

**DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO CON PLAN DE MEJORAMIENTO EN EL AREA
COMERCIAL Y FINANCIERA PARA LA EMPRESA DE SEÑALIZACIÓN UBICADA
EN LA CIUDAD DE CALI**



**ALEXANDRA OREJUELA BENAVIDES
SANDRA LORENA PACICHANÁ ABADÍA**

**UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA FINANCIERA
SANTIAGO DE CALI**

2019

**DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO CON PLAN DE MEJORAMIENTO EN EL AREA
COMERCIAL Y FINANCIERA PARA LA EMPRESA DE SEÑALIZACIÓN UBICADA
EN LA CIUDAD DE CALI**

**ALEXANDRA OREJUELA BENAVIDES
SANDRA LORENA PACICHANÁ ABADÍA**

**Monografía de investigación presentada como requisito para optar al título de:
ESPECIALISTA EN GERENCIA FINANCIERA.**

Asesor:

DORIS LILIA ANDRADE AGUDELO

**UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA FINANCIERA
SANTIAGO DE CALI**

2019

Contenido

Introducción	7
1. Antecedentes	9
2. Problema de investigación	11
2.1 Planteamiento del problema	11
2.1 Formulación	12
2. Objetivos	13
2.1 General	13
2.2 Específicos	13
3. Justificación	14
4. Marco referencial	15
4.1 Marco teórico	15
4.1.1 Modelo Básico de Administración Estratégica	15
4.1.2 Matriz DOFA	16
4.1.2.1 Modelo matriz DOFA.	17
4.1.2.2 Análisis DOFA	19
4.1.3 Estados Financieros según el Decreto 2649 de 1993 – Superintendencia Financiera	20
4.1.3.1 Razones o Indicadores Financieros	21
4.1.3.2 Análisis de la Rentabilidad.....	22
4.1.4 Estructura del Plan de Mejoramiento	22
4.2 Marco Conceptual	23
4.3 Marco Jurídico.....	26
5. Metodología	27
5.1 Tipo de estudio	27
5.2 Método de Estudio	27
5.3 Fuentes de información	28
5.3.1 Fuentes de información primaria.....	28
5.3.2 Fuentes de información secundaria.....	28

6. Desarrollo de los objetivos.....	30
6.1 Realizar un diagnóstico estratégico de una empresa de Señalización, para identificar los puntos fuertes y débiles a nivel interno y externo en el área comercial y financiera.....	30
6.1.1 Matriz DOFA	31
6.1.2 Estrategias generadas a partir de la matriz DOFA	32
6.1.3 Selección de estrategias generadas a partir del cruce de variables de la Matriz DOFA.	33
6.2 Analizar la situación financiera de la empresa, en pro de establecer metas a futuro para lograr una mayor rentabilidad para los socios.....	34
6.2.1 Estados Financieros.....	34
6.2.2 Análisis de indicadores financieros.....	37
6.3 Diseñar un plan de mejoramiento para la empresa de Señalización, que permita controlar el área comercial y financiera para medir el rendimiento de los procesos, logrando la optimización de los recursos.	41
6.3.1 Plan de Mejoramiento	41
7. Conclusiones	44
8. Recomendaciones	45
Bibliografía	46

Lista de Tablas

Tabla 1 Balance General Compañía de Señalización año 2016 – 2017.....	35
Tabla 2. Estado de Resultados Compañía de Señalización año 2016 – 2017	36
Tabla 3. Indicadores de Liquidez.....	38
Tabla 4. Indicadores de Actividad	38
Tabla 5. Indicadores de Endeudamiento	39
Tabla 6. Indicadores de Rentabilidad.....	40

Lista de Cuadros

Cuadro 1 Modelo Matriz DOFA.....	17
Cuadro 2 Los Estados Financieros y sus Elementos.....	20
Cuadro 3 Análisis de la Rentabilidad.....	22
Cuadro 4 Normatividad en Señalética	26
Cuadro 5 DOFA: Variables Identificadas.....	31
Cuadro 6 Estrategias Matriz DOFA.....	32
Cuadro 7 Plan de Mejoramiento	42

Introducción

Las compañías con el paso de los años han logrado fuertes competencias de acuerdo al sector en que se desempeñan, de tal forma que las empuja a medir y/o evaluar su entorno permanentemente para ofrecer un valor agregado de su negocio y sus productos a partir de diversos aspectos. Peter Drucker (1954) opinó que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario; saber qué recursos tiene la empresa y cuáles debería tener (Quiñones, 2012).

Un diagnóstico estratégico es un análisis muy detallado del entorno de la empresa, donde se presentan oportunidades y riesgos, en una industria donde los mercados cambian a grandes velocidades, se considera muy importante de entender. El estudio del entorno y el sector donde se ubica la empresa, permite elaborar un análisis DOFA, el cual se ocupa del desarrollo de la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas de una empresa. Comienza con el análisis de la situación, es decir, el proceso de encontrar una concordancia entre las oportunidades externas y fortalezas internas, mientras simultáneamente se trabaja con las amenazas externas y las debilidades internas, para después definir la estrategia, y luego formular el plan de mejoramiento.

Este proceso de forma organizada y disciplinada, sucede con mucha frecuencia en las grandes empresas; sin embargo, es un ejercicio menos incorporado en la pequeña y la mediana empresa.

El presente trabajo busca desarrollar un diagnóstico estratégico con plan de mejoramiento para una compañía de Señalización ubicada en la ciudad de Cali, tomando como referencia los manuales de cargos, perfiles de procesos y estados financieros (año 2016 – 2017);

teniendo en cuenta que actualmente la compañía enfrenta una situación de carencia financiera, presenta incumplimiento en el pago a proveedores, al no contar con una meta fija de ventas que le permita obtener los recursos para cumplir con las obligaciones de corto - mediano plazo y generar una mayor rentabilidad para los socios.

La investigación se desarrolló en cuatro etapas, la primera consigna el diagnóstico y análisis del entorno de la empresa, así mismo algunas estrategias generadas a partir de la matriz DOFA. En la segunda etapa, se analiza la situación financiera de la empresa y se efectúa un diagnóstico financiero general con base en los Estados Financieros. En la tercera parte se define el plan de mejoramiento que permita controlar las áreas prioritarias del negocio, medir el rendimiento de los procesos, y lograr la optimización de los recursos disponibles. Al cierre del trabajo se consignan las principales conclusiones, y recomendaciones, y finalmente las referencias bibliográficas empleadas.

1. Antecedentes

Con el objetivo de sustentar y soportar el aspecto teórico de la investigación, se hace indispensable revisar algunas investigaciones realizadas con anterioridad que servirán como base para el desarrollo del presente trabajo; se puede tomar como referencia el trabajo realizado por Bernal Murcia, Stik Patiño, & Peñuela (2012) para la Universidad Konrad Lorenz donde indica que para lograr la eficiencia en los procesos y la maximización de valor, la organización debe realizar una planeación, que consiste primero en establecer claramente y honestamente la razón de ser de la compañía (misión), a donde aspira llegar (visión), y sus objetivos a largo, mediano y corto plazo (Amaru, 2009). Luego de ello, debe plantear las acciones a seguir y cómo se van a ejecutar, en este proceso se debe tener en cuenta los recursos tanto económicos, humanos, maquinaria, equipos, tecnología e infraestructura, con los que cuenta la compañía, para alcanzar estos objetivos y metas previamente establecidos, además de las características y particularidades del mercado en el que se desarrolla (Koontz, 2004).

Para Bernal et al. (2012) las pymes en Colombia a pesar que representan el 90% del comercio nacional, no cuentan con bases sólidas en planeación estratégica, por lo cual muchas de ellas tienden a basarse en conceptos erróneos para tomar decisiones que conllevan al fracaso. Por tanto, al no tener una claridad en el direccionamiento de las compañías, y no existir procesos de planeación se incurre en asignación de recursos ineficientes que no contribuyen con los objetivos de la compañía. El esquema de estructura organizacional de muchas pymes está centrando en que un grupo o una persona son los encargados de la toma de decisiones y el manejo de poder, por lo cual se depende de los cuestionamientos que haga el mismo. Es fundamental entonces para cualquier empresa nacional o internacional la planeación, y el diagnóstico estratégico, para trazar hacia donde se quiere llegar y la importancia de la razón de ser. El temor al cambio siempre va a

existir para cualquier proyecto que se pretenda desarrollar, pero con el debido proceso se puede disminuir el riesgo.

Por su parte, Sanchez Chacón (2015) en su trabajo “FODA como herramienta de decisión a la hora de implementar un SGC bajo la norma ISO 9001” afirma que, el DOFA comprende tres elementos clave: en primera instancia, identificar una ventaja competitiva o distintiva de una organización, la cual puede ser un producto, servicio al cliente, recurso humano, cumplimiento de procesos, etc., luego de ello, encontrar un nicho en el medio, siendo éste, una posición empresarial dentro del mercado al cual está dirigido su producto y/o servicio, y el tercer elemento es encontrar un medio de conexión entre ventajas competitivas, comparativas y ese nicho del mercado; por ello, la matriz DOFA es considerada como una herramienta con que la organización podrá generar estrategias para el aprovechamiento de sus fortalezas, limitando sus debilidades, usando mejor sus oportunidades y anticipando las amenazas.

La compañía de Señalización, es una empresa Vallecaucana creada en un principio como persona natural con establecimiento de comercio, el 4 de Febrero de 2010 en Cámara de Comercio de la ciudad de Santiago de Cali, y el 17 de mayo de 2013 se constituyó como persona jurídica conservando el mismo nombre y con tipo de sociedad S.A.S, la cual ofrece productos y servicios de señalización vertical y horizontal, señalética institucional, placas para vehículos, en empresas del sector público y privado del país, dedicada a la orientación y asesoría en señalización y seguridad. El área administrativa se encuentra ubicado en el barrio Jorge Isaacs, y el área de producción y ventas en el barrio San Nicolás.

2. Problema de investigación

2.1 Planteamiento del problema

Actualmente la organización presenta una realidad financiera con algunas falencias, entre las cuales están: inexistencia de un presupuesto en el área de ventas, lo que dificulta el pago oportuno a proveedores, y a entidades financieras (obligaciones de corto y mediano plazo), además de no generar mayor rentabilidad para los accionistas de un periodo a otro. Es por ello que, el departamento financiero se enfoca en adquirir los recursos necesarios para suplir el pasivo contraído con el recurso humano interno (empleados), y posterior a ello, poder realizar abonos a deudas atrasadas con los acreedores externos (proveedores). Por tanto no maneja una planeación y un flujo de caja adecuado.

De igual manera, se puede percibir la falta de un manual de procesos que permita optimizar las funciones en las áreas de la empresa, la falta de estrategias que logren incrementar las ventas al detal o la poca participación en el desarrollo de proyectos públicos que permitan generar mayores ingresos a la compañía.

La problemática además se puede presentar por falta de preparación especializada del personal en el campo administrativo y comercial, ya que se evidencia que se ha venido trabajando sólo desde la experiencia y del conocimiento práctico, haciendo falta la definición de un plan que abarque el área de ventas de la Compañía; por tanto, se pierden oportunidades por la falta de organización , inversión en el recurso humano y planeación, perdiendo la posibilidad de ser una empresa competitiva en sus operaciones comerciales con entidades privadas y públicas.

Una vez se realice el plan de mejoramiento que establezca los fundamentos de la administración como eje principal para el alcance de los objetivos planteados, se proyectara una buena imagen de la entidad en su campo laboral, es decir, en su zona de influencia.

2.1 Formulación

¿Cómo realizar un diagnostico estratégico con plan de mejoramiento en el área comercial y financiera de una empresa de Señalización ubicada en la ciudad de Cali?

2. Objetivos

2.1 General

Realizar un diagnóstico estratégico para diseñar un plan de mejoramiento en el área comercial y financiera de una empresa de Señalización, en la ciudad de Cali, tomando como base los años 2016 y 2017.

2.2 Específicos

- Realizar un diagnóstico estratégico a la empresa de Señalización, para identificar los puntos fuertes y débiles a nivel interno y externo.
- Analizar la situación financiera de la empresa, en pro de establecer metas a futuro para lograr una mayor rentabilidad para los socios.
- Diseñar un plan de mejoramiento para la empresa de Señalización, que permita mejorar los resultados del área comercial y financiera, logrando la optimización de los recursos.

3. Justificación

La compañía de Señalización cuenta con un área comercial que no está lo suficientemente organizada para cumplir eficientemente con la cancelación de sus obligaciones contractuales, motivo por el cual se convierte en una necesidad buscar a través de una plan de mejoramiento, soluciones que involucren el desarrollo comercial y financiero de la entidad, y fortalecer dicha área, logrando así el crecimiento rentable para los socios, además de poder brindarle una alternativa a la alta gerencia en la toma de decisiones dentro del desarrollo de las labores diarias, y desde un punto de vista externo.

Otra razón importante por la que se desea desarrollar el presente trabajo investigativo es porque enriquece la formación profesional de quienes lo realizan y de quienes deseen documentarse del mismo, igualmente porque permite profundizar de manera un poco más detallada los temas financieros vistos durante el pregrado y la Especialización en Gerencia Financiera, y sirve de base para futuras investigaciones en el campo.

De igual forma, la actual investigación le permite a cualquier persona o lector desde el aspecto social y académico, poder relacionar algunos riesgos financieros con hechos habituales del diario laboral, en caso de querer comenzar algún proceso de mejora en diferentes áreas administrativas y/o financieras.

4. Marco referencial

4.1 Marco teórico

4.1.1 Modelo Básico de Administración Estratégica

De acuerdo a lo planteado por Wheelen & Hunger (2007), la administración estratégica consta de cuatro elementos básicos:

Análisis ambiental: Implica la vigilancia, evaluación y difusión de información desde los entornos externo e interno hasta el personal clave de la empresa. Su propósito es identificar los elementos externos e internos que determinan el futuro de la compañía.

Formulación de la estrategia: Es el desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas del entorno con base en las fortalezas y debilidades empresariales (DOFA).

Implementación de la estrategia: Es un proceso mediante el cual las estrategias y políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos.

Evaluación y control: Es un proceso en el que se supervisan las actividades empresariales y los resultados del desempeño de tal manera que el rendimiento real se compare con el rendimiento deseado.

Para Frerd R. (2008) la administración estratégica se define como el arte y ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una entidad lograr sus objetivos, se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la

contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la compañía.

Según Francés (2006) una estrategia bien formulada permite canalizar los esfuerzos y asignar los recursos de una organización y la lleva a adoptar una posición singular y viable, basada en sus capacidades internas (fortalezas y debilidades), anticipando los cambios en el entorno, los posibles movimientos del mercado y las acciones de sus competidores (oportunidades y amenazas). La estrategia formulada no coincide totalmente con la ejecutada, debido a que se presentan circunstancias imprevistas que hacen que parte de ella deba ser abandonada. Por otro lado, la estrategia ejecutada se alimenta también de la emergente, que surge de la actividad diaria, y que se incorpora a la estrategia formulada.

Por otra parte Thompson (2008) describe que el conjunto de objetivos que establece la dirección debe abarcar un horizonte tanto a corto como a largo plazo. Los objetivos a corto plazo describen las mejoras y los resultados inmediatos que desea la gerencia. Los objetivos a largo plazo impulsan a los gerentes a considerar lo que pueden hacer ahora para aumentar con el tiempo la fortaleza y resultado de la organización”.

4.1.2 Matriz DOFA

Wheelen & Hunger (2007) manifiestan que el Análisis DOFA, también conocido como Matriz DOFA, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. Es una herramienta para conocer

la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planificar una estrategia de futuro.

Variables internas: Fortalezas: Son elementos positivos o favorables que hacen parte de la organización.

Debilidades: Son todos aquellos elementos, recursos, habilidades que posee la organización y que constituyen un impedimento para el logro de los objetivos. Wheelen & Hunger (2007).

Variables externas: Oportunidades: Las oportunidades representan tendencias o situaciones externas que favorecen el logro de la visión de la empresa.

Amenazas: Se refieren a tendencias o situaciones externas que dificultan alcanzar esa visión. Francés, (2006)

4.1.2.1 Modelo matriz DOFA.

A continuación se presenta el cuadro 1 como un resumen de la estructura Matriz DOFA a utilizar en la tabla 5 (Estrategias Matriz DOFA).

Cuadro 1 Modelo Matriz DOFA

Análisis Interno y Externo	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS Fortalezas/Oportunidades
AMENAZAS	ESTRATEGIAS Fortalezas/Amenazas	ESTRATEGIAS Debilidades/Amenazas

Fuente: Elaboración propia.

Las posibles alternativas estratégicas resultan de las combinaciones específicas de los factores internos y externos de la organización así:

- Las estrategias Fortalezas/Oportunidades. Surgen del aprovechamiento de lo que tiene la empresa frente a lo que ofrece el mercado.
- Las estrategias Fortalezas/Amenazas. Consideran las fortalezas de una empresa o unidad de negocio como una forma de evitar amenazas.
- Las estrategias Debilidades/Oportunidades. Combina dos variables en las que se centra en aprovechar las oportunidades superando las debilidades.
- Las estrategias Debilidades/Amenazas. Son básicamente defensivas y actúan principalmente para minimizar las debilidades y evitar las amenazas.

El análisis ambiental implica la vigilancia evaluación y difusión de información desde los ambientes externo e interno hasta el personal clave de corporación. Su propósito es identificar los factores estratégicos, los elementos externos e internos que determinaran el futuro de la corporación la forma más sencilla de conducir el monitoreo ambiental es a través del análisis DOFA, es un acrónimo que se usa para describir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas específicas que son los factores estratégicos de una empresa determinadas. El ambiente externo está integrado por variables (oportunidades y amenazas) que se encuentran fuera de la organización y que no están comúnmente bajo el control a corto plazo de la administración de alto nivel.

Estas variables forman el contexto en el que existe la corporación. El ambiente interno de una corporación está integrado por variables (Fortalezas y Debilidades) presentes dentro de la organización misma y que generalmente no están bajo el control a corto plazo de la

administración de alto nivel. Estas variables forman el contexto en el que se realiza el trabajo e incluyen la estructura, la cultura y los recursos de la corporación. Las fortalezas clave forman una serie de competencias clave que la corporación puede usar para lograr una ventaja competitiva.

4.1.2.2 Análisis DOFA

De acuerdo con Chapman (2004) la matriz DOFA es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas. DOFA es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios, o idea.

Completar la matriz es sencillo, y resulta apropiada para talleres y reuniones de tormenta de ideas. Puede ser utilizada para planificación de la empresa, planificación estratégica, evaluación de competidores, marketing, desarrollo de negocios o productos, y reportes de investigación. La elaboración de una matriz DOFA puede ser de utilidad en juegos de formación de equipos.

El análisis DOFA es una evaluación subjetiva de datos organizados en el formato DOFA, que los coloca en un orden lógico que ayuda a comprender, presentar, discutir y tomar decisiones. Puede ser utilizado en cualquier tipo de toma de decisiones, ya que la plantilla estimula a pensar pro-activamente, en lugar de las comunes reacciones instintivas.

Algunos ejemplos de uso para el análisis DOFA:

- Una empresa (su posición en el mercado, viabilidad comercial, etc).
- Un método de distribución de ventas

- Un producto o marca
- Una idea de negocios
- Una opción estratégico, como entrar en un nuevo mercado o lanzar un nuevo producto
- Una oportunidad para realizar una adquisición
- Evaluar un cambio de proveedor
- Una potencial sociedad
- Decidir la tercerización (outsourcing) de un servicio, actividad o recurso
- Analizar una oportunidad de inversión.

4.1.3 Estados Financieros según el Decreto 2649 de 1993 – Superintendencia Financiera

En el cuadro 2 se muestra la sistematización de las generalidades de los estados financieros, sus elementos y/o aspectos más relevantes.

Cuadro 2 Los Estados Financieros y sus Elementos

ARTÍCULOS DECRETO 2649	OBJETIVO	DETALLE
ARTÍCULO 19	IMPORTANCIA	Los Estados Financieros, cuya preparación y presentación es responsabilidad de los administradores del ente, son el medio principal para suministrar información contable a quienes no tienen acceso a los registros de un ente económico. Mediante una tabulación formal de nombres y cantidades de dinero derivados de tales registros, reflejan, a una fecha de corte, la recopilación, clasificación y resumen final de los datos contables.
ARTÍCULO 20	CLASES PRINCIPALES DE ESTADOS FINANCIEROS	Teniendo en cuenta las características de los usuarios a quienes van dirigidos o los objetivos específicos que los originan, los estados financieros se dividen en estados de propósito general y de propósito especial.
ARTÍCULO 21	ESTADOS FINANCIEROS DE PROPOSITO GENERAL	Son aquellos que se preparan al cierre de un período para ser conocidos por usuarios indeterminados, con el ánimo principal de satisfacer el interés común del público en evaluar la capacidad de un ente económico para generar flujos favorables de fondos. Se deben caracterizar por su concisión, claridad, neutralidad y fácil consulta. Son estados financieros de propósito general, los estados financieros básicos y los estados financieros consolidados.
ARTÍCULO 22	ESTADOS FINANCIEROS BASICOS	Son estados financieros básicos: El Balance General , el Estado de Resultados, el Estado de Cambios en el Patrimonio, el Estado de Cambios en la Situación Financiera, y el Estado de Flujos de Efectivo.

Fuente: Elaboración propia

4.1.3.1 Razones o Indicadores Financieros

Según Ortiz Anaya (2006) el análisis por razones o indicadores señala los puntos fuertes y débiles de un negocio e indica probabilidades y tendencias. En teoría se pueden establecer relaciones entre cualquier cuenta del balance general y otra cualquiera del mismo balance o del estado de pérdidas y ganancias.

Las relaciones financieras expresadas en términos de razones o indicadores, tienen poco significado por sí mismas, por consiguiente, no se puede determinar si indican situaciones favorables o desfavorables, a menos que exista la forma de compararlas con algo. Se hace necesario entonces, el análisis de ciertos indicadores financieros, los cuales han sido agrupados de acuerdo con su enfoque por Ortiz Anaya (2006), y son:

A. Indicadores de liquidez: Sirven para establecer la facilidad o dificultad que presenta una compañía para pagar sus pasivos corrientes con el producto de convertir en efectivo sus activos corrientes.

B. Indicadores de actividad: Tratan de medir la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos.

C. Indicadores de endeudamiento: Tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa.

D. Indicadores de rentabilidad: Sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos, y de esta manera convertir las ventas en utilidades.

4.1.3.2 Análisis de la Rentabilidad

A continuación se presenta el cuadro 3 con el análisis de la rentabilidad, el cual permite determinar la capacidad de generación de utilidades por parte de la empresa, y así vislumbrar el estado actual de la misma en cuanto a generación de beneficios.

Cuadro 3 Análisis de la Rentabilidad

ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD	VARIABLES
1. MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	$\text{Ventas} - \text{costo de ventas} = (\text{utilidad bruta}) / \text{ventas}$
2. MARGEN OPERACIONAL	$\text{Utilidad operacional} / \text{ventas netas}$
3. MARGEN NETO (DE UTILIDAD)	$\text{Utilidad neta} / \text{ventas netas}$
4. ROA (Rentabilidad del activo)	$\text{Utilidad neta} / \text{activo total}$
5. ROE (Rentabilidad del Patrimonio)	$\text{Utilidad neta} / \text{patrimonio}$

Fuente: Análisis Financiero Aplicado y principio de administración financiera de Ortiz Anaya, (2006).

Este análisis es la pauta para evaluar los resultados económicos de la actividad empresarial, y validar la efectividad de las decisiones y políticas adoptadas por la organización.

4.1.4 Estructura del Plan de Mejoramiento

Según documentos expedidos por la Institución Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (SINAES, 2015), se definen los Planes de Mejoramiento como los instrumentos que consolidan el conjunto de actividades requeridas para corregir las desviaciones encontradas, ya sea de los procesos de control, o bien de las estrategias a realizar que provienen de la DOFA. Debe tenerse en cuenta que aquí se consignan también las oportunidades identificadas en el proceso de análisis diagnóstico.

Consolidan las acciones de mejoramiento derivadas de la autoevaluación, de las recomendaciones generadas por la evaluación independiente y del diagnóstico, como base para la definición de un programa de mejoramiento de la función administrativa de la entidad a partir de los objetivos definidos; se requiere para ello, la asignación de los recursos necesarios para la realización de los planes, la definición del nivel responsable, el seguimiento a las acciones trazadas, la fijación de las fechas límites de implementación y la determinación de los indicadores de logro y seguimiento de las mejoras, con lo cual se establecen las especificaciones de satisfacción y confiabilidad.

Se constituye en una herramienta de gestión, ya que su contenido y cumplimiento le permitirá a la empresa alcanzar logros significativos para mejorar continuamente. La elaboración del plan requiere el respaldo de la gerencia y la participación de todos los involucrados en los diferentes procesos. El proceso involucra la realización de una serie de pasos que se identifican en el diagnóstico y que permitirán la construcción de objetivos empresariales en las diferentes áreas.

Su objetivo es orientar las acciones requeridas para eliminar las debilidades determinadas y sus causas, sin alterar las fortalezas conseguidas. Es decir, el plan de mejoramiento es un medio conceptual y una guía para actuar según lo que se requiere, con el fin de modificar y mejorar el estado actual de la empresa, conservando las fortalezas y superando las debilidades.

4.2 Marco Conceptual

Para poder desarrollar el proceso investigativo es indispensable especificar conceptos involucrados dentro del mismo, es por eso que se hace necesario contar con unas definiciones

claras para poder fundamentar el desarrollo de los objetivos y así tener un alcance pertinente acorde a lo planeado.

Competitividad: Es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores.

Diagnóstico estratégico: Es el análisis preliminar que permite esclarecer los puntos débiles y fuertes de una organización, así como sus oportunidades y amenazas, las cuales no se han tenido en cuenta para su aprovechamiento.

Entorno: Ambiente, lo que rodea a alguien o algo.

Estrategia: Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo. La adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.

Estrategia empresarial: conjunto de propósitos tomados de las variables, en las que la empresa debe focalizarse con el fin de obtener una ventaja competitiva.

Flujo de caja: Es el conjunto de entrada y salida de los flujos de efectivo en un período determinado.

Flujo de caja libre: Se define como el saldo disponible para pagar a los accionistas y para cubrir el servicio de la deuda (intereses de la deuda + capital de la deuda) de la empresa, después de descontar las inversiones realizadas en activos fijos y en necesidades operativas de fondos (NOF).

Gestión: Utilización y consecución eficiente de los recursos.

Indicadores financieros: Son medidas que tratan de analizar el estado de la empresa desde un punto de vista individual, comparativamente con la competencia o con el líder del mercado.

Inductores de valor: Para generar valor sobre una organización, así como en las naciones, es necesario cambiar a favor de la empresa las condiciones internas, el desempeño macroeconómico e institucional y del capital social y humano.

Inversión: Se refiere al empleo de capital en algún tipo de negocio con el objetivo de incrementarlo.

Liquidez: Es la capacidad de la empresa de hacer frente a sus obligaciones de corto plazo.

Mercado: Conjunto de personas y organizaciones que participan de alguna forma en la compra y venta de los bienes y servicios.

Mercadotecnia: Conjunto de principios y prácticas implementado en torno a la comercialización de un producto, bien o servicio, para aumentar su demanda.

Planeación: Selección de misiones y objetivos, estrategias y políticas, programas y procedimientos para lograrlos, toma de decisiones selección de un curso de acción entre varias opciones.

Planes de Mejoramiento: Los planes de mejoramiento consolidan las estrategias definidas en la matriz DOFA. Es el que permite poner en ejecución cada una de las estrategias en las que la empresa debe enfocar

Presupuesto: Constituye un plan de actuación para el futuro en cuanto a que cuantifica en términos monetarios las actividades que se prevén desarrollar, los objetivos y los medios para alcanzarlos.

Rendimiento: Se refiere al producto o la utilidad que rinde o da una persona o cosa.

Rentabilidad: Hace referencia al beneficio, utilidad o ganancia que se ha obtenido de un recuso o dinero invertido.

Tasa de crecimiento: Tasa a la cual una población o producción está aumentando o disminuyendo en el periodo de un año, expresada como un porcentaje de la población del año base.

4.3 Marco Jurídico

Para que no haya confusiones, es necesario que las señales o los medios que se usen para señalizar estén regulados por una norma, para que en todas partes se utilicen los mismos. La normatividad en señalética se puede observar en el cuadro 4, relacionado a continuación.

Cuadro 4 Normatividad en Señalética

NORMA	DETALLE	OBJETIVO / APLICACIÓN
ISO 9001: 2015	Las normas internacionales desarrolladas por ISO (Organización Internacional de Normalización) Proporciona a las personas en todo el mundo, un conjunto coherente de símbolos gráficos para ayudar a superar barreras lingüísticas y otras.	Define los requisitos internacionalmente para el diseño, color, contenido y formas de los símbolos gráficos, los cuales son de gran importancia sobre productos e indicaciones, ya sea en el trabajo, en el hogar, en actividades recreativas, en relación a advertencias y acciones obligatorias, en áreas críticas que incluyen a la salud y la seguridad.
ISO 7010: 2011	Prescribe señales de seguridad para los fines de la prevención de accidentes, protección contra incendios, información sobre los peligros de salud y de evacuación de emergencia. Especifica las originales señales de seguridad que pueden ser ampliadas con fines de reproducción y de aplicación.	
ISO 3864 -1: 2003	Establece la identificación de los colores de seguridad y los principios de diseño de las señales de seguridad usadas en los lugares de trabajo y en áreas públicas con el propósito de informar sobre la prevención de accidentes, protección contra incendios, peligros a la salud y evacuación de emergencias; además establece los principios básicos a ser aplicados cuando se elaboren normas que contengan señales de seguridad.	
Manual de Señalización Vial 2015 – Invías	El Ministerio de Transporte pone a disposición del público el Manual de Señalización Vial de Colombia, que contiene los aspectos administrativos y técnicos, para los distintos actores de tránsito al momento de utilizar las vías públicas o privadas que están abiertas al público, entre ellas las autopistas, vías expresas, calles, carreteras, motorutas, ciclorrutas y vías peatonales del país	Se constituye como un documento técnico obligatorio para los profesionales de la ingeniería vial, consultores, constructores, interventores y proveedores de materiales de señalización, así como para las entidades educativas que contemplan dentro de sus programas los temas aquí tratados como apoyo fundamental en la formación académica.
Norma Técnica Colombiana NTC 1461 - ICONTEC	El Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC) es una entidad de carácter privado, sin ánimo de lucro, que brinda soporte y desarrollo al productor y protección al consumidor. Colabora con el sector gubernamental y apoya al sector privado del país, para lograr ventajas competitivas en los mercados interno y externo.	Establece los colores y señales de seguridad utilizados para la prevención de accidentes y riesgos contra la salud y situaciones de emergencia, tales como forma, color, símbolos, contraste y textos.

Fuente: Elaboración propia.

5. Metodología

En el marco metodológico serán planteados los criterios que ayudaron al desarrollo de esta investigación. Aquí se plasma el tipo y método de estudio del proyecto.

5.1 Tipo de estudio

Estudio descriptivo

La propuesta que se plantea es de estudio descriptivo, ya que permite llegar a conocer la situación de la empresa a través de una descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Todos los datos que se recolectan luego serán analizados cuidadosamente, con el fin extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento, utilizando la herramienta Matriz DOFA de análisis cualitativo, y a partir de ahí generar el punto de partida para la elaboración del Plan de Mejoramiento.

5.2 Método de Estudio

Método deductivo

Permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas; esto quiere decir que se tomará como referencia los Estados Financieros de los años 2016 - 2017, y se deduce de ellos el análisis para el Plan de mejoramiento, siendo estos un aspecto fundamental enmarcado dentro del análisis cuantitativo; realizando una observación que va de lo general a lo específico, es decir, de examinar los resultados y determinar los factores problema estudiando cada rubro de su composición.

5.3 Fuentes de información

5.3.1 Fuentes de información primaria

La fuente de información primaria que se utilizara en el proceso de investigación es: la entrevista.

Se realizará entrevista a la asesora comercial y demás personal que se encuentre involucrado en el área donde se presenta la problemática y pueda suministrar información para el correcto desarrollo del trabajo de investigación.

5.3.2 Fuentes de información secundaria

Las fuentes de información secundaria que se utilizaran en el presente proyecto de investigación son:

Documentos de la empresa

- Estados Financieros
- Manual de procesos
- Perfiles de cargo

Textos guía

- Normas estatales y municipales tales como ISO 9001: 2015, ISO 7010: 2011, ISO 3864, Manual de Señalización Vial 2015 – Invías, Norma Técnica Colombiana NTC 1461 – ICONTEC.

- Análisis Financiero Aplicado
- Metodología, Diseño y Desarrollo Del Proceso De Investigación
- Administración Estratégica y Política De Negocios

6. Desarrollo de los objetivos

6.1 Realizar un diagnóstico estratégico de una empresa de Señalización, para identificar los puntos fuertes y débiles a nivel interno y externo en el área comercial y financiera.

Descripción de la empresa: Entidad perteneciente al sector privado e industrial, la cual brinda un vasto portafolio de productos y servicios tales como: fabricación de señalización vial y arquitectónica; distribución de: dispositivos viales, placas vehiculares, insumos para la elaboración de licencias de conducción y de tránsito, tanto del sector público como del sector privado, ofreciendo alternativas a los requerimientos de los clientes.

Diagnóstico de la Empresa: Una vez realizada las entrevistas en la compañía de Señalización, se pudo identificar que existen fuertes falencias en una de las áreas funcionales que son vitales para la empresa; estas falencias son las siguientes:

Ineficiencia en tiempos de entrega: La empresa no cuenta con la capacidad de realizar todos los procesos a nivel interno, y por tanto, debe contratar algunos servicios tales como impresión y corte, por lo que, en ocasiones se tarda en entregar los pedidos a sus clientes en el tiempo acordado, puesto que en ocasiones estos terceros no cumplen con los trabajos encomendados a tiempo.

Falta de planeación en el área de ventas: No se tiene establecida una meta de ventas mensual en términos porcentuales o nominales, por lo que incurren en altos gastos de publicidad, evidenciando un área de ventas poco eficiente y sus esfuerzos no son suficientes para obtener el resultado deseado.

Carencias en la atención al cliente: La atención que le brinda el personal de ventas a los clientes es clara y específica, pero no tienen determinado el tiempo que tardan en dar solución o alternativas a las peticiones realizadas.

Poca capacitación y competencia del personal: A pesar que el personal comercial de la empresa posee habilidades empíricas y conocimiento adquirido en base a la experiencia, presenta carencias de conocimientos formales en dicha área.

Es por ello que resulta necesario desplegar un diagnóstico estratégico en el área comercial y así, poder establecer técnicas que puedan aportar un plus en el plan de mejoramiento que logre optimizar los procesos desarrollados por la compañía.

6.1.1 Matriz DOFA

En el cuadro 5 se puede observar la situación actual de la empresa de Señalización, respecto a las variables internas y externas, y con ello tener una perspectiva general de ésta.

Cuadro 5 DOFA: Variables Identificadas

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS
1. Subcontratación de impresión y corte 2. Poca experiencia en servicios de señalización horizontal y vertical 3. Elevados costos en publicidad para atraer nuevos clientes 4. Falta de capacitación en las diferentes áreas funcionales de la empresa, como lo son: administración y ventas. 5. Quebranto de la imagen ante los clientes por el retraso en las entregas.	1. Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), de acuerdo a resolución 0312 del 13 de febrero de 2019. 2. Auge del sector público por el cambio de las condiciones técnicas del manual de señalización vial del Ministerio de Transporte. 3. Inversión de los municipios en planes de seguridad vial. 4. Desaparición de algunas barreras comerciales en Colombia con otros países, a través de inversiones y alianzas estratégicas. 5. Stands de ferias y exposiciones empresariales.	1. Buen servicio al cliente. 2. Portafolio de productos y servicios variado para los clientes. 3. Materia prima de buena calidad. 4. Ubicación de la empresa con gran afluencia de clientes de diferentes sectores económicos. 5. Proveedores de dispositivos viales competentes. 6. Infraestructura física propia.	1. Competencia con una política de precio agresiva, infraestructura con mayor capacidad y participación en el mercado por tradición y nombre. 2. Entrada de empresas con productos idénticos o sustitutos de carácter nacional o internacional. 3. Existencia de una empresa con más presencia en el mercado local, como lo es SEÑALIZACIÓN INDUSTRIAL CALI SAS. 4. Políticas gubernamentales que provoquen cambios en impuestos. 5. Fluctuación de la moneda extranjera.

Fuente: Información suministrada por la Compañía de Señalización.

Los factores anteriormente expuestos representan el principio del desarrollo de ésta investigación en cuanto al enfoque cualitativo, que dará lugar a la generación de alternativas de solución.

6.1.2 Estrategias generadas a partir de la matriz DOFA

Posteriormente se comparte el cuadro 6 Matriz DOFA, el cual contempla las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que afronta la entidad, y en base a ello se establecen las estrategias en pro de mejorar la situación actual de la empresa.

Cuadro 6 Estrategias Matriz DOFA

	<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
MATRIZ DOFA COMPAÑÍA DE SEÑALIZACIÓN	1. Legislación en cuanto a las disposiciones para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) que se adoptó de acuerdo a la resolución 0312 del 13 de febrero de 2019.	1. Competencia con una política de precio agresiva, infraestructura con mayor capacidad y participación en el mercado por tradición y nombre.
	2. Auge del sector público por el cambio de las condiciones técnicas del manual de señalización vial del Ministerio de Transporte.	2. Entrada de empresas con productos idénticos o sustitutos de carácter nacional e internacional.
	3. Inversión de los municipios en planes de seguridad vial.	3. Existencia de una empresa con más presencia en el mercado local, como lo es Señalización Industrial Cali SAS.
	4. Desaparición de algunas barreras comerciales en Colombia con otros países, a través de inversiones y alianzas estratégicas.	4. Políticas gubernamentales que provoquen cambios en impuestos.
	5. Stands de ferias y exposiciones empresariales.	5. Fluctuación de la moneda extranjera
<u>FORTALEZAS</u>	<u>ESTRATEGIAS (Fortalezas/Oportunidades)</u>	<u>ESTRATEGIAS (Fortalezas/Amenazas)</u>
1. Buen servicio al cliente.	1. Atraer nuevos clientes del sector industrial del departamento del Valle del Cauca, aprovechando las ferias y exposiciones empresariales ofreciendo un buen servicio al cliente y variedad de productos. (F1, F3, O1, O5).	1. Diseñar estrategias agresivas de mercadeo para incrementar y fidelizar la cartera de clientes. (F2, F5, A1, A2, A5).
2. Portafolio de productos y servicios variado para los clientes		
3. Materia prima de buena calidad	2. Aprovechar el cambio del manual de señalización vial del Ministerio de Transporte, para presentarse en las licitaciones del estado y así cumplir con requerimientos legales para ampliar el portafolio de clientes. (F2, O2).	2. Capacitación constante a los empleados de las áreas: contable y administrativa, para generar conciencia de la importancia de comprar con factura de venta, porque el IVA de estas compras es deducible de la declaración. F5, F6, A4, A5
4. Ubicación de la empresa con gran afluencia de clientes		
5. Proveedores de dispositivos viales competentes	3. Establecer alianzas estratégicas de distribución con los proveedores, logrando así la disponibilidad permanente del producto. (F5, O3)	3. Emplear materia prima de buena calidad para competir con un buen precio y servicio al cliente, logrando así hacer frente a la empresa con más presencia en el mercado local (F1, F3, F4, A3).
6. Infraestructura física propia	4. Ampliar el portafolio de productos mediante la importación directa de dispositivos viales innovadores que sean atractivos al mercado. (F2, F4, F6, O4).	

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS (Debilidades/Oportunidades)	ESTRATEGIAS (Debilidades/Amenazas)
1. Subcontratación de impresión y corte	1. Aprovechado los tratados de libre comercio firmados con otros países invertir en la compra de equipos de impresión y corte, logrando así acortar la dependencia de terceros y mejorar la imagen de la empresa frente a sus clientes (D1, D5, O4)	1. Contratar personal con experiencia en impresión, corte y manejo de materiales para fortalecer el área de producción, y de esta manera evitar retrasos en los tiempos de entrega, mejorar la imagen frente a los clientes participación en el mercado por tradición y nombre. (D1 D5, A1, A2).
2. Poca experiencia en servicios de señalización vertical y horizontal	2. Iniciar programas de capacitación en: mercadeo, servicio al cliente, manejo óptimo del tiempo y manejo de inventarios acorde a cada área funcional, que permita fortalecer el desarrollo de los procesos, logrando así mejorar la imagen de la empresa en pro de la consecución de nuevos clientes. (D4, D5, O1, O2).	2. Reconocer las cualidades del personal de la empresa, con el fin de conformar un equipo de trabajo fidelizado, compenetrado que permita cumplir con requerimientos de clientes, para aminorar el impacto de la competencia con mayor presencia en el mercado. (D3, D4, A3).
3. Elevados costos en publicidad para atraer nuevos clientes		3. Realizar asociaciones temporales con Consorcios y uniones temporales de carácter nacional o internacional, para obtener experiencia en servicios de señalización vertical y horizontal. (D2, A2, A4, A5).
4. Falta de capacitación a las diferentes áreas funcionales de la empresa (administrativo y comercial).		
5. Quebranto de la imagen ante los clientes por el retraso en las entregas.	3. Realizar alianzas estratégicas en stands de ferias y exposiciones empresariales con empresas del mismo sector, buscando así ampliar la cobertura. (D2, D3, O3, O5).	4. Establecer acuerdos comerciales con proveedores nacionales, logrando así tener un stock de inventario, para ser competitivos en el mercado, lograr beneficios tributarios como la deducción del IVA. (D3, D5, A4, A5).
* D: Debilidades * O: Oportunidades	* F: Fortalezas * A: Amenazas	
Nota: Las estrategias se generan a partir del cruce de las variables identificadas en el cuadro # 5		

Fuente: Elaboración propia.

Las estrategias anteriormente propuestas servirán como base para la elaboración del Plan de Mejoramiento.

6.1.3 Selección de estrategias generadas a partir del cruce de variables de la Matriz DOFA.

Una vez realizada la Matriz DOFA, y analizar los aspectos tanto internos como externos de la compañía, se pueden generar unas estrategias acordes a las necesidades evidenciadas y a las oportunidades a aprovechar, y son:

Utilizar materia prima de excelente calidad para ofertar un precio competitivo al mercado y mejorar el servicio al cliente, para ser competitivos frente a la empresa con mayor posicionamiento en la ciudad, como lo es Señalización Industrial Cali S.A.S.

A través de la importación de insumos viales modernos, diversificar y añadir valor agregado al portafolio de productos (tangibles e intangibles).

Establecer estrategias agresivas de mercado para acaparar mayor proporción de clientes potenciales.

Realizar programas de capacitación al personal interno en Marketing y excelente manejo del tiempo en las diferentes áreas de la empresa, que logre afianzar el correcto desarrollo de los procesos, logrando así mejorar la imagen de la empresa en pro de la consecución de nuevos clientes y mayores ventas.

Teniendo en cuenta las inversiones y alianzas estratégicas del país con otros países, adquirir los equipos de impresión y corte, para que los tiempos de entrega de los productos y servicios dependan en mayor parte de la compañía y no tanto de personas externas, logrando así la fidelización de los clientes actuales.

Emplear nuevo personal con experiencia en manejo de materiales, corte e impresión para contribuir a la entrega oportuna de productos y servicios solicitados por los clientes, favoreciendo no solo el área comercial sino también el área de producción.

Generar convenios de beneficio recíproco con proveedores, para tener prevalencia en el material o insumo requerido para la producción.

6.2 Analizar la situación financiera de la empresa, en pro de establecer metas a futuro para lograr una mayor rentabilidad para los socios.

6.2.1 Estados Financieros

A continuación, se presenta la tabla 1 con el Balance General de los años 2016 y 2017 de la compañía de Señalización, acompañado por un análisis vertical y horizontal.

Tabla 1 Balance General Compañía de Señalización año 2016 – 2017

COMPAÑÍA DE SEÑALIZACIÓN								
BALANCE GENERAL								
CONCEPTO	2016	ANÁLISIS VERTICAL			ANÁLISIS HORIZONTAL			
		Análisis Vertical Parcial	Análisis Vertical Total	2017	Análisis Vertical Parcial	Análisis Vertical Total	Variación Absoluta 2016-2017	Variación Relativa 2016-2017
Activos Corrientes								
Caja, bancos y corporac	59.278.700	23,65%	22,51%	51.324.607	20,54%	18,65%	(7.954.093)	-13,42%
Ctas por Cobrar Clientes	185.580.649	74,03%	70,48%	160.021.747	64,03%	58,14%	(25.558.902)	-13,77%
Inventarios	5.840.532	2,33%	2,22%	38.574.140	15,43%	14,02%	32.733.608	560,46%
TOTAL ACTIVO CTE	250.699.881	100%	95,22%	249.920.494		90,80%	(779.387)	-0,31%
ACTIVO FIJO								
Intangibles	4.900.000	38,91%	1,86%	4.900.000	19,36%	1,78%	-	0,00%
Propied, Planta y Equipo	7.692.862	61,09%	2,92%	20.407.205	80,64%	7,41%	12.714.343	165,27%
Depreciación acumulada	-	0,00%	0,00%	-	0,00%	0,00%	-	-
TOTAL ACTIVO FIJO	12.592.862	100%	4,78%	25.307.205	100%	9,20%	12.714.343	100,96%
TOTAL ACTIVO	263.292.743		100%	275.227.699		100%	11.934.956	4,53%
PASIVOS								
PASIVO CORRIENTE								
ACORTO PLAZO								
Obligac financieras	-	0,00%	0,00%	-	0,00%	0,00%	-	-
Proveedores	72.402.540	91,03%	27,50%	14.941.409	58,79%	5,43%	(57.461.131)	-79,36%
Costos y Gastos Por Pagar	1.069.655	1,34%	0,41%	2.021.884	7,96%	0,73%	952.229	89,02%
Impuestos por Pagar	3.627.655	4,56%	1,38%	4.193.513	16,50%	1,52%	565.858	15,60%
Obligac laborales	2.438.257	3,07%	0,93%	4.257.366	16,75%	1,55%	1.819.109	74,61%
TOTAL PASIVO CTE	79.538.107		30,21%	25.414.172		9,23%	(54.123.935)	-68,05%
PASIVO LARGO PLAZO								
Obligaciones financieras	-		0,00%	27.388.892	100%	9,95%	27.388.892	
TOTAL PASIVO L.PLAZO	-		0,00%	27.388.892	100%	9,95%	27.388.892	
TOTAL PASIVOS	79.538.107		30,21%	52.803.064		19,19%	(26.735.043)	-33,61%
PATRIMONIO								
Capital	140.506.839	76,46%	53,37%	140.506.839	63%	51,05%	-	0,00%
Utilidad Ejercicio	40.605.797	22,10%	15,42%	38.669.999	17,39%	14,05%	(1.935.798)	-4,77%
Utilidad Ejercicios Anter.	2.642.000	1,44%	1,00%	43.247.797	19,44%	15,71%	40.605.797	1536,93%
TOTAL PATRIMONIO	183.754.636	100%	69,79%	222.424.635	100,00%	80,81%	38.669.999	21,04%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	263.292.743		100%	275.227.699		100%	11.934.956	4,53%

Fuente: Información suministrada por la Compañía de Señalización.

En el año 2016 el activo está casi que en su totalidad concentrado en el activo corriente con un 95,22%, la cuenta deudores representa el 70,48% del mismo, la participación del inventario es muy baja con un 2,22%, al igual que la del activo fijo alcanzando tan solo una participación del 2,92% del activo total.

En el año 2017 continúa el activo corriente prevaleciendo en la cuenta de activo total, logrando una participación del 90,80%; se evidencia una leve disminución en comparación con el año 2016, lo anterior reflejado por un incremento en la cuenta de propiedad planta y equipo, con inversiones en maquinaria que aumentaron el rubro un 165,27%. Por otro lado, es evidente el aumento del rubro de inventarios en el año 2017 que corresponde al 560,46%, debido a que

importaron insumos (cintas, reflectivos y acrílicos) de China a un menor costo, y así poder sostener precios competitivos el año siguiente.

El patrimonio en el año 2017 aumentó un 21.04% en comparación con el año anterior, debido a que el pasivo total disminuyó su participación, básicamente por el rubro de proveedores, los cuales decrecieron un -79.36%, gracias a que un socio inyectó capital para realizar dicho pago y efectuar compra de inventario - insumos, por otro lado, el pasivo no corriente refleja un aporte del 9.95% totalizando obligaciones financieras por \$ 27.388.892, que en el ejercicio anterior se encontraba en ceros, endeudamiento que fue utilizado para inversiones en activos fijos (nueva máquina vía leasing), e inversiones en publicidad - gastos de ventas. Es de notar que para el año 2017 el endeudamiento se encuentra repartido casi que equitativamente en el corto y largo plazo, mientras que en el ejercicio anterior se encontraba 100% en el corto plazo.

El Estado de Resultado de los periodos 2016 y 2017 de la compañía de Señalización, acompañado por un análisis vertical y horizontal, se puede observar a continuación en la tabla 2.

Tabla 2. Estado de Resultados Compañía de Señalización año 2016 – 2017

COMPAÑÍA DE SEÑALIZACIÓN						
ESTADO DE RESULTADO						
CONCEPTO	ANÁLISIS VERTICAL			ANÁLISIS HORIZONTAL		
	2016	Análisis Vertical Total	2017	Análisis Vertical Total	Variación Absoluta 2016-2017	Variación Relativa 2016-2017
Ingresos Operacionales	440.094.349	100%	406.727.695	100%	(33.366.654)	-7,58%
Costo de ventas	238.377.539	54,17%	158.348.286	38,93%	(80.029.253)	-33,57%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	201.716.810	45,83%	248.379.409	61,07%	46.662.599	23,13%
Gastos Operacionales (Ventas)	6.671.499	1,52%	71.133.313	17,49%	64.461.814	966,23%
De Administración	153.885.522	34,97%	132.052.032	32,47%	(21.833.490)	-14,19%
UTILIDAD OPERACIONAL	41.159.789	9,35%	45.194.064	11,11%	4.034.275	9,80%
Ingresos no operacionales	4.490	0,00%	73.257	0,02%	68.767	1531,56%
Gastos no operacionales	269.684	0,06%	3.339.000	0,82%	3.069.316	1138,12%
Gastos Financieros	288.798	0,07%	3.258.322	0,80%	2.969.524	1028,24%
UTILIDAD NETA ANTES DE IMP.	40.605.797	9,23%	38.669.999	9,51%	(1.935.798)	-4,77%
Impuestos sobre la Renta	-	0,00%	-	0,00%	-	
Imp. Para la Equidad	-	0,00%	-	0,00%	-	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	40.605.797	9,23%	38.669.999	9,51%	(1.935.798)	-4,77%

Fuente: Información suministrada por la Compañía de Señalización.

Del Estado de Resultados se puede decir que en el periodo 2017 las ventas se redujeron en \$33.366.654 (-7.58%), pero la utilidad bruta en ventas aumento 23,13%, lo que responde a una disminución en el costo de ventas, pasando de una participación del 54,17% en el año 2016 al 38,93% en el 2017 con relación a los ingresos operacionales.

Es evidente el crecimiento en los gastos operacionales con relación a los ingresos operacionales, con una participación del 36,5% para el año 2016, pasó a incrementarse en un 50,0% para el 2017; es preocupante el crecimiento de esta cuenta porque se puede pensar que se está incurriendo en gastos inoficiosos que afectan la rentabilidad de los socios; dicho incremento responde a una gran inversión en publicidad web (Página web, Páginas amarillas, Facebook e Instagram), y en contratación de asesores comerciales, acción que se considera poco favorable teniendo en cuenta el decrecimiento de los ingresos operacionales. Pese a lo anterior la utilidad operacional muestra un incremento del 9,8% en el 2017 con relación al ejercicio de 2016. El incremento en las cuentas de otros gastos no operacionales y en gastos de intereses financieros terminaron por afectar la utilidad del ejercicio observándose un decrecimiento del -4,77%.

6.2.2 Análisis de indicadores financieros

Para un análisis más profundo, se realizan las siguientes tablas con los indicadores financieros más relevantes, que en conjunto con el análisis a los Estados Financieros, permite tener una visión más clara de la situación actual; lo cual facilita a proponer estrategias que ayuden a la toma de decisiones para así lograr el mejoramiento a futuro, con el fin de crear valor a la empresa que se verá reflejada en la rentabilidad de los socios.

En la tabla 3 se muestran los indicadores de liquidez de los años 2016 y 2017 de la compañía de Señalización.

Tabla 3. Indicadores de Liquidez

INDICADORES DE LIQUIDEZ					
INDICADOR	FORMULA DE CÁLCULO	Año 2016		Año 2017	
Relación corriente	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	250.699.881	= 3,15	249.920.494	= 9,83
		79.538.107		25.414.172	
Solidez	$\frac{\text{Activo total}}{\text{Pasivo total}}$	263.292.743	= 3,31	275.227.699	= 5,21
		79.538.107		52.803.064	
Capital de trabajo neto contable	(Activo corriente - pasivo corriente)	250.699.881	= 171.161.774	249.920.494	= 224.506.322
		79.538.107		25.414.172	

Fuente: Elaboración propia.

La empresa presenta una liquidez muy buena para los dos años analizados, notándose un incremento de tres veces en el 2017 (9.8 veces) en comparación con el año 2016 (3.15 veces), lo cual permitiría a la empresa cumplir a cabalidad con sus obligaciones de corto plazo, y realizar inversión en equipos de corte e impresión con el fin de reducir los costos.

La solidez o capacidad de pago de la compañía en el corto y largo plazo es satisfactoria, por cada \$1 que adeuda, cuenta con \$3.3 (2016) y \$5.21 (2017) para cumplir con sus obligaciones.

En la tabla 4 se puede observar los indicadores de actividad de la compañía de Señalización para los periodos 2016 y 2017.

Tabla 4. Indicadores de Actividad

INDICADORES DE ACTIVIDAD					
INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	Año 2016		Año 2017	
Rotacion de Cartera (Días)	$\frac{\text{Cartera x 365 días}}{\text{Ventas}}$	185.580.649	= 153,91	160.021.747	= 143,60
		440.094.349		406.727.695	
Rotacion de Inventario (Días)	$\frac{\text{Inventarios x 365 días}}{\text{Costo de Ventas}}$	5.840.532	= 8,94	38.574.140	= 88,92
		238.377.539		158.348.286	
Rotacion de Proveedores (Días)	$\frac{\text{Proveedores x 365 días}}{\text{Costo de Ventas}}$	72.402.540	= 110,86	14.941.409	= 34,44
		238.377.539		158.348.286	

Fuente: Elaboración propia.

La recuperación de la cartera se torna lenta, al rotar cada 153 días en 2016 y 144 días en 2017, sin embargo se reconoce la leve disminución en el último periodo. La compañía debe propender a que la recuperación de cartera siga reduciéndose, porque una alta rotación podría llevar a la empresa a una iliquidez.

El significativo aumento en la rotación de inventarios durante el 2017 es evidente, y responde a que se importaron insumos (cintas, reflectivos y acrílicos) de China a un menor costo, y así poder sostener precios competitivos el año siguiente.

La disminución observada en los días de pago a proveedores entre 2016 y 2017 se debe a que un socio inyectó capital para realizar dicho pago e invertir en inventario.

En la tabla 5 se aprecian los indicadores de endeudamiento de los años 2016 y 2017 de la compañía de Señalización.

Tabla 5. Indicadores de Endeudamiento

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO					
INDICADOR	FORMULA DE CÁLCULO	Año 2016		Año 2017	
Nivel de endeudamiento	$\frac{\text{Total Pasivo} * 100}{\text{Total Activo}}$	79.538.107	= 30,21%	52.803.064	= 19,19%
		263.292.743		275.227.699	
Endeudamiento de leverage o apalancamiento	$\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Patrimonio}}$	79.538.107	= 43,28%	52.803.064	= 23,74%
		183.754.636		222.424.635	
Concentracion de endeudamiento corto plazo	$\frac{\text{Pasivo Corriente} * 100}{\text{Total Pasivo}}$	79.538.107	= 100%	25.414.172	= 48%
		79.538.107		52.803.064	
Concentracion de endeudamiento largo plazo	$\frac{\text{Pasivo No Corriente} * 100}{\text{Total Pasivo}}$	0	= 0,00%	27.388.892	= 51,87%
		79.538.107		52.803.064	

Fuente: Elaboración propia.

Su estructura financiera refleja un bajo nivel de endeudamiento, de tan solo el 19.19% en 2017 (30.2% en 2016), lo que le permitiría a futuro de ser necesario acceder a mayores

financiaciones con entidades bancarias, también este indicador le da un gran respaldo frente a sus proveedores.

Para el año 2016 el 43% del patrimonio está comprometido con los acreedores, todo lo contrario sucede en 2017, es decir que sólo lo está en un 24%, lo cual es muy positivo para la empresa.

En 2016, la concentración del pasivo está en un 100% en el corto plazo, mientras que para el año 2017 se presenta un cambio, y el endeudamiento pasa a estar repartido casi que equitativamente en el corto (48%) y largo plazo (52%).

La tabla 6 muestra los indicadores de rentabilidad de la compañía de Señalización para los periodos 2016 y 2017.

Tabla 6. Indicadores de Rentabilidad

INDICADORES DE RENTABILIDAD					
INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	Año 2016		Año 2017	
Margen Bruto	$\frac{\text{Utilidad bruta} \times 100}{\text{Ventas netas}}$	$\frac{201.716.810}{440.094.349}$	= 45,83%	$\frac{248.379.409}{406.727.695}$	= 61,07%
Margen Operacional	$\frac{\text{Utilidad operacional} \times 100}{\text{Ventas netas}}$	$\frac{41.159.789}{440.094.349}$	= 9,35%	$\frac{45.194.064}{406.727.695}$	= 11,11%
Margen neto	$\frac{\text{Utilidad neta} \times 100}{\text{Ventas netas}}$	$\frac{40.605.797}{440.094.349}$	= 9,23%	$\frac{38.669.999}{406.727.695}$	= 9,51%
ROA	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$	$\frac{40.605.797}{263.292.743}$	= 15,42%	$\frac{38.669.999}{275.227.699}$	= 14,05%
ROE	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$	$\frac{40.605.797}{183.754.636}$	= 22,10%	$\frac{38.669.999}{222.424.635}$	= 17,39%

Fuente: Elaboración propia.

En términos generales los márgenes de rentabilidad bruto, operacional y neto se tornan positivos y crecientes. Si bien en cierto, se percibió una disminución en las ventas del -7.58%

entre los años 2.016 y 2.017, de igual manera hubo una reducción en el costo de ventas del -33,57%, y un incremento notorio en los gastos operacionales de ventas de 26,6%, convirtiéndose este en el crecimiento más alto que no resulta muy beneficioso para la empresa; aunque se presentó este incremento se puede observar el margen operacional del año 2017 creció 1,76 puntos porcentuales con relación al periodo 2016.

La rentabilidad del activo o de las inversiones de la empresa (ROA) en el periodo 2017 fueron del 14,05%, lo cual es insuficiente teniendo en cuenta que el costo de deuda o capital en el mercado es superior al 15%; se recomienda que los recursos ahorrados en bancos y corporaciones renten a una mayor tasa, así mismo comercializar el inventario en el menor tiempo posible. La rentabilidad de los propietarios (ROE) del 17,39% es atractiva si se tiene en cuenta que la tasa de oportunidad del mercado no supera el 7% efectivo anual (CDT o Renta fija).

Los aspectos mencionados anteriormente deben tratar de mitigarse para lograr que su utilidad neta no decrezca, e incrementar las ventas pero incurriendo en menores gastos.

6.3 Diseñar un plan de mejoramiento para la empresa de Señalización, que permita controlar el área comercial y financiero para medir el rendimiento de los procesos, logrando la optimización de los recursos.

6.3.1 Plan de Mejoramiento

A continuación, se presenta el cuadro 7 Plan de Mejoramiento, el cual toma como base las estrategias generadas a partir de la matriz DOFA, priorizándolas de mayor a menor relevancia para mejorar algunas falencias internas de la organización y prospectar su imagen en el mercado, estableciendo las actividades a ejecutar a partir de cada estrategia, el tiempo (corto, mediano y largo plazo) en que se desarrolla, y el área encargada de cada una de ellas.

Cuadro 7 Plan de Mejoramiento

PLAN DE MEJORAMIENTO						
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	Plazo			AREA RESPONSABLE	
		Corto	Mediano	Largo		
1	Consolidar la adecuada ejecución de los procesos, a través de capacitaciones en los siguientes aspectos de la organización: buen manejo del tiempo, marketing y servicio; contribuyendo así en la mejora de la imagen empresarial y por ende en la consecución de nuevos clientes. (D4, D5, O1, O2)	Brindar formación en: buen manejo del tiempo, marketing y servicio, y de esta manera educar al personal en el ámbito teórico y conceptual, en cada uno de los aspectos mencionados.			X	Gerencia - Administrativa
		Motivar el aprendizaje en el personal para acrecentar su compromiso y desempeño tanto personal como laboral.			X	Gerencia - Administrativa
2	Vincular personas con experiencia en corte, manejo de materiales e impresión, para optimizar el tiempo de entrega de los pedidos, favoreciendo la imagen de la compañía frente a los clientes, al igual que su participación en el mercado por tradición y nombre. (D1 D5, A1, A2)	Dar a conocer (interna y externamente) la necesidad de contratar personal en las áreas de corte, impresión y manejo de materiales de señalización.	X			Gerencia - Administrativa
		Realizar procesos de selección y contratación del personal acorde a cada área requerida.	X			Gerencia - Administrativa
3	Adquirir los equipos de impresión y corte, sacando provecho de las alianzas estratégicas establecidas con otros países, y con ello evitar la dependencia de terceros para cumplir con la entrega de los productos solicitados por los clientes, mejorando así la percepción que los clientes tienen de la compañía. (D1, D5, O4)	Consultar otras posibles fuentes de provisión para mejorar las condiciones de negociación.		X		Gerencia - contable
		Obtener un trato preferencial por parte de los proveedores, para cuando se presenten situaciones de escasez de insumos y para negociar precios asequibles.			X	Gerencia - contable - Administrativa
4	Consecución y fidelización de los actuales clientes, a través de la implementación de estrategias agresivas de mercado. (F2, F5, A1, A2, A5)	Realizar un estudio de marketing.	X			Ventas
		Implementar un programa de promoción y visitas.		X		Ventas
5	Entablar alianzas estratégicas con proveedores para tener asegurada la consecución de insumos requeridos para la producción. (F5, O3)	Identificar potenciales proveedores que oferten mejores condiciones comerciales de negociación, en cuanto a producto y precio.	X			Contable - Gerencia
		Instaurar relaciones comerciales y alianzas estratégicas con proveedores fabricantes.		X		Gerencia
		Determinar y compartir las obligaciones contractuales, responsabilidades e incertidumbre entre las partes.		X		Gerencia
6	Importar directamente dispositivos viales modernos y avanzados, logrando con ello, ampliar el portafolio de productos. (F2, F4, F6, O4)	Determinar las entidades que expenden dispositivos viales en los países con los que se ha establecido las alianzas estratégicas.		X		Administrativa
		Desarrollar un estudio comercial de costos de importación	X			Contable - Administrativa
7	Ofrecer un precio asequible y excelente servicio al cliente, además de productos de alta calidad, convirtiéndose en competencia fuerte para la empresa con mayor presencia en el mercado. (F1, F3, F4, A3)	Analizar las necesidades de los clientes y de esta manera ofrecer productos acordes a sus requerimientos.	X			Ventas - Administrativa
		Elaborar, producir y comercializar los productos que se ajusten a los requerimientos de los consumidores.			X	Ventas - Producción
8	Establecer alianzas temporales con consorcios a nivel nacional e internacional, logrando obtener beneficios en conocimiento y experiencia en señalización horizontal y vertical. (D2, A2, A4, A5)	Reconocer las organizaciones que brinden servicios semejantes y cuenten con vasta experiencia en el sector público.	X			Gerencia
		Formalizar convenios y/o contratos temporales con los proveedores de insumos.		X		Gerencia
9	Teniendo en cuenta el cambio en el Manual de Señalización Vial del Ministerio de Transporte, aplicar a las licitaciones con el gobierno, dentro del marco legal y con ello ampliar el portafolio de clientes. (F2, O2)	Registrarse en el RUP (Registro Único de Proponentes) de la Cámara de Comercio para poder concursar en licitaciones con el estado.	X			Administrativa - Contable
		Aplicar a licitaciones con el sector público		X		Administrativa

Fuente: Elaboración propia.

Si se desea optimizar la utilización de los recursos de la compañía, el plan de mejoramiento será la guía para parametrizar (costos y tiempo) los procesos desarrollados y de esta manera poder controlarlos.

Con base en el plan de mejoramiento desarrollado, se puede deducir que la organización tiene las alternativas que le permiten mejorar altamente su situación actual, en el ámbito cualitativo y cuantitativo; los cuales incluyen inversión, no solo del talento humano sino también de dinero. Por lo cual se hace indispensable involucrar a todo el personal que labora en la organización, para así lograr una mejoría integral y satisfactoria.

Capacitación y vinculación de personal, adquisición de equipos de impresión y corte, la consecución y fidelización de clientes y las alianzas estratégicas con los proveedores vendrían siendo las estrategias fundamentales para poder avanzar en la mejoría de las debilidades que afectan a la empresa de Señalización.

7. Conclusiones

- El análisis realizado por el equipo de trabajo, tuvo como base la implementación de algunas técnicas con lo cual se estableció la situación actual de la compañía de Señalización, los puntos débiles detectados en los procesos desarrollados afectan la compañía de varias maneras, representando estos el punto de partida sobre el cual la administración se debe enfocar para cambiar el panorama financiero que refleja al día de hoy la entidad.
- Una vez analizada la situación financiera actual de la compañía, y comparando el año 2016 con el año 2017, se puede inferir desde un punto de vista objetivo, que la liquidez que refleja es bastante buena y su capacidad de endeudamiento es provechoso, lo cual resulta siendo un panorama favorable desde la percepción de los proveedores.
- La compañía cuenta con un amplio capital de trabajo, lo cual facilita que pueda desarrollar normalmente su operación, pero el rendimiento que refleja frente a las ventas registradas en el periodo no es el deseado y/o esperado.
- La variación (aumento) del gasto de ventas para el año 2017, en comparación con el año inmediatamente anterior, representa un factor que impacta directamente la utilidad del ejercicio de manera desfavorable.
- A partir del plan de mejoramiento se genera diversas actividades como una propuesta orientada a alcanzar los objetivos propuestos por la organización, desde la parte operativa, comercial y administrativa; en pro de mejorar los aspectos internos (procesos y procedimientos) de la misma y aportar una posible solución a las problemáticas evidenciadas dentro de ella.

8. Recomendaciones

- Se sugiere a la compañía tomar en consideración los resultados del diagnóstico para empezar los diferentes procesos de mejora y considerar las variables identificadas como apoyo en la toma de decisiones. En caso de comenzar algún proceso de mejora, es importante tener en cuenta la fecha de realización de la actual investigación y proceder con la actualización de algunos datos.
- La compañía debe propender a que la recuperación de cartera no sea de 150 días. Aprovechando factores positivos como la capacidad de endeudamiento y capacidad de pago, se recomienda efectuar inversiones en equipos de impresión y corte; resultando positivo para la disminución de costos y el tiempo de respuesta hacia sus clientes.
- Con relación al plan de mejoramiento, la compañía puede concentrar su estrategia de mejora y dinámica de sus procesos contemplando las actividades que se plantean para cada una de ellas, en efecto la empresa, puede implementar planes de mejora en las diferentes áreas funcionales como un aporte de la presente investigación.
- En cuanto a las tareas indicadas en el plan de mejora se recomienda a la entidad tener en cuenta la propuesta con la que puede comenzar actividades puntuales de mejora y dinamizar cada tarea con la que se espera la empresa alcance algunos procesos de transformación para contar con una mayor capacidad de respuesta de cara a las existencias del entorno.

Bibliografía

- Amaru, AC. (2009). Fundamentos de Administracion Teoria General y Proceso Administrativo, Analisis de la situacion estrategica. México : Pearson Praticfall. Obtenido de http://www.academia.edu/16298613/Fundamentos_de_Administraci%C3%B3n_Teor%C3%ADa_general_y_proceso_administrativo
- Bernal Murcia, N., Stik Patiño, B., & Peñuela, Y. (2012). *Planeación, Diagnóstico Estratégico y Presentación de Propuesta a la Pyme Pegantes Urano Ltda.* Obtenido de http://www.konradlorenz.edu.co/images/publicaciones/suma_negocios_working_papers/2012-v2-n1/02_pegantes_urano.pdf
- Chapman, A. (2004). Análisis DOFA y análisis PEST.
- Drucker, PF. (1954). Gerencia: Planeación & Estrategia. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=8Flzg6f8dOsC&pg=PA47&lpg=PA47&dq=En+1954+Peter+Drucker+opina+que:+%E2%80%9CLa+estrategia+requiere+que+los+gerentes+analicen+su+situaci%C3%B3n+presente+y+que+la+cambien+en+caso+necesario;+saber+qu%C3%A9+recursos+tiene+l>
- Francés, A. (2006). Estrategia y Planes para la Empresa. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=yAmLG-Vr8BkC&pg=PA23&lpg=PA23&dq=una+estrategia+bien+formulada+permite+canalizar+los+esfuerzos+y+asignar+los+recursos+de+una+organizaci%C3%B3n+y+la+lleva+a+adoptar+una+posici%C3%B3n+singular&source=bl&ots=D2B-WhyCdd&si>
- Fred R., D. (2008). Conceptos de Administración Estratégica. Obtenido de <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>

García Serna, O. L. (2003). *Valoración de empresas, gerencia del valor y EVA*. Copyright.

ICONTEC. (s.f.). Norma Técnica Colombiana NTC 1461. Obtenido de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:uJc6ErlaxYAJ:https://ccneiva.org/bomberos/%3Fb5-file%3D3516%26b5-folder%3D1061+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=co>

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (s.f.). Guía para realizar un autodiagnóstico y un plan de acción, preparar un microproyecto, darle seguimiento y evaluarlo. Recuperado el diciembre de 2018, de <http://www.iica.int/es>

Jiménez Vargas, V. D., & Bustamante Letrado, J. (2018). *Diagnóstico y Plan de Mejoramiento Financiero de la Empresa Super Waw S.A.S.* Bogotá. Obtenido de <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/16220/1/SUPER%20WAW%21%21%21%20CLINICA%20VETERINARIA%20S.A.S.pdf>

Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. México: Mc Graw Hill.

Méndez Álvarez, C. (2011). *Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales 4ª edición*. Limusa.

Ministerio de Transporte. (2017). *Manuales de Señalización Vial*. Obtenido de <https://www.mintransporte.gov.co/documentos/29/manuales-de-senalizacion-vial/>

Montes Mejía, M. C. (2009). *Guía para la elaboración del trabajo de formulación y evaluación de proyectos de inversión*. Armenia.

Nieves, F. (2006). *Estrategia y Dirección Estratégica. Estrategia del Mundo Contemporáneo*. Mexico: HiTEK Patrik M.

Ortiz Anaya, H. (2006). *Análisis financiero aplicado y principios de la administración financiera* (13 Edición ed.). Bogotá.

Ortiz Gomez, A. (1994). *Gerencia Financiera y Diagnostico Estratégico* (2a Edición ed.). McGraw-Hill .

Prevencionar.com.co. (s.f.). Obtenido de <http://prevencionar.com.co/2015/10/12/senalizacion-de-seguridad-y-salud-en-los-lugares-de-trabajo/>

Quiñones Franco, L. F. (abril de 2012). Diagnóstico y Plan de Mejoramiento para Clonhadas. Bogotá. Obtenido de <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/1885/QuinonesLuisa2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sanchez Chacón, E. Y. (2015). FODA como Herramienta de Decisión a la Hora de Implementar un SGC bajo la norma ISO 9001. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7323/SanchezChaconErikaYohana2015.pdf;jsessionid=035664BDBAD8BA9D6ABA246D0090AF60?sequence=1>

Sanchez, P. (13 de Diciembre de 2015). Diagnóstico Estratégico con Plan de Mejoramiento para la empresa ASMET SALUD EPS. Obtenido de <https://prezi.com/lwoct6yhecfp/diagnostico-estrategico-con-plan-de-mejoramiento-para-la-emp/>

Sistema Nacional de Educación Superior. (2015). Obtenido de <https://www.sinaes.ac.cr/>

Superintendencia Financiera de Colombia. (s.f.). Decreto Numero 2649 de 1993. Recuperado el abril de 2019, de <https://www.google.com/search?q=Decreto+2649&oq=Decreto+2649+&aqs=chrome..69i57j0l5.5099j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

Thompson, A. (2008). Obtenido de https://www.academia.edu/28414430/Administraci%C3%B3n_Estrat%C3%A9gica_Thompson_18va

Wheelen, T. L., & Hunger, J. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios, Conceptos y Casos*. Mexico: Editorial Pearson . Obtenido de <https://aed1035gestionestrategica20181.files.wordpress.com/2018/02/administrac3b3n-estratic3a9gica-y-polc3adtica-de-negocios-wheelen-hunger-10ed.pdf>