaustiva de todos los factores influyentes en la organización, sino identificar variables claves que ofrezcan respuestas que se puedan implementar.

“Identificar y evaluar las oportunidades y amenazas externas permite que las organizaciones desarrollen una misión clara, diseñen estrategias para lograr sus objetivos a largo plazo, y generen políticas para alcanzar sus objetivos anuales”. (David, 2013, pág. 64)

-Oportunidades: Son aquellas situaciones externas a la organización las cuales se pueden aprovechar para reforzar sus cualidades frente a su competencia.

“Se nos presentan en el entorno, como estando a nuestro alcance para ser aprovechadas dentro de un horizonte de tiempo más o menos largo. Si la oportunidad nos espera, podemos incrementar nuestras fortalezas o disminuir nuestras debilidades”. (Rivero, 2018, pág. 6)

-Amenazas: Son elementos existentes que se encuentran fuera del control de la empresa. Muchas de estas amenazas son originadas por el surgimiento de nuevos competidores, la manera de abolirlas es conociéndolas con claridad y llevando a cabo actividades que reduzcan su efecto negativo frente a la organización.

“Obtener y mantener una ventaja competitiva, es el propósito primordial del desarrollo de las listas de oportunidades y amenazas”. (R.David, Evaluación Externa, 2013, pág. 84)

La matriz de la planificación estratégica es una herramienta que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores internos y externos, críticos para el éxito. Determina el atractivo relativo de diversas estrategias, basándose en el grado en que exista la posibilidad de mejorar dichos factores, por medio del análisis del impacto acumulado de cada uno de estos factores críticos.

En esta matriz se requiere que se hagan buenos juicios intuitivos y puede concluir cualquier cantidad de estrategias alternativas, por lo tanto, una serie puede estar compuesta por cualquier cantidad de estrategias. Sin embargo, solo las estrategias comprendidas en una serie dada son evaluadas en una relación mutua.

La matriz de evaluación de factores internos, nos permite realizar una auditoría interna de la administración de la organización, permitiendo analizar la efectividad de las estrategias aplicadas y conocer con detalle su impacto dentro del instrumento, nos permite evaluar las fortalezas y debilidades más relevantes en cada área, y así formular estrategias capaces de solventar, optimizar y reforzar los procesos internos.

Proceso para el cálculo de indicadores:

1. Se hace una lista de los factores internos claves que se identificaron en el proceso de auditoría interna, se emplea un total de 10 a 20 factores internos e incluyendo tanto fortalezas como debilidades. Se debe utilizar porcentajes, razones y cifras comparativas.
2. Se asigna a cada factor una ponderación que vaya de 0 (sin importancia) hasta 1 (muy importante). Esta ponderación asignada a un factor determinado, indica su importancia con respecto al éxito de la empresa en la industria. Las mayores ponderaciones, se debe asignar a los factores que se considera que tienen la mayor influencia en el desempeño organizacional, La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.
3. Se asigna a cada factor una calificación de 1 a 4, para indicar si representa una debilidad importante (clasificación=1), una debilidad menor (clasificación=2), una fortaleza menor (clasificación=3) o una fortaleza importante (clasificación=4). Las fortalezas, deben recibir una clasificación de 3 o 4, y las debilidades, de 1 o 2; por lo tanto, las clasificaciones están basadas en la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria.
4. Se multiplica la ponderación de cada factor por su clasificación, para determinar una puntuación ponderada para cada variable.
5. Se suman las puntuaciones ponderadas para cada variable, con el fin de determinar la puntuación ponderada total de la organización.

“En la parte interna del análisis del caso, se debe enfatizar cómo y por qué sus fortalezas y debilidades internas pueden utilizarse tanto para ganar ventaja competitiva como para disminuirla, según el rumbo que esté tomando la empresa (R.David, 2013, pág. 123)”.

La matriz de evaluación de factores externos, resume y evalúa la información política, gubernamental, legal, económica, financiera, social, cultural, demográfica, tecnológica, ecológica y ambiental, esto calcula los resultados a través de las oportunidades y amenazas que se identifican en el entorno.

Proceso para el cálculo de indicadores:

1. Se elabora una lista de los factores externos claves identificados en el proceso de auditorías externas. Incluyendo entre 15 y 20 factores. Teniendo en cuenta tanto las oportunidades, como amenazas que afectan la empresa y su industria de operación.
2. Se asigna a cada factor una ponderación, que oscile entre 0 (no importante) y 1 (muy importante). La ponderación indica la relevancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria donde participa la empresa. Frecuentemente las oportunidades reciben valores de ponderación más altos que las amenazas, la determinación de las ponderaciones más apropiadas, puede lograrse comparando a los competidores exitosos con los no exitosos, o analizando el factor y llegando a un censo grupal. La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores, debe ser igual a 1.
3. Se asigna a cada factor externo clave, una calificación de 1 a 4 puntos, para indicar que tan eficazmente responde las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 es la respuesta superior, 3 la respuesta por encima del promedio, 2 la respuesta promedio, y 1 la respuesta deficiente. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades, pueden recibir 1,2,3 o 4 puntos.
4. Se multiplica la ponderación de cada factor por su calificación, para determinar una puntuación ponderada.
5. Se suman las puntuaciones ponderadas para cada variable, con el fin de determinar la puntuación ponderada total para cada organización.

“Las estrategias de la empresa aprovechan de manera eficaz las oportunidades existentes y minimiza los posibles efectos adversos de las amenazas externas”. (R.David, 2013, pág. 81)

5.1.4 Indicadores Financieros

Los indicadores financieros son un conjunto de herramientas, las cuales le brindan a las empresas la capacidad de medir su progreso frente a determinados objetivos internos u objetivos externos. Son herramientas que a lo largo del tiempo permite identificar nuevas tendencias y aspectos a valorar

El análisis de estos indicadores funciona como un instrumento que brinda una serie de pistas e indicios con los cuales el experto en finanzas puede determinar las condiciones que posee la empresa, condiciones que a simple vista no se perciben, también, permite la planificación que mejor se ajusta para que el futuro de la empresa sea sostenible, con menos nivel de riesgo y un mejor rumbo en el mundo empresarial.

En conclusión, los indicadores financieros son usados para realizar una adecuada evaluación de la condición financiera, el desempeño, las tendencias y las variaciones en las principales cuentas de una empresa; también poder realizar un diagnóstico eficiente y analizar su comportamiento.

- **Indicadores de Liquidez**

Son aquellos que miden la capacidad que tiene la organización de generar dinero efectivo para responder por sus compromisos y obligaciones con vencimientos a corto plazo. También, sirven para determinar la estabilidad de la base financiera de la organización, es decir, si cuenta con capacidad financiera para responder al pago de sus deudas contraídas a un corto plazo.

Tabla 1. Indicadores de liquidez

INDICADOR	FÓRMULA	DEFINICIÓN
RAZÓN CORRIENTE	Total activo corriente/Total pasivo corriente	Este indicador muestra cuantos pesos posee la empresa para cubrir sus deudas a corto plazo.
PRUEBA ÁCIDA	$(\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}) / \text{Pasivo corriente}$	Este indicador muestra la capacidad para atender las deudas a corto plazo sin tener que vender los inventarios

EBITDA	Utilidad operativa+ Depreciaciones y amortizaciones	Es la capacidad de una empresa para generar beneficios considerando únicamente su actividad productiva
CAPITAL DE TRABAJO NETO	Activo corriente-Pasivo corriente	Se considera como aquellos recursos que requiere la empresa para poder operar. En este sentido el capital de trabajo es lo que comúnmente conocemos como activo corriente.
CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO	Inventario+Cartera-Cuentas por pagar	Expresa la necesidad de dinero de una empresa para poder cumplir con sus operaciones. Con sus recursos propios.

Fuentes: informatica, I. n. (2008). *inei*. Obtenido de *inei*. Lorenzana, D. (octubre de 2013).

pymes y autónomos. Gerencie. (abril de 2018). *gerencie.com*. Financieras, F. (agosto de 2017). *planeación financiera*.

- **Indicadores Operacionales**

Se definen como indicadores operacionales aquellos indicadores cuya función es permitir analizar el grado de ejecución de las actividades previstas en cada programa operativo de una organización.

Tabla 2 Indicadores operacionales

INDICADOR	FÓRMULA	DEFINICIÓN
ROTACIÓN ACTIVOS FIJOS	Ventas/Activos fijos	Este indicador mide la eficiencia relativa con que la organización emplea su inversión en activos fijos para así generar ingresos.

ROTACIÓN ACTIVOS TOTALES	Ventas/Activos totales	Este indicador mide la eficiencia con que las empresas utilizan sus activos para generar ingresos.
ROTACIÓN DE INVENTARIOS TOTAL	Inventario promedio*360/Costo de ventas	Este indicador permite identificar, cuantas veces el inventario se convierte en dinero o en cuentas por cobrar.

Fuente: Emprande. (2019). *emprandefx*. Johnson, R. (s.f.). *la voz de houston*. Gerencie. (abril de 2018). *gerencie.com*.

- **Indicadores de Endeudamiento**

Miden la capacidad que tiene la organización de contraer obligaciones para financiar sus operaciones e inversiones, y respaldar las mismas con su capital propio; es decir, evalúan la capacidad que tienen para responder a sus obligaciones, a partir del patrimonio.

Tabla 3 Indicadores de endeudamiento

INDICADOR	FÓRMULA	DEFINICIÓN
APALANCAMIENTO	Total pasivo/ Patrimonio	Este indicador mide, el grado de compromiso del patrimonio de los propietarios para con los acreedores de la empresa, es decir, por cada unidad monetaria de patrimonio, cuanto se tiene de deudas con terceros.

CONCENTRACIÓN DEL PASIVO EN EL CORTO PLAZO	Pasivo corriente/ Pasivo total	Este indicador establece que porcentaje total de los pasivos tiene vencimiento corriente menor de un año.
ENDEUDAMIENTO CON EL SECTOR FINANCIERO	Deudas financieras/ Activos no corrientes	Este indicador establece el porcentaje que representa las obligaciones financieras que se adquieren con entidades como bancos, corporaciones financieras, de ahorro, vivienda, de corto plazo con respecto a las ventas del periodo.
CONCENTRACIÓN ENDEUDAMIENTO FINANCIERO	Pasivos financieros/ Pasivo total	Este indicador representa el porcentaje de participación con aquellos terceros a los cuales se les debe cancelar las acreencias en el corto plazo.
RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO	Pasivo total/ Activo total	Este indicador, mide el porcentaje de participación de la totalidad de acreedores dentro de la empresa, sin discriminación alguna del tipo de acreedor. Debe ser analizado de acuerdo con la naturaleza de la empresa.

Fuentes: Florez, E. A. (mayo de 2015). *aprendeniif*. Lozano, J. T. (s.f.). *wix. slideshare*. (julio de 2011). *profima*. (agosto de 2018).

- **Indicadores de Rentabilidad**

Miden la capacidad que tiene la organización de mantenerse en el tiempo; es decir, la sostenibilidad que ha de ser producto de la efectividad que tiene al administrar los costos y gastos y convertirlos en utilidad

Tabla 4 Indicadores de rentabilidad

INDICADOR	FÓRMULA	DEFINICIÓN
MARGEN BRUTO	$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}}$	Este indicador permite conocer la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas y la capacidad de la empresa para cubrir los gastos operativos y generar utilidades antes de deducciones e impuestos.
MARGEN NETO	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$	Este indicador nos permite identificar la rentabilidad de ventas que muestra la utilidad de la empresa por cada unidad de venta, incluyendo operación y no operacional.
MARGEN OPERACIONAL	$\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas netas}}$	Este indicador permite identificar si la organización es o no lucrativa, independientemente de la forma en que ha sido financiado, representando lo que se gana a nivel de operación que queda como utilidad por cada peso vendido.
RETORNO OPERACIONAL SOBRE LOS ACTIVOS (ROA)	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$	Este indicador evalúa el grado de rentabilidad que una empresa genera por la utilización de sus recursos disponibles, de manera independiente de la forma en que fueron financiados.
RETORNO SOBRE	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio total}}$	Este indicador evalúa el grado de rentabilidad que una empresa genera a sus accionistas, como

**PATRIMONIO
(ROE)**

consecuencia de la inversión realizada y los
riesgos asumidos por ésta.

Fuentes: financiero, A. (agosto de 2012). *profima*. (agosto de 2018).

- **Indicadores de riesgo**

Este indicador determina qué tan posible es que la probabilidad de un evento, combinada con sus consecuencias, supere el apetito de riesgo de la organización (es decir, el nivel de riesgo que la compañía está preparada para aceptar), y tenga un impacto profundamente negativo en la capacidad de tener éxito de una organización.

Tabla 5 Indicadores de riesgo

INDICADOR	FÓRMULA	DEFINICIÓN
RIESGO OPERATIVO	Costos y gastos de operación fijos / Ingresos- Costos y gastos variables	Tiene que ver con la probabilidad de la empresa de no poder enfrentar los costos y los gastos fijos de operación inherentes a su actividad.
RIESGO FINANCIERO	Gastos financieros fijos / Utilidad de operación	Se refiere a la probabilidad de no poder enfrentar sus gastos fijos por financiamiento.
RIESGO ESTRUCTURAL	Costos y gastos fijos operativos y financieros / Ingresos- costos y gastos variables	Se refiere a la probabilidad de la empresa de no poder enfrentar sus costos y gastos fijos, tanto de operación como financieros.

Fuente: Nava, J. A. (2014). *Estrategías financieras empresariales*. Hernández, L. M. (2014). *Estrategías Finacieras Empresariales*.

5.1.5 Método Delphi

El método Delphi, cuyo nombre lo propuso el filósofo Abraham Kaplan, quien formaba parte del centro de investigación norteamericano mencionado, su nombre se inspira en el antiguo oráculo de delphos, parece que fue ideado originalmente a comienzos de los años 50 en el seno del centro de investigación estadounidense RAND Corporation por Olaf Helmer y Theodore J. Gordon, como un instrumento para realizar predicciones sobre un caso de catástrofe nuclear. Desde entonces, ha sido utilizado frecuentemente como sistema para obtener información en el futuro.

El método Delphi es posiblemente uno de los más utilizados en los últimos tiempos por los investigadores para diferentes situaciones y problemáticas, que van desde la identificación de tópicos a investigar, especificar las preguntas de investigación, identificar una perspectiva teórica para la fundamentación de la investigación, seleccionar las variables de interés, identificar las relaciones causales entre factores, definir y validar los constructos, elaborar los instrumentos de análisis o recogida de información, o crear un lenguaje común para la discusión y gestión del conocimiento en un área científica.

Somerville, define como un proceso iterativo, normalmente de tres o cuatro rondas de preguntas, cada una basada en los resultados de la consulta previa y cuyo propósito es la exploración abierta acerca de un tópico hasta llegar al consenso con las contribuciones repetidas de todo el grupo (Somerville, 2008) .

Liston y Turoff, Definen la técnica Delphi como un método de estructuración de un proceso de comunicación grupal que es efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar un problema complejo (Linston, Turoff , 2002).

Dalkney y Helmer, Se refirieron a él como un dispositivo con el fin de obtener el consenso de opinión más fiable de un grupo de expertos, a través de la aplicación de una serie de cuestionarios en profundidad que se intercalan con retroalimentaciones de los resultados (Dalkney y Helmer, 1962).

Según Pozo, Gutiérrez y Rodríguez, El método Delphi es una estrategia relativamente flexible que nos ha permitido actuar con autonomía y adaptar su dinámica habitual a los objetivos de nuestra investigación. El punto de partida para la puesta en marcha de esta estrategia Delphi ha

sido la existencia de un problema de investigación que requería de la opinión de un grupo de expertos cuyos conocimientos sobre el tema, características y experiencia se estimaron a priori como apropiados para la consecución de los objetivos de nuestra investigación. (Pozo Llorente, Gutiérrez Pérez, y Rodríguez Sabiote, 2007)

Landeta, explica que “Es un proceso sistemático e iterativo encaminado a la obtención de las opiniones, y si es posible el consenso, de un grupo de expertos” (Landeta, 2002).

León y montero expresan que es “Una técnica de recogida de datos que se utiliza para poner de acuerdo a un grupo de expertos, sobre un tema de interés para el investigador. Consiste en aplicar un cuestionario repetidamente, dando a conocer a todos los expertos las respuestas de los demás en las aplicaciones anteriores e invitándoles a buscar el máximo consenso entre ellos” (León & Montero, 2004).

Características

1. Proceso iterativo. Los participantes emiten su opinión o respuesta en más de una ocasión.
2. Anonimato. Una de las diferencias que existen con el resto de las técnicas de consulta grupal es el anonimato de las respuestas, es más, los expertos pueden conocerse, pero no identifican lo que dice cada uno de ellos.
3. Feedback controlado. El investigador o grupo de investigación es el que analiza las respuestas recibidas y produce la nueva consulta, de modo que pone el énfasis que se requiere de acuerdo con los objetivos de su trabajo.
4. Respuesta estadística del grupo. En caso de que al grupo se le haya solicitado una estimación numérica, se maneja la mediana de las respuestas individuales. Con ello, se consigue la inclusión de las respuestas individuales en el resultado final del grupo.

5.1.6 Método k-sigma

K SIGMA, pretende ser una interpretación flexible de SIX SIGMA, adaptada a los procesos y resultados propios de las organizaciones escolares, cuya efectividad es difícil que alcance un nivel tal que únicamente sean admisibles 3.4 errores por millón (los que se “toleran” en SIX SIGMA).

La propuesta de tecnología de control de procesos para mejorar la calidad de la enseñanza se hace, pues, según los planteamientos de esta nueva filosofía de la gestión y dirección de las organizaciones, si bien el valor que en cada caso se le asigne a “K”, dependerá, naturalmente, de la variable que se someta a control y del nivel de efectividad que sea posible y conveniente, según las circunstancias. De SIX SIGMA recoge K SIGMA la utilidad de disponer de niveles expresos de eficiencia y de efectividad en cada uno de los procesos que ocurren en las organizaciones escolares, así como la metodología para el análisis y revisión de aquellos que estén funcionando por debajo de los valores que satisfacen las necesidades y las expectativas de los clientes de cada establecimiento escolar. También K SIGMA, acepta como hace SIX SIGMA, que además del número de clientes satisfechos e insatisfechos, la viabilidad de las entidades que producen bienes o servicios es función de la eficiencia, o cantidad de recursos que consumen para alcanzar un determinado nivel de efectividad.

K SIGMA se apoya para su aplicación en el estudio de los distintos procesos que hacen posible la eficiencia y la efectividad de cada organización, de las que el mejor indicador es la calidad del servicio que prestan.

5.2 Marco conceptual

-Evaluar: Atribuir o determinar el valor de algo o de alguien teniendo en cuenta diversos elementos o juicios.

-Análisis financiero: Conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y perspectivas de la empresa.

-Indicador: Dato o información que sirve para conocer o valorar las características y la intensidad de un hecho, o para determinar su evaluación futura.

-Estados financieros: Son los documentos de mayor importancia que recopilan información sobre la salud económica de la empresa, cuyo objetivo es dar una visión general de la misma.

-Rentabilidad: Relación existente entre los beneficios que proporciona una determinada operación o cosa y la inversión o el esfuerzo que se ha hecho, se suele expresar en porcentajes.

-Eficiencia: Capacidad para realizar o cumplir adecuadamente una función.

-Eficacia: Capacidad para producir el efecto deseado, o de ir bien para determinada cosa.

-Plan: Modelo sistemático de una actuación pública privada que se elabora anticipadamente para dirigirla y encausarla, y así aspirar obtener ciertos objetivos en el futuro.

-Planificar: Acción de hacer un plan, proyecto o ejecutar una actividad.

-Planeación: Acción y efecto de planificar.

-Organización: Sistema diseñado para alcanzar ciertas metas u objetivos, los cuales están relacionados para el cumplimiento de funciones específicas.

-Empresa: Entidad en la que intervienen el capital y el trabajo como factores de producción de actividades industriales, mercantiles o prestación de servicios.

-Matriz: Conjunto de elementos o números, ordenados en filas o columnas.

5.3. Marco legal

El marco legal tiene como objetivo principal proporcionar una amplia visualización social y legal a una organización para que así establezca y opere sus actividades. Este marco hace referencia a temas tales como: permisos, reglamentaciones, leyes, obligaciones, políticas de distribución de utilidades, tipo de sociedad que conforma una organización, responsabilidades entre otros aspectos.

Lo enunciado en el párrafo anterior debe estudiarse detalladamente para visualizar la viabilidad que trae consigo cumplir estos requerimientos legales y así evitar resultados negativos sobre la organización a la cual se le desea implementar este plan.

Tabla 6 Marco legal

LEY	DESCRIPCIÓN
<p>LEY 222 DE 1995 (20 DE DICIEMBRE), "POR LO CUAL SE MODIFICA EL LIBRO II DEL CÓDIGO DE COMERCIO, SE EXPIDE UN NUEVO RÉGIMEN DE PROCESOS CONCURSALES Y SE DICTAN OTRAS DISPOSICIONES". ART. 37,38,39</p>	<p>Art 37, Estados financieros certificados, La certificación consiste en declarar que se han verificado previamente las afirmaciones contenidas en ellos, conforme al reglamento, y que las mismas se han tomado fielmente de los libros.</p> <p>Art 38, Estados financieros dictaminados, dictaminados aquellos estados financieros certificados que se acompañen de la opinión profesional del revisor fiscal o, a falta de éste, del contador público independiente que los hubiere examinado de conformidad con las normas de auditoría generalmente aceptadas.</p> <p>Art 39, Autenticidad de los estados financieros y de los dictámenes, Salvo prueba en contrario, los estados financieros certificados y los dictámenes correspondientes se presumen auténticos.</p>
<p>LEY 222 DE 1995 ART.83,84,85</p>	<p>Art 83, inspección: Consiste en analizar la información sobre la situación jurídica, contable,</p>

económica y administrativa de cualquier sociedad comercial no vigilada por la superintendencia bancaria. **Art 84**, vigilancia: Consiste en la atribución de la superintendencia de sociedades para velar por las que no están sometidas a la vigilancia de otras superintendencias, en su formación, funcionamiento y desarrollo de su objeto social. **Art 85**, control: Consiste en ordenar los correctivos necesarios para subsanar una situación crítica de orden jurídico, contable, económico o administrativo de cualquier sociedad comercial no vigilada por una superintendencia.

DECRETO 3993 DE 2010

Modifica el decreto 2555 del 15 de julio del 2010 y se reglamenta la función de conciliación del defensor del consumidor financiero.

DECRETO 4601 DE 2009

Derogado por el decreto 2555 del 2010. Sociedades de intermediación cambiaria y de servicios financieros.

LEY 45 DE 1990

Denominada evaluación de la reforma financiera, creo las condiciones necesarias para el desarrollo

	de la actividad financiera en un entorno más libre y competitivo, en orden asegurar que las instituciones del sector contribuyan de forma determinante al proceso de modernización de la economía.
ART 2° DE LA LEY 590 DE 2000, MODIFICADO POR EL ART 2° DE LA LEY 905 DE 2004).	Disposición que exige el cumplimiento de las dos condiciones de cada uno de los tipos de empresa. Microempresa, pequeña empresa, mediana empresa, gran empresa.

Fuentes: cámara de comercio de bogota. (diciembre de 1995). vigencia, J. (diciembre de 1995). secretaria senado. superintendencia financiera . (2010).superfinanciera. (diciembre de 1990).función pública. (julio de 2000).

5.4. Marco metodológico

Metodología de la investigación

El tipo de investigación que se emplea es de tipo aplicada, ya que el énfasis del estudio es la investigación, para dar respuesta a preguntas específicas, es decir, la resolución practica de problemas que se plantean en un momento determinado. Se centra en cómo se puede llevar a cabo la aplicación de las teóricas generales.

Por su parte, el pedagogo, filósofo, sociólogo y ensayista argentino Ezequiel Ander-Egg Hernández indica que “la investigación aplicada es una solución eficiente y con fundamentos a un problema que se ha identificado” (Hernandez, 2011).

Uno de los estudios de la investigación, es cuantitativo, el cual se basa en la obtención de datos y el análisis de estos, utilizando instrumentos de la investigación que hacen parte del campo de la estadística.

El otro estudio es de tipo descriptivo, el cual se implementa para describir y analizar la situación que se presenta en la organización. Es un método de investigación muy concreto, ya que plantea la parte relevante de la situación a tratar.

Las organizaciones que emplean este tipo de estudios son aquellas que su principal objetivo, es realizar una buena toma de decisiones para alcanzar unos fines concretos, basados en la actividad principal de la organización.

La presente investigación se desarrollará en cuatro fases, la primera en la realización de un análisis financiero para la empresa Serviagricola SAS, la segunda se implementara un sistema de evaluación de los indicadores financieros, lo cual permitirá asignar una calificación por escala de 1 a 4 que evidencia el nivel de desempeño y la evolución de los ratios por lo cual permitirá que se desarrolle la siguiente fase de la investigación al implementar la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) y Evaluación de Factores Externos (EFE) que den lugar al planteamiento de estrategias de mejoramiento para la empresa en cuanto a los resultados financieros, por lo cual se podría mejorar el posicionamiento estratégico en el sector.

Tipo de investigación

El tipo de investigación que se emplea es de tipo aplicada, ya que el énfasis del estudio es la investigación para dar respuesta a preguntas específicas, es decir, la resolución practica de problemas que se plantean en un momento determinado. Se centra en cómo se puede llevar a cabo la aplicación de las teóricas generales.

Por su parte, el pedagogo, filósofo, sociólogo y ensayista argentino Ezequiel Ander-Egg Hernández indica que “la investigación aplicada es una solución eficiente y con fundamentos a un problema que se ha identificado” (Hernandez, 2011).

Uno de los estudios de la investigación, es cuantitativo, el cual se basa en la obtención de datos y el análisis de estos, utilizando instrumentos de la investigación que hacen parte del campo de la estadística.

El otro estudio que se emplea, es de tipo descriptivo, el cual se implementa para describir y analizar la situación que se presenta en la organización. Es un método de investigación muy concreto, ya que plantea la parte relevante de la situación a tratar. Las organizaciones que emplean este tipo de estudios, son aquellas que su principal objetivo, es realizar una buena toma de decisiones para alcanzar unos fines concretos, basados en la actividad principal de la organización.

Recolección de datos

La recolección de datos, hace referencia a la gran diversidad de técnicas y herramientas que son empleadas para el análisis y desarrollo de una investigación.

En la presente investigación, se recurrió al proceso de recolección de datos para el desarrollo de la misma, a través de algunas técnicas como lo son:

- Entrevistas con la contadora de la empresa Serviagrícola SAS
- Recopilación de documentos y datos suministrados por la empresa Serviagrícola SAS, los cuales contaban con: Balance fiscal, Estados de resultados fiscal y notas y anexos a los estados financieros fiscales, de 3 años.

6. Análisis retrospectivo interno y externo de la empresa

6.1 Historia Serviagricola S.A.S

Es una sociedad familiar conformada desde el 04 de febrero de 2004, inicialmente se comenzó con labores agrícolas de levantamiento de socas, preparaciones y adecuaciones de suelo; posteriormente gracias a su tenacidad y emprendimiento, la empresa se fue enfocando en el corte, alce y transporte de caña donde se adquirió gran experiencia.

Serviagrícola S.A.S, sociedad legalmente constituida por medio de la Escritura Pública No. 0003272 de la Notaria Cuarta de Cali, el 02 de diciembre de 2003, inscrita el 04 de febrero de 2004 bajo el número 00018995 del Libro IX, se constituyó como Serviagrícola y

Cia Ltda. Por Acta No. 0000017 de Junta de Socios de Cali del 13 de septiembre de 2010, inscrita el 03 de diciembre de 2010 bajo el número 00027646 del Libro IX, la Sociedad cambio de Nombre a Serviagrícola S.A.S. registrada con Nit. 817.007.055-0, para darle un manejo contable y tributario independiente; y además, permitir ingresar a nuestra sociedad nuevos accionistas que han pretendido adherirse con el fin de brindarle experiencia operativa, capacidad financiera y administrativa al negocio procurando proveer más eficacia a nuestro servicio ofrecido.

Está ubicada en la calle 62 No 25ª 28, barrio las mercedes, Palmira Valle del cauca.

Factores Externos que intervienen en la operación de la empresa Serviagricola S.A.S

A continuación, se observan los factores externos que intervienen directamente en la operación de la empresa Serviagrícola S.A.S. Se presentan los indicadores macroeconómicos que afectan a la empresa según su actividad, en este caso de transporte y carga.

Indicadores macroeconómicos

-Tasa de desempleo: La tasa de desempleo, calculada por el departamento administrativo nacional de estadística (DANE) es un indicador de la evolución en el tiempo, respectivamente, de la proporción de personas que teniendo la intención de trabajar se puedan emplear.

-Índice de precios al consumidor: Es una medida del cambio (variación), en el precio de bienes y servicios representativos del consumo de los hogares del país conocido como canasta.

-Productividad laboral: En términos generales, un índice de productividad es el cociente entre la producción de un proceso y el gasto o consumo de dicho proceso: Si la producción crece para un mismo nivel de consumo, el índice de productividad crece, indicando que la empresa es más productiva, es decir, administra mejor sus recursos para producir más con la misma cantidad de recursos. Un índice de productividad puede utilizarse para comparar el nivel de eficiencia de la empresa, ya sea en un conjunto, o respecto de la administración de uno o varios recursos en particular.

- **Índice de costos de transporte de carga por carretera (ICTC):** El ICTC permite medir las variaciones promedio de precios de un conjunto representativo de bienes y servicios necesarios, para garantizar la movilización de un vehículo prestador del servicio del transporte de carga por carretera en el país, a lo largo del tiempo. Es un indicador especializado que permite la toma de decisiones por parte de entidades del gobierno y empresas privadas del sector El índice de Costos del Transporte de Carga por Carretera.

Las Variables externas de una empresa, pretenden detectar y evaluar las tendencias y los acontecimientos que están más allá del control de una sola empresa. La auditoría externa revela las oportunidades y amenazas clave que tiene una organización, de tal manera que los gerentes puedan formular una estrategia para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas o reducir sus consecuencias.

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE), permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

Las variables internas de una empresa, analizan las fuerzas y debilidades internas, sumadas a las oportunidades y amenazas externas, así como un enunciado claro de la misión, son la base para establecer objetivos y estrategias. Los objetivos y estrategias se establecen con la intención de capitalizar las fuerzas internas y de superar las debilidades.

La matriz de evaluación de los factores internos (EFI), es un instrumento para formular estrategias, resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y, además, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

(Aguilera, 2011)

6.2 Evaluación Interna y Externa

6.2.1 Evaluación Interna

Indicadores de liquidez

Teniendo en cuenta la fórmula conocida de los indicadores de liquidez, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 7 Resultados Indicadores de liquidez.

	2015	2016	2017
RAZON CORRIENTE	2,142	1,616	2,335
PRUEBA ACIDA	2,142	1,616	2,335
EBITDA	-\$ 106.957.782	-\$ 1.143.504.305	\$ 596.727.251
CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ 2.037.436.826	\$ 1.273.602.761	\$ 2.711.883.678
CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO	-\$ 3.154.521.145	-\$ 2.396.736.234	-\$ 3.210.080.809

La empresa tuvo una razón corriente por cada peso que debía de \$ 2.14 pesos para responder en el año 2015; es decir más del doble del endeudamiento, para el 2016 fue de \$ 1.61 pesos para el año 2016 y de \$ 2.33 pesos para el año 2017.

El capital de trabajo neto, indicó el valor que le quedaría a la empresa representado en efectivo u otros activos corrientes, para el año 2015 \$2.037.436.826, para el año 2016 \$1.273.602.761 y para el año 2017 \$2.711.883.678 ; después de haber pagado todos sus pasivos de corto plazo, en el caso que tuvieran que ser cancelados de inmediato.

De acuerdo a los resultados de la empresa, se presentó un aumento significativo.

La empresa presentó una prueba ácida de \$2.41 (año 2015) \$1.61 (año 2016) y \$2.33 (año 2017), quiere decir, que por cada peso que se debía a corto plazo, se cuenta para su cancelación.

Indicadores de endeudamiento

Teniendo en cuenta la fórmula conocida de los indicadores de endeudamiento, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 8 Resultados Indicadores de endeudamiento.

	2015	2016	2017
APALANCAMIENTO	3,249	2,567	2,651
CONCENTRACIÓN PASIVO CORTO PLAZO	37,49%	53,05%	39,07%
ENDEUDAMIENTO FINANCIERO	384,75%	279,43%	260,55%
CONCENTRACIÓN ENDEUDAMIENTO FINANCIERO	62,51%	46,95%	60,93%
RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO	76,46%	71,96%	72,61%

Las obligaciones con entidades financieras equivalen al 3,8475% de las ventas en el año 2015, al 2,7947% de las ventas en el año 2016 y al 2,6055% de las ventas en el año 2017.

La concentración del pasivo en el corto plazo se interpretó que por cada peso (\$1.00) de deuda que la empresa tiene con terceros, 37 centavos (año 2015), de 53 centavos (año 2016), y de 39 centavos (año 2017). Tuvo vencimiento corriente, o lo que es lo mismo que el 37.49% (año

2015), el 53.05% (año 2016) y el 39.07% de los pasivos con terceros que tienen vencimiento en menos de un año.

Indicadores De Rentabilidad

Teniendo en cuenta la fórmula conocida de los indicadores de rentabilidad, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 9 Resultados Indicadores de rentabilidad.

	2015	2016	2017
MARGEN BRUTO	102,10%	102,78%	100,01%
MARGEN NETO	6,95%	6,93%	7,98%
MARGEN OPERACIONAL	17,36%	16,32%	14,93%
ROA	8,22%	9,29%	8,86%
ROE	34,94%	33,12%	32,33%

El margen neto, significa que la utilidad neta correspondió a un 6.95% de las ventas netas en el año 2015, un 6.93% de las ventas netas en el año 2016 y un 7,98% en el año 2017. Lo anterior equivale a decir que de cada \$1.00 peso vendido generó 6,95 centavos de utilidad neta en el año 2015, de cada peso \$1.00 vendido generó 6.95 centavos de utilidad neta en el año 2016 y de cada peso \$1.00 vendido generó 7.98 centavos de utilidad neta en el año 2017.

El margen operacional, significa que la utilidad neta correspondió a un 17.36% de las ventas netas en el año 2015, un 16.32% sobre las ventas netas en el año 2016 y un 14.93% sobre las ventas netas en el año 2017. Esto quiere decir que de cada \$1.00 peso vendido en el año 2015 se reportaron 17.36 centavos de utilidad operacional, de cada \$1.00 vendido en el año 2016 se reportaron 16.32 centavos de utilidad operacional y de cada \$1.00 peso vendido en el año 2017 se reportaron 14.93 centavos de utilidad operacional.

El margen bruto, significó que la utilidad neta correspondió a un 1,0210% de las ventas netas en el año 2015, un 1,0278% sobre las ventas netas en el año 2016 y un 1,0001% sobre las ventas netas en el año 2017. Esto quiere decir, que de cada \$1.00 peso vendido en el año 2015 se reportaron 102.10 centavos de utilidad bruta, de cada \$1.00 vendido en el año 2016 se reportaron 102.78 centavos de utilidad bruta y de cada \$1.00 peso vendido en el año 2017 se reportaron 100.01 centavos de utilidad bruta.

Indicadores Operacionales

Teniendo en cuenta la fórmula conocida de los indicadores operacionales, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 10 Resultados Indicadores operacionales.

	2015	2016	2017
ROTACIÓN ACTIVOS FIJOS	9,717	11,385	6,539
ROTACIÓN ACTIVOS TOTALES	1,207	1,377	1,110

La rotación de los activos fijos, reflejó que los activos fijos rotaron 9.72 veces en el año 2015, 11.38 veces en el año 2016 y 6.54 veces en el año 2017, quiere decir que las ventas fueron en estos tres años, superiores a los activos fijos; se alcanzó a vender \$1.00 por cada \$1.00 invertido en activo fijo o lo que es igual que por cada \$1.00 invertido en activos fijos, se generó 9.72

veces de rotación en el año 2015, 11.38 veces de rotación en el año 2016 y 6.54 veces de rotación en el año 2017.

La rotación de activos totales, significan que los activos totales rotaron 1.21 veces en el año 2015, 1.38 veces en el año 2016 y 1.11 veces en el año 2017; En otros términos, se puede decir que de cada \$1.00 invertido en activos totales, generó ventas por 121 centavos en el año 2015, 138 centavos en el año 2016 y 111 centavos en el año 2017.

Indicadores De Riesgo

Teniendo en cuenta la fórmula conocida de los indicadores de riesgo, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 11 Resultados Indicadores de riesgo.

	2015	2016	2017
RIESGO OPERATIVO	88,79%	8,9%	87,52%
RIESGO FINANCIERO	38,38%	36,91%	46,12%
RIESGO ESTRUCTURAL	90,11%	95,58%	88,26%

Los gastos fijos de operación en la empresa (Riesgo operativo), reflejan una utilidad del 88,79% para el año 2015, 89.36% para el año 2016 y 87.52% para el año 2017. Lo que refleja que la empresa puede enfrentar los costos y gastos fijos de operación, según su actividad, en este caso transporte.

El gasto financiero (Riesgo financiero), tiene un respaldo con una utilidad del 38.38% para el año 2015, 36.91% para el año 2016 y 46.12% para el año 2017. Lo que muestra que, con base a la utilidad, si se puede cumplir con el gasto financiero.

El riesgo estructural, es una mezcla de la operatividad de la empresa y sus compromisos financieros, tiene una utilidad del 90.11% para el año 2015, 95.58% para el año 2016 y 88,26% para el año 2017. Lo cual refleja que la empresa tiene como compensar sus gastos operativos y financieros.

Criterios de calificación evaluación interna

A continuación, se observan los factores internos que intervienen directamente en la operación de la empresa Serviagrícola S.A.S. Éste, se obtuvo por medio de criterios de calificación profesional para el método Delphi, con la ayuda de docentes de la Universidad Libre seccional Pereira, el cual evalúa puntualmente cada indicador financiero, según la actividad de la empresa, o según su criterio profesional. Siendo:

CRITERIOS DE CALIFICACIÓN	
Debilidad mayor	1
Debilidad menor	2
Fortaleza menor	3
Fortaleza mayor	4

A continuación, se presentan los resultados obtenidos, basados en dos criterios profesionales:

Indicadores de Liquidez

Son aquellos que miden la capacidad que tiene la organización de generar dinero efectivo para responder por sus compromisos y obligaciones con vencimientos a corto plazo. También, sirven para determinar la estabilidad de la base financiera de la organización, es decir, si cuenta con capacidad financiera para responder al pago de sus deudas contraídas a un corto plazo.

Tabla 12 Indicadores financieros de liquidez

Indicador	INDICADORES		Criterio calificación Método Delphi			
	Fórmula	Definición	1	2	3	4
Razón corriente (Veces)	Total activo corriente/Total pasivo corriente	Este indicador muestra cuantos pesos posee la empresa para cubrir sus deudas a corto plazo.	<0	>=0 <=1	>1.0y <=2.0	>2.0
Prueba ácida (Veces)	(Activo corriente- Inventarios)/ Pasivo corriente	Este indicador muestra la capacidad para atender las deudas a corto plazo sin tener que vender los inventarios	<	0.5	>=1.0 y <= 1.5	>=1.5 y <=2.0
Ebitda (\$)	Utilidad operativa+ Depreciaciones y amortizaciones	Es la capacidad de una empresa para generar beneficios considerando únicamente su actividad productiva	<0	>=0 y <=	>531.236 y <=	> 627.077

			531.236	627.077	
			<0		>
Capital de trabajo neto	Activo corriente- Pasivo corriente	Se considera como aquellos recursos que requiere la empresa para poder operar. En este sentido el capital de trabajo es lo que comúnmente conocemos como activo corriente.			
(\$)			≥ 0 $y \leq 893.389$	> 893.389 $y \leq 1.209.461$	1.209.461
Capital de trabajo neto operativo	Inventario+Cartera- Cuentas por pagar	Expresa la necesidad de dinero de una empresa para poder cumplir con sus operaciones. Con sus recursos propios.	<0	≥ 0 $y \leq 2.123.288$	$> 2.123.288$ $y \leq 4.500.852$
(\$)					

Fuente: Las autoras

Indicadores Operacionales

Se definen como indicadores operacionales aquellos indicadores cuya función es permitir analizar el grado de ejecución de las actividades previstas en cada programa operativo de una organización.

Tabla 13. Indicadores financieros operacionales

Indicador	INDICADORES		Criterio calificación Método Delphi			
	Fórmula	Definición	1	2	3	4
Rotación activos fijos (Veces)	Ventas/Activos fijos	Este indicador mide la eficiencia relativa con que la organización emplea su inversión en activos fijos para así generar ingresos.	<0,86	$\geq 0,86$ y $\leq 1,26$	$> 1,26$ y $\leq 1,65$	$> 1,65$
Rotación activos totales (Veces)	Ventas/Activos totales	Este indicador mide la eficiencia con que las empresas utilizan sus activos para generar ingresos.	<0,50	$\geq 0,50$ y $\leq 0,61$	$> 0,61$ y $\leq 0,73$	$> 0,73$

Fuente: Las autoras

Indicadores de Endeudamiento

Miden la capacidad que tiene la organización de contraer obligaciones para financiar sus operaciones e inversiones, y respaldar las mismas con su capital propio; es decir, evalúan la capacidad que tienen para responder a sus obligaciones, a partir del patrimonio.

Tabla 14. Indicadores financieros de endeudamiento

INDICADORES			Criterio calificación Método Delphi			
Indicador	Fórmula	Definición	1	2	3	4
Apalancamiento	Total pasivo/ Patrimonio	Este indicador mide, el grado de compromiso del patrimonio de los propietarios para con los acreedores de la empresa, es decir, por cada unidad monetaria de patrimonio, cuanto se tiene de deudas con terceros.	>0,77	<= 0,77 y >= 0,60	<0,60 y >0,44	<=0,44
(Veces)						

Concentración del pasivo en el corto plazo	Pasivo corriente/ Pasivo total	Este indicador establece que porcentaje total de los pasivos tiene vencimiento corriente menor de un año.	>77%	<= 77% y <= 60%	<60% y >44%	<=44%
(%)						
Endeudamiento con el sector financiero	Deudas financieras/ Activos no corrientes	Este indicador establece el porcentaje que representa las obligaciones financieras que se adquieren con entidades como bancos, corporaciones financieras, de ahorro, vivienda, de corto plazo con respecto a las ventas del periodo.	>9,94%	<= 9,94% y >= 8,72%	<8,72% y >=7,49%	<7,49%

Concentración endeudamiento financiero	Pasivos financieros/ Pasivo total	Este indicador representa el porcentaje de participación con aquellos terceros a los cuales se les debe cancelar las acreencias en el corto plazo.	>22,61%	≤ 22,61% y ≥ 22,36%	<22,36% y >21,11%	<21,11%
Razón de endeudamiento	Pasivo total/ Activo total	Este indicador, mide el porcentaje de participación de la totalidad e acreedores dentro de la empresa, sin discriminación alguna del tipo de acreedor. Debe ser analizado de acuerdo con la naturaleza de la empresa.	>41%	≤ 41% y ≥ 36,9%	<36,9% y >32,8%	<32,8% %
(%)						

Fuente: Las autoras

<p>Margen neto</p> <p>(%)</p>	<p>Utilidad neta/ Ventas netas</p>	<p>Este indicador nos permite identificar la rentabilidad de ventas que muestra la utilidad de la empresa por cada unidad de venta, incluyendo operación y no operacional.</p>	<p>< -1,07</p>	<p>>= -1,07 y <= 2,01%</p>	<p>>2,01% y <=5,10%</p>	<p>>5,10%</p>
<p>Margen operacional</p> <p>(%)</p>	<p>Utilidad operacional/ Ventas netas</p>	<p>Este indicador permite identificar si la organización es o no lucrativa, independientemente de la forma en que ha sido financiado, representando lo que se gana a nivel de operación que queda como utilidad por cada peso vendido.</p>	<p>< 2,83%</p>	<p>>= 2,83% y <= 5,30%</p>	<p>>5,30% y <=7,76%</p>	<p>>7,76%</p>

Retorno operacional sobre los activos (Roa)	Utilidad neta/ Activo total	Este indicador evalúa el grado de rentabilidad que una empresa genera por la utilización de sus recursos disponibles, de manera independiente de la forma en que fueron financiados.	<1,25%	≥1,25% y ≤2,09%	>2,09% y ≤2,94%	>2,94%
(%)						
Retorno sobre patrimonio (Roe)	Utilidad neta/ Patrimonio total	Este indicador evalúa el grado de rentabilidad que una empresa genera a sus accionistas, como consecuencia de la inversión realizada y los riesgos asumidos por ésta.	<1,72%	≥1,72% y ≤3,17%	>3,17% y ≤4,61%	>4,61%
(%)						

Fuente: Las autoras

Indicadores de riesgo

Este tipo de indicadores determina la probabilidad de un evento, combinada con sus consecuencias, supere el apetito de riesgo de la organización (es decir, el nivel de riesgo que la compañía está preparada para aceptar), y tenga un impacto profundamente negativo en la capacidad de tener éxito de una organización.

Tabla 16 Indicadores financieros de riesgo

INDICADORES			Criterio calificación Método Delphi			
Indicador	Fórmula	Definición	1	2	3	4
Riesgo Operativo (%)	Costos y gastos de operación fijos / Ingresos- Costos y gastos variables	Tiene que ver con la probabilidad de la empresa de no poder enfrentar los costos y los gastos fijos de operación inherentes a su actividad.	>90%	<=90% y >= 65%	<65% y >35%	<=35%
Riesgo Financiero (%)	Gastos financieros fijos / Utilidad de operación	Se refiere a la probabilidad de no poder enfrentar sus gastos fijos por financiamiento.	>90%	<=90% y >= 65%	<65% y >35%	<=35%

Riesgo Estructural	Costos y gastos fijos operativos y financieros / Ingresos-costos y gastos variables	Se refiere a la probabilidad de la empresa de no poder enfrentar sus costos y gastos fijos, tanto de operación como financieros.	>90%	<=90% y >= 65%	<65% y >35%	<=35%
	(%)					

Fuente: Las autoras

6.2.2 Evaluación externa

Factores Externos que intervienen en la operación de la empresa Serviagricola S.A.S

Tabla 17 K-sigma

AÑOS	DESEMPLEO	IPC	ICTC	PRODUCTIVIDAD LABORAL
2014	9,10%	3,66%	2,51%	0,97%
2015	8,00%	6,77%	2,89%	0,70%
2016	8,70%	5,75%	1,67%	0,50%
2017	9,40%	4,09%	4,72%	0,44%
2018	9,70%	3,18%	5,14%	1,69%
MEDIA	8,98%	4,69%	3,39%	0,86%
DESVIACION	0,66%	1,51%	1,48%	0,51%
K-SIGMA 1	8,32%	3,18%	1,90%	0,35%
K-SIGMA 2	7,66%	1,66%	0,42%	-0,16%

K-SIGMA -1	9,64%	6,20%	4,87%	1,37%
K-SIGMA -2	10,30%	7,72%	6,35%	1,88%

Criterios de calificación evaluación Externa

A continuación, se observan los factores externos que intervienen directamente en la operación de la empresa Serviagrícola S.A.S. El siguiente es un criterio de calificación, el cual evalúa puntualmente cada indicador, según la actividad de la empresa.

CRITERIOS DE CALIFICACIÓN DESEMPLEO

DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN	CRITERIOS
DEBILIDAD MAYOR	1	>10,3%
DEBILIDAD MENOR	2	>9,64% y <=10,3%
FORTALEZA MENOR	3	>7,66% <=9,64%
FORTALEZA MAYOR	4	<=7,66%

CRITERIOS DE CALIFICACIÓN IPC

DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN	CRITERIOS
DEBILIDAD MAYOR	1	>7,72%
DEBILIDAD MENOR	2	>6,20 y <=7,72%
FORTALEZA MENOR	3	>3,18% <=6,20%
FORTALEZA MAYOR	4	<=3,18%

CRITERIOS DE CALIFICACIÓN ICTC

DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN	CRITERIOS
DEBILIDAD MAYOR	1	>6,35%
DEBILIDAD MENOR	2	>4,87% y <=6,35%
FORTALEZA MENOR	3	>1,90% <=4,87%
FORTALEZA MAYOR	4	<=1,90%

CRITERIOS DE CALIFICACIÓN PRODUCTIVIDAD LABORAL

DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN	CRITERIOS
DEBILIDAD MAYOR	1	<0,35%
DEBILIDAD MENOR	2	=>0,35% y <=1,37%
FORTALEZA MENOR	3	>1,37% <=1,88%
FORTALEZA MAYOR	4	>=1,88%

A continuación, se observan los resultados de los tres años por separado, con la implementación los criterios anteriores:

AÑO	INDICADOR	INDICADOR SUBSECTOR	CALIFICACIÓN
2015	DESEMPLEO	8,00%	3
	IPC	6,77%	2
	INFLACIÓN	6,77%	2
	ICTC	2,89%	3
	PRODUCTIVIDAD LABORAL	0,70%	2

AÑO	INDICADOR	INDICADOR SUBSECTOR	CALIFICACIÓN
2016	DESEMPLEO	8,70%	3
	IPC	5,75%	3
	INFLACIÓN	5,75%	3
	ICTC	1,67%	4
	PRODUCTIVIDAD LABORAL	0,50%	2

AÑO	INDICADOR	INDICADOR SUBSECTOR	CALIFICACIÓN
2017	DESEMPLEO	9,40%	3
	IPC	4,09%	3
	INFLACIÓN	4,09%	3
	ICTC	4,72%	3
	PRODUCTIVIDAD LABORAL	0,44%	2

6.2.3 Matriz EFI y EFE

La matriz EFI es una herramienta que permite realizar una auditoria interna de la empresa u organización; la cual facilita evaluar las fortalezas y debilidades más relevantes en diferentes áreas y así poder formular nuevas estrategias para el mejoramiento y optimización de los procesos internos.

La matriz EFE es la encargada de resumir y evaluar la información política, gubernamental, legal, económica, financiera, social, cultura, demográfica, tecnológica y ambiental; Los cuales son considerados factores externos que pueden afectar una empresa u organización; Así mismo, identifica los resultados a través de las oportunidades y amenazas que se encuentran en el entorno.

6.2.3.1 Matriz EFI

Para la realización de esta matriz, se llevaron a cabo los siguientes pasos:

El peso ponderado, se calcula de la división del 100% entre 5 que son el número de indicadores analizados en este caso.

$100\%/5= 20\%$, este es el valor del peso que se le asigna a cada variable mefi.

Tabla 18 Peso Ponderado EFI

VARIABLES MEFI	PESO PONDERADO
INDICADORES DE LIQUIDEZ	20%
INDICADORES DE RENTABILIDAD	20%
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO	20%
INDICADORES OPERACIONALES	20%
INDICADORES DE RIESGO	20%
	100%

LIQUIDEZ

Los siguientes resultados son los obtenidos inicialmente de los indicadores de liquidez de la empresa.

Tabla 19 Resultados Indicadores de Liquidez

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2015	2016	2017
RAZÓN CORRIENTE	2,142	1,616	2,335
PRUEBA ÁCIDA	2,142	1,616	2,335
EBITDA	-\$	-\$	\$
	106.957.782	1.143.504.305	596.727.251
CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$	\$	\$
	2.037.436.826	1.273.602.761	2.711.883.678
CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO	-\$	-\$	-\$
	3.154.521.145	2.396.736.234	3.210.080.809

Los pesos de liquidez se calculan dividiendo el 100% entre 5 que en este caso son los indicadores de liquidez que se utilizaron.

$100\%/5 = 20\%$, este es el valor del peso que se le asigna a cada variable mefi.

Tabla 20 Pesos de Liquidez

INDICADORES DE LIQUIDEZ	PESO
RAZÓN CORRIENTE	20%
PRUEBA ÁCIDA	20%
EBITDA	20%
CAPITAL DE TRABAJO NETO	20%
CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO	20%

Las siguientes calificaciones, son las obtenidas anteriormente en el método Delphi.

Tabla 21 Calificación Indicadores de Liquidez

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2015	2016	2017
RAZÓN CORRIENTE	4	3	4
PRUEBA ÁCIDA	4	3	4
EBITDA	2	4	3
CAPITAL DE TRABAJO NETO	4	4	4
CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO	1	1	1

La ponderación, es el resultado de la multiplicación de cada calificación anterior por el peso asignado a cada indicador.

Tabla 22 Ponderación Variables Liquidez

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2015	2016	2017
RAZÓN CORRIENTE	0,8	0,6	0,8
PRUEBA ÁCIDA	0,8	0,6	0,8
EBITDA	0,4	0,8	0,6
CAPITAL DE TRABAJO NETO	0,8	0,8	0,8
CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO	0,2	0,2	0,2
	3	3	3,2

La ponderación total, es el resultado de la multiplicación de cada ponderación anterior por el peso ponderado inicial de las variables, en este caso el peso de liquidez por las ponderaciones de la tabla anterior.

Tabla 23 Ponderación Total Liquidez

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2015	2016	2017
RAZÓN CORRIENTE	0,16	0,12	0,16
PRUEBA ÁCIDA	0,16	0,12	0,16
EBITDA	0,08	0,16	0,12
CAPITAL DE TRABAJO NETO	0,16	0,16	0,16
CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO	0,04	0,04	0,04
	0,6	0,6	0,64

RENTABILIDAD

Los siguientes resultados son los obtenidos inicialmente de los indicadores de rentabilidad de la empresa.

Tabla 24 Resultados Indicadores de Rentabilidad

INDICADORES DE RENTABILIDAD	2015	2016	2017
MARGEN BRUTO	102,10%	102,78%	100,01%
MARGEN NETO	6,95%	6,93%	7,98%
MARGEN OPERACIONAL	17,36%	16,32%	14,93%
ROA	8,22%	9,29%	8,86%
ROE	34,94%	33,12%	32,33%

El peso ponderado, se calcula de la división del 100% entre 5 que son el número de indicadores analizados en este caso.

$100\%/5 = 20\%$, este es el valor del peso que se le asigna a cada variable MEFI.

Tabla 25 Pesos de rentabilidad

INDICADORES DE RENTABILIDAD	PESO
MARGEN BRUTO	20%
MARGEN NETO	20%
MARGEN OPERACIONAL	20%
ROA	20%
ROE	20%

Las siguientes calificaciones, son las obtenidas anteriormente en el método Delphi.

Tabla 26 Calificación Indicadores de Rentabilidad

INDICADORES DE RENTABILIDAD	2015	2016	2017
MARGEN BRUTO	4	4	4
MARGEN NETO	4	4	4
MARGEN OPERACIONAL	4	4	4
ROA	4	4	4
ROE	4	4	4

La ponderación, es el resultado de la multiplicación de cada calificación anterior por el peso asignado a cada indicador.

Tabla 27 Ponderación Variables Rentabilidad

INDICADORES DE RENTABILIDAD	2015	2016	2017
MARGEN BRUTO	0,8	0,8	0,8
MARGEN NETO	0,8	0,8	0,8
MARGEN OPERACIONAL	0,8	0,8	0,8
ROA	0,8	0,8	0,8
ROE	0,8	0,8	0,8
	4	4	4

La ponderación total, es el resultado de la multiplicación de cada ponderación anterior por el peso ponderado inicial de las variables, en este caso el peso de rentabilidad por las ponderaciones de la tabla anterior.

Tabla 28 Ponderación Total Rentabilidad

INDICADORES DE RENTABILIDAD	2015	2016	2017
MARGEN BRUTO	0,16	0,16	0,16
MARGEN NETO	0,16	0,16	0,16
MARGEN OPERACIONAL	0,16	0,16	0,16
ROA	0,16	0,16	0,16
ROE	0,16	0,16	0,16
	0,8	0,8	0,8

ENDEUDAMIENTO

Los siguientes resultados son los obtenidos inicialmente de los indicadores de endeudamiento de la empresa.

Tabla 29 Resultados Indicadores de Endeudamiento

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO	2015	2016	2017
APALANCAMIENTO	3,249	2,567	2,651
CONCENTRACIÓN PASIVO CORTO PLAZO	37,49%	53,05%	39,07%
ENDEUDAMIENTO FINANCIERO	384,75%	279,43%	260,55%
CONCENTRACIÓN ENDEUDAMIENTO FINANCIERO	62,51%	46,95%	60,93%

RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO	76,46%	71,96%	72,61%
-------------------------------	--------	--------	--------

El peso ponderado, se calcula de la división del 100% entre 5 que son el número de indicadores analizados en este caso.

$100\%/5 = 20\%$, este es el valor del peso que se le asigna a cada variable MEFI.

Tabla 30 Pesos de Endeudamiento

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO	PESO
APALANCAMIENTO	20%
CONCENTRACIÓN PASIVO CORTO PLAZO	20%
ENDEUDAMIENTO FINANCIERO	20%
CONCENTRACIÓN ENDEUDAMIENTO FINANCIERO	20%
RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO	20%

Las siguientes calificaciones, son las obtenidas anteriormente en el método Delphi.

Tabla 31 Calificación Indicadores de Endeudamiento

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO	2015	2016	2017
APALANCAMIENTO	1	1	1
CONCENTRACIÓN PASIVO CORTO PLAZO	4	3	4
ENDEUDAMIENTO FINANCIERO	1	1	1
CONCENTRACIÓN ENDEUDAMIENTO FINANCIERO	1	1	1
RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO	1	1	1

La ponderación, es el resultado de la multiplicación de cada calificación anterior por el peso asignado a cada indicador.

Tabla 32 Ponderación Variables Endeudamiento

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO	2015	2016	2017
APALANCAMIENTO	0,2	0,2	0,2
CONCENTRACIÓN PASIVO CORTO PLAZO	0,8	0,6	0,8
ENDEUDAMIENTO FINANCIERO	0,2	0,2	0,2

CONCENTRACIÓN ENDEUDAMIENTO FINANCIERO	0,2	0,2	0,2
RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO	0,2	0,2	0,2
	1,6	1,4	1,6

La ponderación total, es el resultado de la multiplicación de cada ponderación anterior por el peso ponderado inicial de las variables, en este caso el peso de endeudamiento por las ponderaciones de la tabla anterior.

Tabla 33 Ponderación Total Endeudamiento

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO	2015	2016	2017
APALANCAMIENTO	0,04	0,04	0,04
CONCENTRACIÓN PASIVO CORTO PLAZO	0,16	0,12	0,16
ENDEUDAMIENTO FINANCIERO	0,04	0,04	0,04
CONCENTRACIÓN ENDEUDAMIENTO FINANCIERO	0,04	0,04	0,04
RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO	0,04	0,04	0,04
	0,32	0,28	0,32

OPERACIONALES

Los siguientes resultados son los obtenidos inicialmente de los indicadores operacionales de la empresa.

Tabla 34 Resultados Indicadores Operacionales

INDICADORES OPERACIONALES	2015	2016	2017
ROTACIÓN ACTIVOS FIJOS	9,717	11,385	6,539
ROTACIÓN ACTIVOS TOTALES	1,207	1,377	1,110

El peso ponderado, se calcula de la división del 100% entre 2 que son el número de indicadores analizados en este caso.

$100\%/2= 50\%$, este es el valor del peso que se le asigna a cada variable MEFI.

Tabla 35 Pesos Operacionales

INDICADORES OPERACIONALES	PESO
ROTACIÓN ACTIVOS FIJOS	50%
ROTACIÓN ACTIVOS TOTALES	50%

Las siguientes calificaciones, son las obtenidas anteriormente en el método Delphi.

Tabla 36 Calificación Indicadores Operacionales

INDICADORES OPERACIONALES	2015	2016	2017
ROTACIÓN ACTIVOS FIJOS	4	4	4
ROTACIÓN ACTIVOS TOTALES	4	4	4

La ponderación, es el resultado de la multiplicación de cada calificación anterior por el peso asignado a cada indicador.

Tabla 37 Ponderación Variables Operacionales

INDICADORES OPERACIONALES	2015	2016	2017
ROTACIÓN ACTIVOS FIJOS	2	2	2
ROTACIÓN ACTIVOS TOTALES	2	2	2
	4	4	4

La ponderación total, es el resultado de la multiplicación de cada ponderación anterior por el peso ponderado inicial de las variables, en este caso el peso operacional, por las ponderaciones de la tabla anterior.

Tabla 38 Ponderación Total Operacionales

INDICADORES OPERACIONALES	2015	2016	2017
ROTACIÓN ACTIVOS FIJOS	0,40	0,40	0,40
ROTACIÓN ACTIVOS TOTALES	0,40	0,40	0,40
	0,80	0,80	0,80

RIESGO

Los siguientes resultados son los obtenidos inicialmente de los indicadores de riesgo de la empresa.

Tabla 39 Resultados Indicadores de Riesgo

INDICADORES DE RIESGO	2015	2016	2017
RIESGO OPERATIVO	88,79%	8,9%	87,52%
RIESGO FINANCIERO	38,38%	36,91%	46,12%
RIESGO ESTRUCTURAL	90,11%	95,58%	88,26%

El peso ponderado, se calcula de la división del 100% entre 3 que son el número de indicadores analizados en este caso.

$100\%/3= 33,3\%$, este es el valor del peso que se le asigna a cada variable mefi.

Tabla 40 Pesos de Riesgo

INDICADORES DE RIESGO	PESO
RIESGO OPERATIVO	33,3%
RIESGO FINANCIERO	33,3%
RIESGO ESTRUCTURAL	33,3%

Las siguientes calificaciones, son las obtenidas anteriormente en el método Delphi.

Tabla 41 Calificación Indicadores de Riesgo

INDICADORES DE RIESGO	2015	2016	2017
RIESGO OPERATIVO	2	4	2
RIESGO FINANCIERO	3	3	4
RIESGO ESTRUCTURAL	1	1	2

La ponderación, es el resultado de la multiplicación de cada calificación anterior por el peso asignado a cada indicador.

Tabla 42 Ponderación Variables de Riesgo

INDICADORES DE RIESGO	2015	2016	2017
RIESGO OPERATIVO	0,67	1,33	0,67
RIESGO FINANCIERO	1	1	1,33
RIESGO ESTRUCTURAL	0,33	0,33	0,67
	2,00	2,67	2,67

La ponderación total, es el resultado de la multiplicación de cada ponderación anterior por el peso ponderado inicial de las variables, en este caso el peso de riesgo por las ponderaciones de la tabla anterior.

Tabla 43 Ponderación total Variables de Riesgo

INDICADORES DE RIESGO	2015	2016	2017
RIESGO OPERATIVO	0,13	0,27	0,13
RIESGO FINANCIERO	0,20	0,20	0,27
RIESGO ESTRUCTURAL	0,07	0,07	0,13
	0,40	0,53	0,53

Se realiza la sumatoria de la ponderación total de las variables, específicamente de cada indicador en cada año.

Tabla 44 Ponderación Total Indicadores

INDICADORES	2015	2016	2017
INDICADORES DE LIQUIDEZ	0,6	0,6	0,64
INDICADORES DE RENTABILIDAD	0,8	0,8	0,8
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO	0,32	0,28	0,32
INDICADORES OPERACIONALES	0,80	0,80	0,80
INDICADORES DE RIESGO	0,40	0,53	0,53
	2,92	3,01	3,09

6.2.3.2 Matriz EFE

Los siguientes resultados son los obtenidos inicialmente de los indicadores externos de la empresa.

Tabla 45 Resultados Indicadores EFE

INDICADORES EXTERNOS	2015	2016	2017
DESEMPLEO	8,00%	8,70%	9,40%
IPC	6,77%	5,75%	4,09%
ICTC	2,89%	1,67%	4,72%
PRODUCTIVIDAD LABORAL	0,70%	0,50%	0,44%

El peso ponderado, se calcula de la división del 100% entre 4 que son el número de indicadores analizados en este caso.

$100\%/4= 25\%$, este es el valor del peso que se le asigna a cada variable MEFE.

Tabla 46 Peso Ponderado EFE

VARIABLES MEFE	PESO PONDERADO
DESEMPLEO	25%
IPC	25%
ICTC	25%
PRODUCTIVIDAD LABORAL	25%
	100%

Las siguientes calificaciones, son las obtenidas en la evaluación externa.

Tabla 47 Calificación EFE

VARIABLES MEFE	2015	2016	2017
DESEMPLEO	3	3	3
IPC	2	3	3
ICTC	3	4	3
PRODUCTIVIDAD LABORAL	2	2	2

La ponderación, es el resultado de la multiplicación de cada calificación anterior por el peso asignado a cada indicador.

Tabla 48 Ponderación Variables EFE

VARIABLES MEFE	2015	2016	2017
DESEMPLEO	0,75	0,75	0,75
IPC	0,5	0,75	0,75
ICTC	0,75	1	0,75
PRODUCTIVIDAD LABORAL	0,5	0,5	0,5
	2,5	3	2,75

ANÁLISIS RETROSPECTIVO MATRIZ EFI Y EFE

Para la adecuada realización de las matrices anteriores, se realizó el siguiente proceso, el cual se divide en 5 pasos:

1. Realizar una lista de los factores internos y externos que afectan a la empresa, con sus respectivos resultados; En este caso de los años 2015,2016 y 2017.
2. Asignar los pesos relativos a cada factor.
3. Asignar la correspondiente calificación a cada indicador para determinar su calificación la cual es: una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4).
4. Se define la ponderación de cada variable la cual se obtiene de la multiplicación de la calificación por el peso de cada factor.
5. Determinar la ponderación total, la cual se obtiene de la multiplicación entre la ponderación de las variables y el peso ponderado de cada indicador.

Nota: Lo anterior se realiza con cada indicador, separando la matriz EFI de EFE, para obtener una ponderación total de cada matriz.

6.2.4. RESULTADOS MATRICES EFI Y EFE

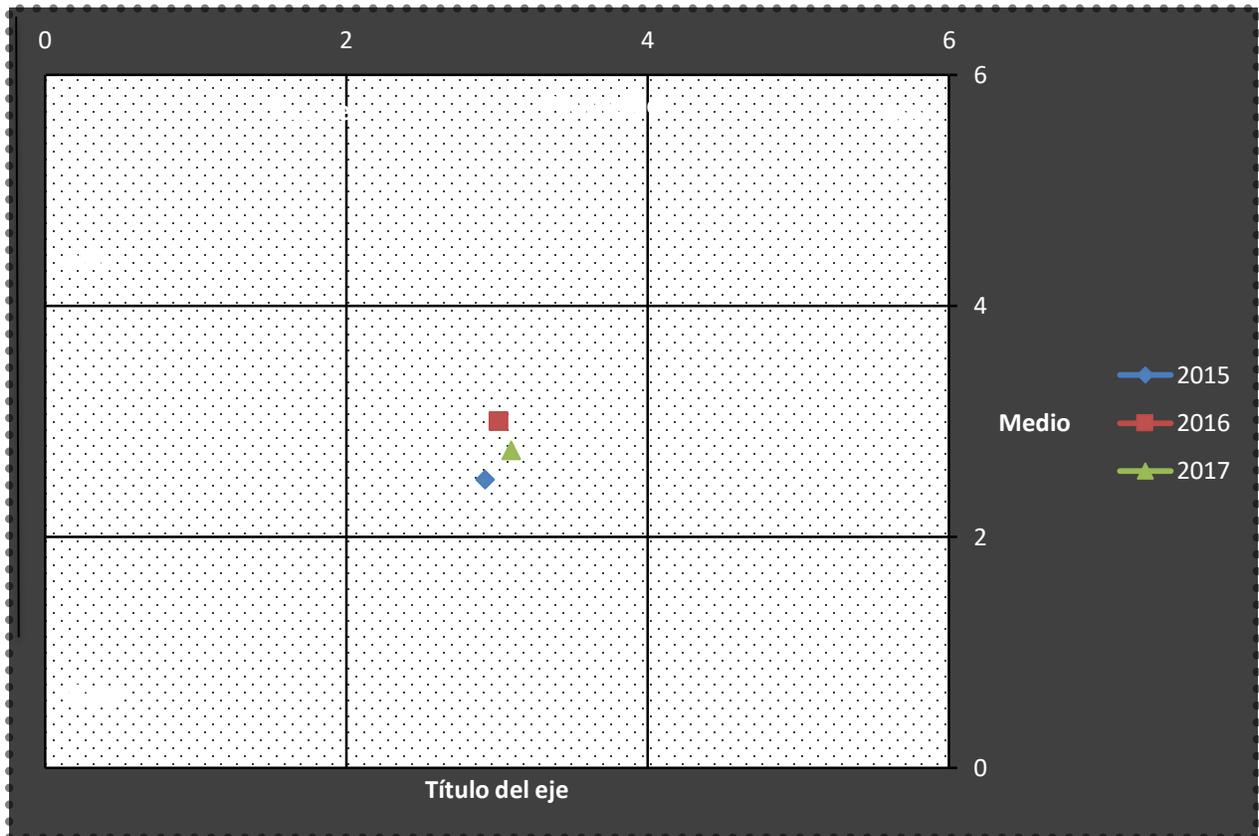
La siguiente tabla, presenta los resultados de la unión de ambas matrices (EFI y EFE).

Tabla 49 Resultado de la unión EFI y EFE

AÑO	MEFI	MEFE	CUADRANTE	POSICION	ESTRATEGIA
	X	Y			
2015	2,92	2,50	V	MANTENER Y CONSERVAR	Penetración de mercado, necesidad de desarrollar proyectos de baja inversión y que generen impactos en el medio, con el objetivo de lograr la optimización en procesos internos.
2016	3,01	3	V	MANTENER Y CONSERVAR	Penetración de mercado, necesidad de desarrollar proyectos de baja inversión y que generen impactos en el medio, con el objetivo de lograr la optimización en procesos internos.
2017	3,09	2,75	V	MANTENER Y CONSERVAR	Penetración de mercado, necesidad de desarrollar proyectos de baja inversión y que generen impactos en el medio, con el objetivo de lograr la optimización en procesos internos.

La siguiente ilustración representa en qué posición se encuentra cada resultado de acuerdo a su año correspondiente.

Ilustración 1 Cuadrantes



Una vez realizado el proceso anterior, se construyó una tabla, la cual se dividió de la siguiente manera:

Tabla 50 Plantilla Unión de Resultados EFI y EFE

AÑO	MEFI	MEFE	CUADRANTE	POSICION	ESTRATEGIAS
	X	Y			
2015					
2016					
2017					

Esta tabla fue completada con los valores obtenidos en cada matriz, en este caso se utilizaron los valores de ponderación total de las variables; Denominando MEFI como el total ponderado de los indicadores de la empresa (X) y MEFE como el total ponderado de los indicadores del sector (Y). En el espacio del cuadrante, se observó *la ilustración 1*, y de acuerdo a esta se determinó el posicionamiento del cuadrante para cada año. La posición se determinó mediante *la ilustración 2*, y por último de acuerdo al cuadrante y su posición, se determinaron las estrategias de mejoramiento para la empresa.

6.2.3 Plan de mejoramiento

Propuesta estratégica para el mejoramiento de la empresa que permitan mejorar el posicionamiento estratégico en el sector y los resultados financieros de la organización.

PLAN DE MEJORAMIENTO		
INDICADOR	ESTRATEGIA	RESPONSABLE
EBITDA	Se propone establecer una estructura de costos adecuada para cada nivel de actividad de la empresa, también, se podría establecer un procedimiento de negociación con proveedores.	Margen bruto, ya que mejora la capacidad de la empresa para cubrir sus gastos operativos y generar utilidades antes de impuestos.
CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO	Se debe establecer políticas de cobranza y realizar los debidos cobros recurrentes a los deudores que tengan cartera mayor a 30 días; enviar cartas de cobro y establecer políticas estrictas donde si el deudor no paga dentro el plazo establecido, no se le prestará más el servicio	Margen operativo, ya que al tener un incremento en las ventas, mejora la cartera vencida y la rentabilidad de la empresa.
APALANCAMIENTO	Se propone que se reduzca el nivel de endeudamiento en un 30%, realizando compras de cartera, buscando así maximizar la rentabilidad de la empresa para obtener la mayor cantidad de recursos posibles.	ROE, el retorno que se le hace a los inversionistas por cada peso, esa inversión puede ser capitalizada o reinvertida en la empresa por parte de sus accionista, para no utilizar el apalancamiento por parte de terceros.
ENDEUDAMIENTO FINANCIERO	Se recomienda que la empresa destine una cantidad considerable de flujo de caja para el pago de deudas a corto plazo, también, que realice un recorte de gastos, negociación de la deuda, consolidación de la deuda.	Margen operativo, ya que al obtener más rentabilidad al momento de las ventas, se mejora el endeudamiento financiero. La empresa se autofinancia, es decir, no requiere de terceros.
CONCENTRACIÓN DE ENDEUDAMIENTO Y RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO	Se debe renegociar las obligaciones financieras que tiene la empresa, es decir, buscar ampliar los plazos de pago, con el fin de poder contar con más tiempo, para generar recursos que respondan adecuadamente por sus obligaciones.	Razón corriente, ya que dependiendo de los pesos que tiene la empresa, esto mismo ayuda a cubrir sus obligaciones financieras.
RIESGO FINANCIERO	Se propone evaluar la rentabilidad de cada inversión que se realice, anticiparse al futuro, diversificar la cartera de inversiones; todo esto en función de mitigar el riesgo financiero de la empresa.	Razón corriente, ya que dependiendo de los pesos que tiene la empresa, esto mismo ayuda a cubrir sus obligaciones financieras. También ayudara a que la empresa no tenga que obtener obligaciones financieras a costos altos (tasas), y por consiguiente su nivel de riesgo financiero se reducirá.

7 Conclusiones

CONCLUSIONES
Se puede concluir que la empresa cumple con el objeto social para la cual fue creada, porque el mayor porcentaje de sus ingresos corresponde a la actividad propia de la empresa, es decir, el transporte.
A través de los factores internos de la empresa, se pudo detectar las fortalezas y debilidades; Las cuales se identificaron por medio del cálculo y análisis de los indicadores financieros.
Para los factores externos, se tendría un mejor impacto, es decir, más oportunidades las cuales beneficiarían la empresa, si contara con presencia en el mercado internacional, realizando exportaciones e importaciones.
Se implementaron dos métodos de calificación los cuales fueron, el método delphi (para factores internos) y K-Sigma (para factores externos); De acuerdo a ellos, encontramos los resultados indicados para la elaborar el plan de mejoramiento para la empresa.

8 Recomendaciones

RECOMENDACIONES
Se recomienda a la empresa, realizar un seguimiento y aplicación oportuno del plan de mejoramiento sugerido en esta investigación.
La dirección y la gerencia de la empresa Serviagricola S.A.S, se debería comprometer con el proyecto, brindando apoyo y suministrando información necesaria para el desarrollo de la misma.
Los docentes profesionales en el tema financiero, deberían de brindar más apoyo a sus estudiantes, con respecto a la elaboración de proyectos de grado.
Este tipo de proyecto, debe tener como objetivo principal el incentivar a las empresas para realizar modificaciones en su estructura financiera buscando las mejores estrategias para obtener resultados positivos.

9 Bibliografía

- Aguilera, J. G. (2011). *planestrategy*. Obtenido de [http://planestrategy.blogspot.com/2011/06/la-
evaluacion-interna-y-externa.html](http://planestrategy.blogspot.com/2011/06/la-evaluacion-interna-y-externa.html)
- Andrews, K. (septiembre de 1999). *unipamplona.edu*. Obtenido de [http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.
pdf](http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf)
- Arcila, S. V. (2016). *Dianóstico financiero de la cooperativa coomeducar de Pereira en el 2015-2016*. Pereira.
- camara de comercio de bogota*. (diciembre de 1995).
- Casas, E. Y. (2016). *Diagnóstico financiero para la empresa Camarth S.A.S*. Bogotá.
- Cruz, C. A. (mayo-agosto de 2000). *Universidad tecnologica de la mixteca*. Obtenido de <http://www.utm.mx/temas/temas-docs/e1117>
- Dalkney y Helmer. (1962). *Reire*. Obtenido de Reire.
- David, F. R. (2013). Evaluación Externa. En F. R. David, *Administración estratégica* (pág. 64). Mexico: pearson.
- David, F. R. (2013). Evaluación interna. En F. R. David, *Administración Estratégica* (pág. 95). México: Pearson.
- David, F. R. (2013). Evaluación Interna. En F. R. David, *Administración Estratégica* (págs. 124-125). Mexico: pearson.
- Díaz, J. C. (2016). *Análisis, diagnóstico y propuesta de mejora administrativa y financiera para una pequeña empresa de la industria metal mecánica en la ciudad de San Luis Potosí*. San Luis Potosí.
- Emprende. (2019). *emprendefx*.
- Financieras, F. (agosto de 2017). *planeación financiera*.
- financiero, A. (agosto de 2012). *blogspot.com*.
- Florez, E. A. (mayo de 2015). *aprendeniif*.
- función pública*. (julio de 2000).
- garcía, Gonzalo Gómez docal y Ángel tocino. (2004). *k sigma: teoría de las organizaciones y control de calidad (de la enseñanza)*. España: salamanca.
- Gerencie. (abril de 2018). *gerencie.com*.
- Gutierrez, L. F. (2011). *Diagnostico financiero y estrategias de incremento del valor ecómico agregado en la empresa: distribuidora de pollo y pescado*. Pereira.

Hernandez, E. A.-E. (2011). *Lifeder*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/investigacion-aplicada/>

Hernández, L. M. (2014). *Estrategías Financieras Empresariales*.

informatica, I. n. (2008). *inei*. Obtenido de inei.

Johnson, R. (s.f.). *la voz de houston*.

Landeta. (2002). *eumed.net*. Obtenido de eumed.net.

León & Montero. (2004). *eumed.net*. Obtenido de eumed.net.

Leyva Ferreiro, G. (2018). Indicadores de desempeño empresarial para medir la calidad de las estrategias. *Cofin Habana, 1*, 57-75. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v12n1/cofin05118.pdf>

Linston, Turoff . (2002). *Prospectiva.eu*. Obtenido de Prospectiva.eu.

López, N. A., Casas, E. Y., & Solarte Toro, M. V. (2016). *Diagnóstico financiero para la empresa Camarth S.A.S*. Bogotá.

Lorenzana, D. (octubre de 2013). *pymes y autónomos*.

Lozano, J. T. (s.f.). *wix*.

Mintzberg, H. (1991). el proceso estrategico. En H. Mintzberg, *el proceso estrategico*.

Morales Castro, A., & Morales Castro, J. A. (2014). *Planeación Financiera*. México : La patria. Obtenido de <https://editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074382167.pdf>

Nava Rosillón,, M. A. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia(48)*, 606-628. Obtenido de <https://www.redalyc.org/html/290/29012059009/>

Nava, J. A. (2014). *Estrategías financieras empresariales*.

Pozo Llorente, Gutiérrez Pérez, y Rodríguez Sabiote. (2007). *Reire*. Obtenido de Reire.

profima. (agosto de 2018).

R.David, F. (2013). Evaluación Externa. En F. R.David, *Administración Estratégica* (pág. 84). Mexico: pearson.

R.David, F. (2013). Matriz interna. En F. R.David, *Administración estratégica* (pág. 123). Mexico: pearson.

R.David, F. (2013). Matriz externa. En F. R.David, *Administración estratégica* (pág. 81). Mexico: pearson.

Restrepo, M. R., & Giraldo Arcila, S. V. (2016). *Diagnóstico financiero de la cooperativa coomeducar de Pereira en el 2015-2016*. Pereira.

Rivero, M. (mayo de 2018). *researchgate*.

slideshare. (julio de 2011).

Solarte, M. V. (2016). *Dianóstico financiero para la empresa Camarth S.A.S*. Bogotá.

Soldevila, p. (2000). En p. soldevila, *la contabilidad de gestión en las organizaciones sin animo de lucro* (pág. 118).

Somerville. (2008). *Reire*. Obtenido de Reire.

superfinanciera. (diciembre de 1990).

superintendencia financiera . (2010).

Vallejo y Sanchez. (2006). *Vision gerencial*.

vigencia, J. (diciembre de 1995). *secretaria senado*.

10 Anexos

A continuación, se encuentran los anexos requeridos para el desarrollo del presente trabajo.

Cronograma

ACTIVIDADES	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Diseñar un plan estratégico para la empresa Serviagricola SAS basado en la metodología de evaluación de factores internos y externos.						
1.Realizar un análisis retrospectivo interno y externo de la empresa para determinar la situacional actual de la organización						
Realizar una caracterización de la empresa	X					
Hacer el análisis financiero para los resultados históricos		X				
Realizar un análisis de los resultados		X	X			
2.Evaluar y proponer estrategias de mejoramiento de la empresa que permitan mejorar el posicionamiento estratégico en el sector y los resultados						

Desarrollar las escalas de calificación de los indicadores financieros de acuerdo a fuentes de información primaria y secundaria y seleccionar escalas para los indicadores del sector y otras variables externas			X	X		
Aplicar la Matriz EFI y EFE					X	
Diseñar estrategias de mejoramiento de acuerdo a los resultados de calificación de los indicadores y el posicionamiento estratégico					X	X
Realizar conclusiones y recomendaciones						X
Preparar y ordenar trabajo final						X

Recursos

CONCEPTO Y DETALLE	COSTO	FINANCIACIÓN	TIPO DE RECURSOS
Papelería	\$ 70.000	Recursos propios	Materiales
Libros de consulta	\$ 250.000	Recursos propios	Materiales
Fotocopias	\$ 100.000	Recursos propios	Materiales
Trabajo de campo	\$200.000	Recursos propios	Viáticos

Impresión y encuadernación del trabajo	\$ 150.000	Recursos propios	Materiales
Asesor	\$ 0	Universidad Libre de Pereira	Institucional
Valor total	\$770.000	Recursos propios	