

DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA GESTIÓN
FINANCIERA DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR DE
CONSULTORÍA AMBIENTAL. CASO: GREEN SOLUCIONES INTEGRALES DE
GUADALAJARA DE BUGA

CAROL VANESSA AMADOR GIRALDO - 1350519
LUZ MARY HERNÁNDEZ CUADROS - 1350526

UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE BUGA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA CONTADURÍA PÚBLICA
GUADALAJARA DE BUGA
2019

DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA GESTIÓN FINANCIERA
DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR DE CONSULTORÍA
AMBIENTAL. CASO: GREEN SOLUCIONES INTEGRALES DE GUADALAJARA
DE BUGA

CAROL VANESSA AMADOR GIRALDO - 1350519
LUZ MARY HERNÁNDEZ CUADROS - 1350526

Trabajo de Grado para obtener el título de:
CONTADOR PÚBLICO

Director:
Mg. RODRIGO BECERRA TROCHEZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE BUGA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA CONTADURÍA PÚBLICA
GUADALAJARA DE BUGA
2019

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	11
0. INTRODUCCIÓN	12
1. ASPECTOS PRELIMINARES	13
1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACION	13
1.1.1 Antecedentes del problema de investigación	13
1.1.2 Planteamiento del problema de investigación	17
1.1.3 Formulación del problema de investigación	19
1.1.4 Sistematización del problema de investigación	19
1.2 OBJETIVOS	20
1.2.1 General	20
1.2.2 Específicos	20
1.3 JUSTIFICACIÓN	21
1.3.1 Teórica	21
1.3.2 Metodológica	21
1.3.3 Práctica	21
1.3.4 Académica	22
2. MARCO DE REFERENCIA	23
2.1 La Gestión financiera	23
2.2 Marco Teórico	26
2.2.1 Diagnostico estratégico	26
2.3 Marco Conceptual	31
2.4 Marco Contextual	33
3. METODOLOGÍA	35
3.1 Tipo de estudio	35
3.2 Método de investigación	35
3.3 Fuentes de investigación	36
3.4 Técnicas de investigación	36
3.5 Fases de investigación	37

4. VARIABLES EXTERNAS QUE INCIDEN EN LA GESTIÓN FINANCIERA DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR DE CONSULTORÍA AMBIENTAL DE GUADALAJARA DE BUGA.....	38
4.1 ENTORNO GEOFÍSICO.....	38
4.2 ENTORNO ECONÓMICO	39
4.3 ENTORNO DEMOGRÁFICO.....	45
4.4 ENTORNO SOCIAL.....	47
4.5 ENTORNO POLÍTICO	49
4.6 ENTORNO JURÍDICO.....	50
4.7 ENTORNO TECNOLÓGICO	54
4.8 ENTORNO CULTURAL.....	55
4.9 EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO.....	58
5. ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS QUE TIENEN INCIDENCIA EN LA GESTIÓN FINANCIERA EN LA EMPRESA GREEN SOLUCIONES INTEGRALES DE GUADALAJARA DE BUGA.....	61
5.1 DIAGNÓSTICO INTERNO	61
5.1.1 Factor gerencia	61
5.1.2 Factor organización.....	64
5.1.3 Factor talento humano	66
5.1.4 Factor capacidad tecnológica.....	68
5.1.5 Factor financiero	70
5.1.6 Factor prestación de servicios.....	72
5.1.7 Factor competitividad	74
5.2 RESUMEN DE RESULTADOS DEL FACTOR INTERNO.....	75
5.2.1 Matriz de evaluación del factor interno.....	76
6. DIAGNÓSTICO SOBRE LA GESTIÓN FINANCIERA	79
En el anterior capítulo se presentaba el análisis de los factores internos de la empresa Green Soluciones Integrales de Guadalajara de Buga, apreciándose la presencia de una serie de debilidades que inciden negativamente en la gestión financiera de la organización	79
6.1 INDICADORES FINANCIEROS	79
6.1.1 Indicadores de liquidez	79
6.1.2 Indicadores de endeudamiento	81
6.1.3 Indicadores de actividad	83

6.1.4	Indicadores de rentabilidad	85
6.2	GENERACIÓN DE VALOR	87
7.	ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN FINANCIERA 93	
7.1	ESTRATEGIAS.....	93
7.1.1	Estrategias Ofensivas (FO).....	93
7.1.2	Estrategias Defensivas (FA).....	93
7.1.3	Estrategias de Reorientación (DO)	93
7.1.4	Estrategias de Supervivencia (DA)	94
7.2	INCIDENCIA DE LAS ESTRATEGIAS EN EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN FINANCIERA.....	97
8.	CONCLUSIONES	99
9.	RECOMENDACIONES.....	101
	CARTA DE AGRADECIMIENTO EMPRESA GREEN SOLUCIONES INTEGRALES	102
	BIBLIOGRAFÍA.....	103
	ANEXOS	106

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Fases de la investigación	37
Cuadro 2. Matriz de entorno ambiental-geofísica	39
Cuadro 3. Matriz de entorno económico	45
Cuadro 4. Población Guadalajara de Buga zona urbana por comunas y zona rural	46
Cuadro 5. Población de Buga según estrato socioeconómico.	46
Cuadro 6. Matriz de entorno demográfico	46
Cuadro 7. Matriz de entorno social	48
Cuadro 8. Matriz de entorno político	50
Cuadro 9. Matriz de entorno jurídico	53
Cuadro 10. Matriz de entorno tecnológico	55
Cuadro 11. Matriz de entorno cultural	57
Cuadro 12. Matriz EFE.....	58
Cuadro 13. Incidencia del factor externo sobre la gestión financiera de las empresas.	59
Cuadro 14. Características del factor gerencia. GREEN SOLUCIONES INTEGRALES DE GUADALAJARA DE BUGA	62
Cuadro 15. Factor Gerencia GREEN SOLUCIONES INTEGRALES DE GUADALAJARA DE BUGA.....	63
Cuadro 16. Características del factor organización. GREEN SOLUCIONES INTEGRALES DE GUADALAJARA DE BUGA	64
Cuadro 17. Factor Organización GREEN SOLUCIONES INTEGRALES DE GUADALAJARA DE BUGA.....	65
Cuadro 18. Características del factor talento humano. GREEN SOLUCIONES INTEGRALES DE GUADALAJARA DE BUGA	66
Cuadro 19. Factor Talento Humano GREEN SOLUCIONES INTEGRALES DE GUADALAJARA DE BUGA.....	67
Cuadro 20. Características del factor capacidad tecnológica. GREEN SOLUCIONES INTEGRALES DE GUADALAJARA DE BUGA.....	68
Cuadro 21. Factor capacidad tecnológica GREEN SOLUCIONES INTEGRALES DE GUADALAJARA DE BUGA.....	69
Cuadro 22. Características del factor financiero. GREEN SOLUCIONES INTEGRALES DE GUADALAJARA DE BUGA	70
Cuadro 23. Factor Financiero GREEN SOLUCIONES INTEGRALES DE GUADALAJARA DE BUGA.....	71
Cuadro 24. Características del factor prestación de servicios. GREEN SOLUCIONES INTEGRALES DE GUADALAJARA DE BUGA.....	72
Cuadro 25. Factor prestación de servicios e inventarios GREEN SOLUCIONES INTEGRALES DE GUADALAJARA DE BUGA	73

Cuadro 26. Características del factor competitividad. GREEN SOLUCIONES INTEGRALES DE GUADALAJARA DE BUGA	74
Cuadro 27. Factor Competitividad GREEN SOLUCIONES INTEGRALES DE GUADALAJARA DE BUGA.....	75
Cuadro 28. Matriz de factores internos (EFI)	77
Cuadro 29. Razón corriente y prueba ácida. GREEN SOLUCIONES INTEGRALES 2016-2018	79
Cuadro 30. Indicadores de endeudamiento. GREEN SOLUCIONES INTEGRALES 2016-2018.....	81
Cuadro 31. Indicadores de actividad. GREEN SOLUCIONES INTEGRALES 2016-2018.....	83
Cuadro 32. Indicadores de rentabilidad GREEN SOLUCIONES INTEGRALES 2016-2018.....	85
Cuadro 33. Cálculo de las Utilidades Operacionales para GREEN SOLUCIONES INTEGRALES, 2017-2018	88
Cuadro 34. Cálculo del activo neto de operación de GREEN SOLUCIONES INTEGRALES, 2017-2018.....	89
Cuadro 35. Cálculo del Costo del Capital Promedio Ponderado para GREEN SOLUCIONES INTEGRALES, 2017	91
Cuadro 36. Cálculo del Costo del Capital Promedio Ponderado para GREEN SOLUCIONES INTEGRALES, 2018.....	91
Cuadro 37. Cálculo del EVA para GREEN SOLUCIONES INTEGRALES 2017-2018	91
Cuadro 38. Matriz DOFA para la empresa Green Soluciones Integrales.....	95
Cuadro 39. Estrategias de mejoramiento de la gestión financiera de la empresa Green Soluciones Integrales de Guadalajara de Buga	97

LISTA DE GRÁFICOS

Pág.

Gráfico 1. Producto Interno Bruto. 2011-2017	40
Gráfico 2. Producto Interno Bruto sector comercial. 2011-2017	40
Gráfico 3. Tasas de interés de colocación. 2011-2017	41
Gráfico 4. Inflación. 2011-2017	42
Gráfico 5. Tasa de desempleo. 2011-2017	43
Gráfico 6. Salario mínimo. 2011-2016	44
Gráfico 7. NBI. Valle del Cauca y Colombia, 2000-2015.....	47
Gráfico 8. Balance fiscal como porcentaje del PIB. 2011-2017	49
Gráfico 9. Resumen de los factores internos	76
Gráfico 10. Razón corriente y prueba ácida. GREEN SOLUCIONES INTEGRALES 2016-2018.....	80
Gráfico 11. Razón corriente y prueba ácida. GREEN SOLUCIONES INTEGRALES Crecimiento porcentual 2017-2018	80
Gráfico 12. Indicadores de endeudamiento. GREEN SOLUCIONES INTEGRALES 2016-2018.....	81
Gráfico 13. Indicadores de endeudamiento. GREEN SOLUCIONES INTEGRALES Crecimiento porcentual 2017-2018	82
Gráfico 14. Indicadores de actividad. GREEN SOLUCIONES INTEGRALES 2016- 2018.....	84
Gráfico 15. Indicadores de actividad. GREEN SOLUCIONES INTEGRALES Crecimiento porcentual 2017-2018	84
Gráfico 16. Indicadores de rentabilidad GREEN SOLUCIONES INTEGRALES 2016- 2018.....	86
Gráfico 17. Indicadores de rentabilidad GREEN SOLUCIONES INTEGRALES Crecimiento porcentual 2017-2018	86

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Localización de Buga en el Valle del Cauca	38
Figura 2. División por comunas en Guadalajara de Buga.	45
Figura 3. Calidad de vida en Guadalajara de Buga.	48

LISTA DE ANEXOS

Pág.

Anexo A. Auditoría gerencial – Preguntas clave para análisis interno	106
Anexo B. Carta de empresa GREEN SOLUCIONES INTEGRALES DE GUADALAJARA DE BUGA en agradecimiento por el trabajo realizado y los aportes tan importantes que se evidencian en el trabajo.....	110

RESUMEN

En un mercado que día a día está más globalizado y competitivo y que exige que las empresas busquen estrategias que les permitan mantenerse y perdurar en el sector donde se desarrolla su razón social. Es allí donde radica la importancia de tener muy buenas herramientas que ayuden a crear propuestas de valor que permitan adaptarse a las tendencias y reinventarse de ser necesario para sobre salir en el mercado.

En este sentido se realiza un estudio de tipo descriptivo utilizando fuentes de información primaria y secundaria como técnica de recolección de datos, teniendo como objetivo principal el diseño de un plan de mejoramiento para la gestión financiera de las pequeñas empresas del sector de consultoría ambiental. Caso empresa Green Soluciones Integrales de Guadalajara de Buga.

Los resultados de este estudio muestran la situación de los factores internos de la empresa en estudio, lográndose observar que sus principales fortalezas se encuentran en la capacidad tecnológica y su competitividad, mientras que las debilidades que más resaltan se concentran en el factor organizacional, por la ausencia de factores que resultan ser de suma importancia para la toma de decisiones acertada sobre el futuro de la empresa, lo que podría llegar a catalogarse como un problema grave.

Palabras clave:

Estudio, empresa, ambiental, estrategias, Green Soluciones Integrales.

0. INTRODUCCIÓN

En este documento se presentan los resultados del trabajo que tuvo como objetivo el diseño de un plan de mejoramiento para una adecuada gestión financiera para la toma de decisiones de las pequeñas empresas del sector de consultoría ambiental, tomando como caso de estudio la empresa Green Soluciones Integrales de Guadalajara de Buga. Esta organización corresponde a una empresa de consultoría, asesoría, construcción e interventoría ambiental y saneamiento básico, que presta sus servicios a medianas y grandes empresas del municipio y la región, pero, por ser una empresa relativamente nueva (menos de dos años en el mercado), adolece de una estructura administrativa idónea, que le permita realizar, de forma adecuada, todos los procesos asociados a la gestión financiera para la toma de decisiones.

Dada la problemática identificada, se utilizó una metodología constituida por un tipo de estudio descriptivo, en el cual se pretende encontrar la posible asociación entre las variables de investigación, en este caso, entre la gestión financiera y la toma de decisiones, razón por la cual se requiere un plan de mejoramiento, que tenga en cuenta las características de la actividad desarrollada por la organización en estudio.

Debido a esto, se diseña un marco de referencia en el cual la toma de decisiones constituye el punto de partida, para comprender la forma cómo, desde el ámbito financiero, debe decidirse el rumbo de una organización, motivo por el cual se requiere el plan de mejoramiento en la empresa.

En la ejecución del trabajo se buscó precisar las variables que se deben considerar en dicho plan de mejoramiento, para fortalecer la gestión financiera en las pequeñas empresas del sector de consultoría ambiental, de tal forma que se favorezca el proceso de toma de decisiones y se puedan consolidar las organizaciones en el mediano y largo plazo.

Para ello, inicialmente se identificaron las variables externas que inciden en la gestión financiera de las pequeñas empresas del sector de consultoría ambiental de Guadalajara de Buga. Seguidamente se realiza un análisis de los factores internos que tienen incidencia en la gestión financiera en la empresa Green Soluciones Integrales de Guadalajara de Buga. Después se efectúa un diagnóstico sobre la gestión financiera de esta organización y, finalmente, se plantean las estrategias que permitirán el mejoramiento de la gestión financiera.

1. ASPECTOS PRELIMINARES

1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1.1 Antecedentes del problema de investigación

Se realizó una consulta de trabajos de grado y artículos relacionados con el tema de investigación, concretamente, los servicios ambientales, la gestión ambiental empresarial y la gestión financiera, cuya importancia se encuentra en la posibilidad que brindan estos estudios, de comprender la forma cómo ha sido abordado el tema en diferentes universidades de Colombia. Para esto, se consultó la base de datos de la Biblioteca Digital de la Universidad del Valle, así como otros repositorios nacionales, como la Universidad Pontificia Bolivariana, la Corporación Universitaria Lasallista y un artículo internacional obtenido en el repositorio de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Oferta de bienes y servicios ambientales para satisfacer las necesidades de micro y pequeñas empresas: el caso mexicano¹

En este estudio se analiza la experiencia de la industria mexicana con respecto a la implementación de técnicas de producción más limpias con énfasis en tres sectores en los cuales las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMEs) tienen un impacto ambiental reconocido: a) industria de la fabricación de ladrillos, b) industria del cuero, pieles y sus productos, y c) industria del hilado, tejido y acabado de fibras blandas. De acuerdo con el autor del artículo, las empresas que así lo requieren no experimentan dificultad para encontrar proveedores de bienes y servicios ambientales, sin embargo, las principales quejas (y frustraciones) de las autoridades ambientales provenían más bien de la falta de demanda por estos servicios, es decir, el problema no provenía del lado de la oferta, sino de la concientización por parte de las empresas demandantes de este tipo de servicios ambientales, quienes deben cumplir con unas técnicas de producción más limpias.

Para la realización de este estudio se utilizaron fuentes primarias en su gran mayoría. Inicialmente se consultaron fuentes secundarias para conocer el estado del arte sobre el tema en general y la situación en otros países. Al mismo tiempo, se llevaron a cabo entrevistas a profundidad con personas conocedoras de la problemática ambiental de las micro y pequeñas empresas en el país, vinculadas a instituciones gubernamentales, instituciones internacionales, cámaras y asociaciones industriales, y del medio académico. El trabajo fue de carácter exploratorio, por lo que la información provino de las entrevistas realizadas con

¹ ROMO, David. Oferta de bienes y servicios ambientales para satisfacer las necesidades de micro y pequeñas empresas: el caso mexicano [en línea]. CEPAL, Serie Medio Ambiente y Desarrollo, Chile, 2004 [citado el 10 de octubre de 2017]. Disponible en: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5782/S04134_es.pdf;jsessionid=2ED4B53A5C8217A3FB7400B883F58D0C?sequence=1

personal de los diferentes municipios y la estrategia consistió en entrevistar a personal encargado de la regulación ambiental de la industria, así como a personal de la cámara industrial correspondiente.

Este estudio se basó en la definición originalmente propuesta por la Comisión Europea, sobre la industria ambiental, que incluye firmas que producen bienes y servicios capaces de gestionar el daño ambiental, como la contaminación en el agua, aire, suelo, así como problemas relacionados con los desperdicios y el ruido. También incluye tecnologías limpias, lo cual permite precisar que la industria ambiental proporciona equipo y servicios relacionados para: a) control de la contaminación, b) reducción de la contaminación, c) limpieza, y d) manejo de desperdicios.

Este antecedente se relaciona con el problema a investigar debido a que aborda la situación de la industria ambiental, comprendiendo el funcionamiento del mercado, en el cual se distingue una oferta y una demanda de bienes y servicios ambientales; la primera, está constituida por las empresas que ofrecen un portafolio de servicios especializados en gestión ambiental direccionado a las pymes; la segunda, está representada en estas últimas organizaciones pertenecientes principalmente a la industria y quienes son las que deben cumplir con la normatividad que se le exige, en gestión ambiental. Por esto, es importante comprender que en la medida que las exigencias gubernamentales se incrementen, la demanda de servicios ambientales aumentará y las empresas proveedoras deberán estar en la capacidad de satisfacer esta necesidad del mercado.

GM Consultoría Ambiental.²

Debido a la apuesta del gobierno a la explotación y desarrollo del sector minero, se hace necesaria la creación de una empresa enfocada en buscar soluciones ambientales en el sector. La empresa busca dar soluciones de una forma integral a la problemática ambiental, con instrumentos de evaluación de impactos ambientales en proyectos, obras o actividades para lograr disminuir los impactos en el medio ambiente.

El trabajo se realizó a partir de consulta de fuentes secundarias, en especial para comprender el mercado, desde la oferta, así como también, el consumidor, basados en estudios sobre el sector que abordaron. El marco de referencia que permitió desarrollar este trabajo fue la evaluación de proyectos, estudiando el mercado, incluido el sector, el consumidor y la competencia, para diseñar estrategias de mercadeo para la empresa. También se realizó un estudio técnico, donde se explica

² GARCÍA MURILLO, Heyler Alexis. GM Consultoría Ambiental [en línea]. Corporación Universitaria Lasallista. Facultad de Ingeniería. Ingeniería Ambiental. Caldas- Antioquia, 2014 [citado el 10 de octubre de 2017]. Disponible en: http://repository.lasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/1127/1/GM_Conseultoria_Ambiental.pdf

el servicio, los procesos, así como las necesidades y requerimientos. Igualmente se aborda el análisis organizacional y al final una evaluación financiera.

El trabajo referenciado está relacionado con el problema a investigar, ya que consiste en la creación de una empresa que ofrece servicios ambientales, buscando soluciones para un sector de alto impacto ambiental, por lo tanto, permite entender la forma cómo debe organizarse una empresa que brinde este tipo de servicios.

Aproximación a la gestión ambiental empresarial apoyada en redes de emprendimiento.³

En este artículo se muestran algunos elementos conceptuales sobre la gestión ambiental empresarial y el apoyo que deben recibir de las redes de emprendimiento como instrumentos para fomentar la innovación y el bienestar económico, social y natural de una región. Se proponen algunos aspectos conceptuales sobre cómo introducir los elementos de la gestión ambiental en las nuevas empresas antes de ser creadas y cómo pueden estas nuevas empresas ser apoyadas por redes de emprendimiento regionales como instrumentos utilizados en las regiones para fortalecer el sistema regional de emprendimiento con el objetivo de apoyar el desarrollo sustentable y competitivo de las regiones. Se abordan elementos conceptuales sobre redes sociales de emprendimiento y los modelos de creación de organizaciones como la forma de articulación en redes sociales de emprendimiento que se perfilan como instrumentos regionales que pueden apoyar en forma efectiva e impulsar la gestión ambiental empresarial dando las directrices y propiciando el desarrollo de nuevos instrumentos de apoyo a las nuevas organizaciones que están por crearse.

El autor realiza una revisión bibliográfica sobre el tema de la gestión ambiental empresarial y el emprendimiento, para entender cómo actúan las redes como instrumentos que permiten apoyar dicha gestión. Por lo tanto, es un artículo de revisión documental sobre el tema particular que se indica.

El concepto base sobre el cual se estructura el marco de referencia es la gestión ambiental empresarial, se define como la manera en que el ser humano es capaz de minimizar, mitigar controlar o prevenir los impactos ambientales mediante la planificación, control, ejecución y mejoramiento de las actividades empresariales.

Este artículo es importante para el problema de investigación, porque permite comprender la problemática que se presenta en las organizaciones en materia de gestión ambiental, las necesidades que tienen y la estructura conceptual que posibilita abordar el tema.

³ OSORIO, Jaime. Aproximación a la gestión ambiental empresarial apoyada en redes de emprendimiento [en línea]. Revista del Doctorado Interinstitucional en Ciencias Ambientales. Ambiente y Sostenibilidad 2011 (1): 48-56; Biblioteca Digital Universidad del Valle [citado el 10 de octubre de 2017]. Disponible en: <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/8251/1/aproximacion%20a%20la%20gestion.pdf>

Las PyMES y su problemática empresarial. Análisis de casos⁴

En este artículo se realiza una reflexión integral sobre las dificultades de las PyMES a partir de las influencias internas y externas de las empresas para ubicar nuevos ejes de análisis de la problemática empresarial de este sector, examinando en profundidad nueve casos de empresas, teniendo como ejes fundamentales la gestión organizacional.

En términos metodológicos se destacan las encuestas aplicadas a nivel general o en determinados subsectores de las PyMES. El grupo de empresas analizadas fue heterogéneo e incluyó nueve empresas, de las cuales dos fueron del grupo de imprentas y editoriales; dos fueron distribuidores; otra pertenecía a la industria de alimentos; otra es productora de artículos de aseo; otra más se inscribe en el sector de muebles y las dos últimas se dedican a la producción de equipos para el sector industrial.

Los ejes de análisis que se tuvieron como base del diagnóstico fueron: orientación estratégica, gestión del conocimiento, gestión logística y de producción, gestión de mercadeo y exportaciones, gestión del recurso humano, gestión ambiental, gestión de la comunicación y sistemas de información y gestión financiera.

Una aproximación metodológica y prospectiva a la gestión financiera en las pequeñas empresas⁵

Según los autores referenciados, las distintas tendencias administrativas y en particular las financieras, han sido diseñadas principalmente para responder a las expectativas y necesidades de las grandes empresas: las llamadas Corporaciones. En este artículo se esbozan los elementos mínimos que se deberían considerar para incorporar de forma paulatina, las herramientas de gestión contable y financiera en las pequeñas empresas, las cuales por tradición han sido marginadas de su aplicación.

Se parte de la presentación de unos componentes básicos que ubican al lector en el contexto de las MIPYMES; se esbozan algunos elementos contables y financieros de aplicación; se consideran elementos sobre análisis de riesgo y valoración de estas empresas, formulando de este modo una visión panorámica en torno a la gestión productiva de las mencionadas unidades empresariales.

⁴ ZAPATA GUERRERO, Edgar Enrique, Las PyMES y su problemática empresarial. Análisis de casos. Revista Escuela de Administración de Negocios [en línea] 2004, (septiembre-diciembre): [Fecha de consulta: 1 de noviembre de 2017] Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20605209>

⁵ GARCÍA, Jaime y BETANCUR, Fernando. Una aproximación metodológica y prospectiva a la gestión financiera en las pequeñas empresas [en línea]. Contaduría Universidad De Antioquia, (50), 93-118. 2007 [citado el 1 de noviembre de 2017]. Recuperado de: <https://search.proquest.com/docview/198667434?accountid=174776>

El trabajo busca esbozar unos lineamientos generales para el desarrollo de la Gestión Financiera en las pequeñas empresas, utilizando herramientas para la planeación, el control y la toma de decisiones financieras de manera adaptativa, promoviendo como uno de los aspectos centrales el uso de terminología comprensible por todo tipo de usuario, ya que en ocasiones con acierto se argumenta que los Financieros manejan terminología ininteligible.

Este antecedente fue pertinente para la investigación, ya que aborda directamente la cuestión relacionada con la gestión financiera en las pequeñas empresas, mostrando los componentes básicos y generales que deben tener en cuenta este tipo de organizaciones para una correcta planeación, control y toma de decisiones financieras.

1.1.2 Planteamiento del problema de investigación

La gestión financiera consiste en administrar los recursos que se tienen en la empresa para asegurar su correcto funcionamiento, de tal manera que pueda llevarse un adecuado proceso de toma de decisiones, para el control y la administración de los ingresos y gastos de las empresas, como es el caso de Green Soluciones Integrales de Guadalajara de Buga que ofrece servicios ambientales a organizaciones y entidades del municipio, de tal forma que se pueda fortalecer la competitividad y capacidad de sostenibilidad de la empresa en el largo plazo.

Hace aproximadamente diez años en Colombia se empezó a legislar sobre el tema ambiental, conscientes de la necesidad que existe por parte de las empresas, de incorporar en su gestión, esta variable. De acuerdo con un artículo de la cadena informativa Caracol Radio,⁶ el Decreto 1299 de 2008 reglamenta el artículo octavo de la Ley 1124 de 2007, en el que se expone la obligación de cada organización, para que desarrolle su actividad productora en el país, mediante la implementación y respeto por la norma ambiental.

De acuerdo con el artículo 8 de la Ley 1124 de 2007 “las empresas a nivel industrial deben tener un departamento de gestión ambiental dentro de su organización para velar por el cumplimiento de la normatividad ambiental de la República,”⁷ según lo anterior se exige la implementación de un Departamento de Gestión Ambiental en las empresas medianas y grandes, que tengan código industrial CIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme), o sea, que su operación económica este reglamentada y estandarizada a nivel internacional, por lo cual se ven obligadas a tener este departamento, “lo importante es que todas las empresas independientemente de su tamaño cumplan con la norma ambiental, es decir, con

⁶ CARACOL RADIO. Ley ambiental colombiana requiere cumplimiento por parte de las empresas para la preservación del medio ambiente [en línea]. Página web, septiembre de 2010 [citado el 29 de septiembre de 2017]. Disponible en: http://caracol.com.co/radio/2010/09/29/ecologia/1285759620_364757.html

⁷ CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 1124 de 2007 (enero 22). Por medio de la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de Administrador Ambiental. Diario Oficial 46.519 de enero 22 de 2007

las leyes, decretos y resoluciones que tienen que ver con el monitoreo e impacto ambiental que puedan tener”⁸.

Como consecuencia de esta normatividad y la creciente preocupación de las empresas por el tema ambiental, han surgido empresas dedicadas a ofrecer servicios especializados de consultoría ambiental a organizaciones y entidades de todo tipo, su portafolio de servicios es muy amplio; según Ecoempleo⁹ se encargan tanto del asesoramiento en temas de legislación ambiental, implantación de sistemas de gestión de la calidad y del medio ambiente, como de la elaboración de estudios y diseño de planes y proyectos en diferentes ámbitos de la gestión ambiental (aguas, residuos, ordenación de espacios naturales, energías renovables, entre otros). Por lo tanto, en el mercado de servicios ambientales se tiene una amplia demanda constituida por las medianas y grandes empresas industriales, obligadas a cumplir con la normatividad de gestión ambiental propuesta por la Ley 1124 de 2007.

Sin embargo, en un mercado como el de Guadalajara de Buga, existen debilidades del lado de la oferta, por el poco número de empresas que ofrecen este tipo de servicios especializados. Según entrevista efectuada al Ingeniero Ambiental Andrés Sánchez García,¹⁰ en este municipio sólo está la empresa Green Soluciones Integrales, empresa de consultoría, asesoría, construcción e interventoría ambiental y saneamiento básico; su competencia más cercana son dos empresas: Reciklar empresa de consultoría ambiental, con seis años en el mercado con enfoques principalmente en consultoría ambiental, ubicada en Guacarí (Valle del Cauca) e Hidroambiental Ltda., que es reconocida como la empresa líder en el mercado regional, con énfasis en caracterización de vertimientos ubicada en Cali.

En el caso particular de las pequeñas empresas de este sector, Sánchez García,¹¹ señala que, por ser organizaciones relativamente nuevas (menos de dos años en el mercado), adolecen de una estructura administrativa idónea que les permita realizar de forma adecuada, todos los procesos asociados a la gestión financiera para la toma de decisiones. Estas empresas no poseen en su estructura organizacional un área exclusiva dedicada a la gestión financiera, por lo tanto, no cuentan con objetivos específicos al respecto, ni políticas diseñadas para el manejo de los recursos financieros. Además, los estados financieros no se utilizan para la toma de decisiones, precisamente por la falta de un direccionamiento apropiado.

⁸ Ibíd. p. 1

⁹ ECOEMPLEO. Servicios ambientales a empresas y entidades. Perfiles ocupacionales en la actividad de servicios ambientales a empresas y entidades [en línea]. Ficha No. 62 [citado el 29 de septiembre de 2017]. Disponible en: <http://www.ecoempleo.com/uploads/serviciosAmbientales.pdf>

¹⁰ SÁNCHEZ GARCÍA, Andrés. Entrevista, 18 de octubre de 2017. Ingeniero Ambiental, Unidad Central del Valle del Cauca (UCEVA).

¹¹ Ibíd.

Las causas de esta problemática se relacionan con el hecho de que las pequeñas empresas de este sector se han especializado concretamente en la prestación del servicio de la consultoría ambiental, descuidando el resto de las áreas organizacionales que son clave para el correcto funcionamiento de toda empresa, como en el caso específico del área financiera.

Por esta razón, si no se corrigen estas debilidades estructurales, asociadas a los problemas de gestión financiera para la toma de decisiones, las pequeñas empresas de este sector perderán competitividad y capacidad de sostenibilidad en el largo plazo, hasta el punto de poner en riesgo su permanencia en el mercado afectando, además, a las empresas y entidades que requieren de estos servicios ambientales.

Debido a lo anterior el presente trabajo de investigación propone la elaboración de un plan de mejoramiento para la gestión financiera para las empresas privadas del sector ambiental que permita la toma de decisiones.

1.1.3 Formulación del problema de investigación

¿Cómo se puede fortalecer la gestión financiera en las pequeñas empresas del sector de consultoría ambiental, caso empresa GREEN SOLUCIONES INTEGRALES en el municipio de Guadalajara de Buga?

1.1.4 Sistematización del problema de investigación

¿De qué forma inciden las variables externas en la gestión financiera de las pequeñas empresas del sector de consultoría ambiental de Guadalajara de Buga?

¿Cuál es la incidencia de los factores internos en la gestión financiera de las pequeñas empresas del sector de consultoría ambiental de Guadalajara de Buga?

¿Qué aspectos de la gestión financiera deben mejorarse en las empresas de consultoría ambiental de Guadalajara de Buga?

¿Cuáles son las estrategias requeridas para el mejoramiento de la gestión financiera de las pequeñas empresas del sector de consultoría ambiental?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 General

Diseñar un plan de mejoramiento para la gestión financiera de las pequeñas empresas del sector de consultoría ambiental. Caso empresa Green Soluciones Integrales de Guadalajara de Buga.

1.2.2 Específicos

Identificar las variables externas que inciden en la gestión financiera de las pequeñas empresas del sector de consultoría ambiental de Guadalajara de Buga.

Realizar un análisis de los factores internos que tienen incidencia en la gestión financiera en la empresa Green Soluciones Integrales de Guadalajara de Buga.

Efectuar un diagnóstico sobre la gestión financiera en la empresa Green Soluciones Integrales de Guadalajara de Buga.

Plantear las estrategias que permitirán el mejoramiento de la gestión financiera de la empresa Green Soluciones Integrales de Guadalajara de Buga.

1.3 JUSTIFICACIÓN

1.3.1 Teórica

El desarrollo del trabajo se basa en planteamientos teóricos de Gitman,¹² quien indica que los administradores financieros evalúan los estados contables, producen datos adicionales y toman decisiones con base en sus evaluaciones de los rendimientos y riesgos asociados; también a Ortiz,¹³ autor que señala que la gestión financiera comprende tres funciones básicas: a) Preparación y análisis de información financiera; b) determinación de la estructura de activos y c) Estudio del financiamiento de la empresa o estructura financiera. Igualmente, García,¹⁴ autor que permite abordar el diagnóstico financiero, a partir de sus planteamientos al respecto. Así mismo, en el tema de la planeación, se cuenta con los aportes de Serna,¹⁵ el cual proporciona las bases para el diagnóstico y planteamiento de estrategias.

1.3.2 Metodológica

En consecuencia, la metodología utilizada implica la utilización de un estudio de tipo descriptivo, ya que es necesario caracterizar la actividad económica que desarrollan las empresas del sector de consultoría ambiental, dado que las estrategias a diseñar deben estar en función y concordancia con dicha actividad. Esto significa que se utilizará el método deductivo, iniciando con un análisis general del sector, para luego encontrar las acciones particulares, que permitirán proponer la implementación del plan de mejoramiento para las empresas en referencia.

1.3.3 Práctica

Por lo tanto, el desarrollo del trabajo es pertinente para las empresas del sector, las cuales adolecen de una estructura financiera adecuada que les permita efectuar de forma correcta, la gestión financiera para la toma de decisiones, con lo que se busca contribuir al mejoramiento de su competitividad y sostenibilidad en el largo plazo. Además, también se benefician las medianas y grandes empresas de Guadalajara de Buga que demandan servicios de consultoría especializada en temas ambientales, porque podrán encontrar un proveedor de estos servicios, competitivo y con los fundamentos para perdurar en el largo plazo, situación que les permitirá estrechar los lazos comerciales hacia el futuro.

¹² GITMAN, Lawrence J., NÚÑEZ RAMOS, Elisa. Principios de Administración Financiera. Décima edición. Pearson Educación de México, S.A. México. 559 pp. p. 11

¹³ ORTÍZ ANAYA, Héctor. Análisis financiero aplicado. Con ajustes por inflación. Novena edición. Universidad Externado de Colombia. 1996, p. 23

¹⁴ GARCÍA S., Oscar León. Administración financiera: fundamentos y aplicaciones. Cuarta Edición. Prensa Moderna Impresores S.A. Cali, 2009

¹⁵ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos índices de gestión. 3R. 1998. 413 p.

1.3.4 Académica

Para las autoras de este trabajo, el desarrollo de este les permite comprender la dinámica operativa de una empresa en particular, que presta servicios de consultoría ambiental en Guadalajara de Buga y, de acuerdo con los resultados, se puede determinar la importancia que tiene la gestión financiera para la toma de decisiones en cualquier tipo de organización, situación que fortalece su formación, dado que se integran diferentes disciplinas, como la administrativa, ambiental y financiera.

Para la profesión contable el desarrollo del trabajo es importante porque hoy día el Contador Público debe abarcar no sólo conocimientos técnicos, financieros y estrategias de negocio, sino que es necesario que tenga una visión holística que le permita aportar a la solución de diferentes problemas, como es el caso de las empresas que brindan servicios en actividades ambientales, razón por la cual dirige sus esfuerzos y conocimiento hacia el fortalecimiento de este tipo de organizaciones.

De esta forma la sociedad se beneficia al tener organizaciones vinculadas a los servicios ambientales fortalecidas, en este caso, en su gestión financiera, por lo tanto, la investigación tiene beneficios directos e indirectos, de índole empresarial y social respectivamente.

Así, en la medida que se adquiere conocimiento contable relevante para las organizaciones que interactúan en una sociedad en la cual el medio ambiente cobra una singular importancia, dada la coyuntura mundial de efectos nocivos para el planeta, donde cada individuo y empresa debe aportar soluciones a la reducción del problema ambiental. Por ende, la investigación al buscar fortalecer las organizaciones de este tipo, en su parte de la gestión financiera, contribuye desde su perspectiva, a la sociedad y con ello se beneficia la ciencia.

Finalmente, bajo estos criterios, la misión de la Universidad del Valle se cumple, dado que se impacta positivamente el entorno próximo, fortaleciendo este tipo de organizaciones y logrando ser pertinente para la sociedad.

2. MARCO DE REFERENCIA

En el marco de referencia se presentan los principales lineamientos conceptuales y contextuales los cuales son referentes para el desarrollo de los objetivos del presente estudio.

2.1 La Gestión financiera

Corado y Galeros,¹⁶ señalan que la gestión, en forma general, se define como la variable que vincula la acción de realizar algo que surta efecto. Es decir, la gestión es más bien un conjunto de acciones que por su aplicación en lo empresarial abarca y toma en cuenta lo relacionado con la administración y funcionamiento de un negocio. En ese sentido la forma adecuada de gestionar repercutirá en la obtención de buenos resultados.

Por su parte, Mayorga y Martínez,¹⁷ afirman que la gestión financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de los dividendos. A fin de tomar las decisiones adecuadas es necesaria una clara comprensión de los objetivos que se pretenden alcanzar, debido a que el objetivo facilita un marco para una óptima toma de decisiones financieras. Está dirigida hacia la utilización eficiente de un importante recurso económico: el capital. Por ello se argumenta que la maximización de la rentabilidad debería servir como criterio básico para las decisiones de gestión financiera.

Terrazas,¹⁸ afirma que la gestión financiera es la actividad que se realiza en una organización y que se encarga de planificar, organizar, dirigir, controlar, monitorear y coordinar todo el manejo de los recursos financieros con el fin de generar mayores beneficios y/o resultados. El objetivo es hacer que la organización se desenvuelva con efectividad, apoyar a la mejor toma de decisiones financieras y generar oportunidades de inversión para la organización.

Lo anterior significa que la gestión financiera está en función de los objetivos de una organización, en tal sentido, el principal de ellos es la maximización de los

¹⁶ CORADO, Leonel y GALEROS, Héctor. Complejidad y gestión en las empresas familiares guatemaltecas: su impacto en la gestión financiera [en línea]. Artículo de revisión. Revista Académica ECO (2017) 17: 41-65 [citado el 20 de marzo de 2018]. Disponible en: <http://content.ebscohost.com/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=126561753&S=R&D=fua&EbscoContent=dGJyMNxb4kSeqK84y9fwOLCmr1Cep7BSsKu4SraWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGsslGxrbNluePfgeyx43zx>

¹⁷ MAYORGA SÁNCHEZ, José Zacarías y MARTÍNEZ ALDANA, Clemencia. La gestión financiera de las empresas de familia [en línea]. Revista Criterio Libre, p. 121-135 [citado el 20 de marzo de 2018]. Disponible en: <http://content.ebscohost.com/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=118641269&S=R&D=fua&EbscoContent=dGJyMNxb4kSeqK84y9fwOLCmr1Cep7BSsKy4S7eWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGsslGxrbNluePfgeyx43zx>

¹⁸ TERRAZAS PASTOR, Rafael Alfredo Modelo de gestión financiera para una organización [en línea]. Revista Perspectivas, núm. 23, enero-junio, 2009, pp. 55-72 Universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba, Bolivia [citado el 20 de marzo de 2018]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159005.pdf>

beneficios, por lo tanto, las decisiones de gestión financiera relacionadas con el tamaño y composición de activos estructura de financiación y política de dividendos, deben buscar dicha maximización.

Sin embargo, García¹⁹ afirma que el principal objetivo financiero de una empresa no es solo la maximización de las utilidades, por lo tanto, cuando los objetivos empresariales se enfocan en toma de decisiones cotidianas, únicamente hacia el alcance de la máxima utilidad, “se corre el peligro de que con ellas no se garantice el futuro de la empresa, pues la maximización de las utilidades es un concepto cortoplacista”.

Cuando el empresario tiene una visión cortoplacista del negocio, es decir, piensa solo en maximizar utilidades, puede tomar decisiones que en el largo plazo afectarán el crecimiento y la misma permanencia en el mercado de la empresa. Por ejemplo, una decisión de corto plazo puede ser disminuir costos y gastos, lo cual normalmente puede incrementar la utilidad, sin embargo, si esta disminución atenta contra la calidad del producto o servicio se estaría atentando contra el futuro de la firma en el largo plazo.

Por lo tanto, como plantea García:²⁰

- El Objetivo Básico Financiero (OBF), entendido como la maximización de la utilidad, no garantiza la permanencia y el crecimiento de la empresa.
- La maximización de utilidades, por sí sola, es un concepto cortoplacista.
- La obtención de utilidades debe obedecer más a una estrategia planificada a largo plazo que a la explotación incontrolada de las diferentes oportunidades que el mercado le brinda a la empresa.
- El OBF debe visualizarse desde una perspectiva de largo plazo pues en muchos casos es posible que sacrificios de utilidad en el corto plazo contribuirán a garantizar las mencionadas permanencias y crecimiento.

Según lo anterior, el Objetivo Básico Financiero se relaciona, más allá de la maximización de utilidades, con la maximización del valor de la empresa, o lo que es lo mismo, maximizar la riqueza del propietario. En este sentido, una empresa puede considerarse como un buen negocio y por lo tanto afirmarse que está cumpliendo su objetivo básico financiero si genera una corriente de efectivo que le permita:²¹

1. Reponer el capital de trabajo (KT) y atender los requerimientos de inversión en activos fijos (AF).
2. Atender el servicio a la deuda.

¹⁹GARCÍA S., Oscar León. Administración financiera: fundamentos y aplicaciones. Tercera Edición. 1999. Pág. 3

²⁰Ibíd. Pág. 5

²¹Ibíd. Pág. 10

3. Repartir utilidades entre los socios de acuerdo con sus expectativas.

Para lograr estos propósitos, es importante tomar decisiones adecuadas al interior de la organización relacionadas con la función financiera. Terrazas,²² cita a Stanley y Geoffrey,²³ quienes indican que la gestión financiera es responsable de asignar los fondos para los activos corrientes y los activos fijos; es capaz de obtener la mejor mezcla de alternativas de financiación y de desarrollar una política de dividendos apropiada dentro del contexto de los objetivos de la institución. Es decir, la función asignada a la gestión financiera se traduce en una maximización de la riqueza en la empresa y los accionistas de ella.

Respecto a la toma de decisiones, Córdoba,²⁴ identifica aquellas relacionadas con la gestión financiera:

- La definición de los requerimientos de recursos financieros, que incluye el planteamiento de las necesidades, descripción de los resultados disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de financiación externa.
- La obtención de la financiación más conveniente, desde el punto de vista de costos, plazos, aspectos fiscales y estructura financiera de la organización.
- La adecuada utilización de los recursos financieros en términos de equilibrio, eficiencia y rentabilidad.
- El estudio de la información financiera para conocer la situación financiera de la organización.
- El estudio de viabilidad económica y financiera de las inversiones.

Gitman²⁵ indica que, en el contexto de la gestión financiera, los administradores financieros evalúan los estados contables, producen datos adicionales y toman decisiones con base en sus evaluaciones de los rendimientos y riesgos asociados. Según el autor, una de las principales responsabilidades del administrador financiero es revisar y analizar las decisiones de inversión propuestas para asegurarse de que sólo se realicen aquellas que contribuyan positivamente al valor de la empresa. A través de varias técnicas y herramientas, los administradores financieros estiman los flujos de efectivo que generará una inversión y luego aplican técnicas apropiadas de decisión para evaluar el impacto de la inversión sobre el valor de la empresa. Desde luego, sólo se deben realizar las inversiones que puedan incrementar su valor.

²² Ibíd. p. 57.

²³ STANLEY B., Block; GEOFFREY A., Hirt (2001); "Fundamentos de Gerencia Financiera"; Ed. McGraw Hill; Bogotá – Colombia. Citados por TERRAZAS, 2009

²⁴ CORDOBA PADILLA, Marcial. Gestión Financiera. Ecoe Ediciones, 2012 - 444 p.

²⁵ GITMAN, Lawrence J., NÚÑEZ RAMOS, Elisa. Principios de Administración Financiera. Décima edición. Pearson Educación de México, S.A. México. 559 pp. p. 11

Gitman²⁶ también señala otro tipo de decisiones financieras, entre las cuales hace referencia al costo de capital, el apalancamiento y la política de dividendos como decisiones financieras a largo plazo y la administración de activos circulantes y de pasivos circulantes como decisiones financieras a corto plazo.

2.2 Marco Teórico

Para el cumplimiento de los objetivos del trabajo, es necesario estructurar un marco teórico, que fundamente el desarrollo de la investigación, teniendo en cuenta que se requiere diseñar un plan de mejoramiento para la gestión financiera de las pequeñas empresas del sector de consultoría ambiental. Para ello, el punto de partida es la elaboración del diagnóstico estratégico, el cual involucra en su desarrollo los tres primeros objetivos: un análisis del componente externo (objetivo 1); un análisis interno (objetivo 2) y el diagnóstico financiero, como complemento del análisis interno (objetivo 3). A partir de estas fases, se plantean unas estrategias derivadas de la matriz DOFA, las cuales se llevan posteriormente a un plan de acción (objetivo 4), que tiene como propósito la concreción del plan de mejoramiento que permita una mejor gestión financiera para las empresas del sector ambiental de Buga.

• Planeación estratégica

Como modelo para la planeación financiera se toma como referencia los planteamientos de Gitman²⁷ donde se resalta como un aspecto muy importante para el buen funcionamiento de una empresa, ya que dentro de esta se encuentran varios aspectos que resultan ser fundamentales para el buen desarrollo de los objetivos; con la implementación de este modelo de planeación se puede tener una incidencia muy positiva en la gestión financiera ya que se logra conseguir información estratégica para mejorar el proceso de toma de decisiones, lo que llevaría a que la organización sea más proactiva y donde hay mucho más control de riesgo.

2.2.1 Diagnostico estratégico.

Para la elaboración del diagnóstico estratégico, se utilizan los planteamientos de Serna,²⁸ quien sugiere inicialmente, desarrollar un análisis externo, en el cual se consideran diferentes categorías como se indica a continuación:

²⁶ Ibíd. p. 12.

²⁷ GITMAN, Laurence J., ZUTTER, Chad J. Principios de Administración Financiera. Decimosegunda edición, Pearson Educación. México. 2012. 117p

²⁸ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica: teoría, metodología, mapas estratégicos, índices de gestión, alineamiento, ejecución estratégica. 11ª edición. 3R Editores. 2014. 488 p.

- **Análisis externo**

Para evaluar el entorno externo de las empresas del sector de consultoría ambiental se utiliza el perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) que es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la empresa.

Las categorías del análisis externo son:

1. Factor económico: Son los relacionados con el comportamiento de la economía, el empleo, el consumo y los precios a nivel nacional y regional.

Los criterios para evaluar el factor económico son:

- Producto interno bruto (PIB)
 - Producto interno bruto sectorial
 - Inflación
 - Desempleo
 - Tasas de interés
 - Tasa de cambio
2. Factor tecnológico: La velocidad del cambio tecnológico se ha acelerado en los últimos tiempos. Ello ha traído como consecuencia cambios en las formas ver, hacer las cosas, ha acortado los periodos de obsolescencia de los activos fijos. Surgen nuevos productos y nuevas materias primas que reemplazan a las anteriores. Ello implica modificar estrategias. Las nuevas tecnologías aportan riesgos y oportunidades.

Los criterios para evaluar el factor tecnológico son:

- Inversión en ciencia y tecnología
 - Conectividad
 - Acceso tecnológico
3. Factor político: Las decisiones políticas y las regulaciones gubernamentales son de gran relevancia para las empresas.

Los criterios para evaluar el factor político son:

- Déficit/superávit fiscal
- Legislación vigente
- Estructura política

- Política económica

4. Factor geográfico: se refiere a la posición geográfica y sus ventajas o desventajas, con relación al mercado.

Los criterios para evaluar el factor geográfico son:

- Posición geográfica
- Infraestructura de conexión
- Localización empresarial
- Características del territorio

2. Factor social: Las sociedades son poblaciones organizadas, complejas y dinámicas., varían de acuerdo a la cultura. Las empresas deben afrontar una gama de problemas sociales que limita las posibilidades de acción y desarrollo tales como la violencia estructural, la corrupción, el racismo, la inseguridad ciudadana, la desconfianza en las instituciones, la baja calidad educativa, el desempleo.

Los criterios para evaluar el factor social son:

- Seguridad ciudadana
- Confianza del consumidor
- Confianza empresarial
- Necesidades básicas insatisfechas

Finalmente, se deben identificar las oportunidades y amenazas, de acuerdo a su impacto (alto, medio o bajo), teniendo en cuenta la evolución de su comportamiento y considerando su relación con la gestión financiera de las empresas del sector de consultoría ambiental.

• **Análisis interno**

Luego de efectuar el análisis de variable externas, se procede al análisis interno utilizando el Perfil de Capacidad Interna (PCI), que es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de las empresas del sector en estudio, en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de las empresas involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa.²⁹

El PCI examina cinco categorías, a saber:

3. La capacidad directiva
4. La capacidad competitiva (o de mercadeo)

²⁹ Ibid. p. 104

5. La capacidad financiera
6. La capacidad tecnológica (producción)
7. La capacidad del talento humano

Los criterios para evaluar la capacidad directiva son:

- Cuidado de la imagen corporativa
- Metas y objetivos definidos
- Estrategia general para competir
- Existencia de la declaración de la misión
- Desarrollo de planes de contingencia
- Flexibilidad para responder a los cambios que presenta el medio
- Comunicación gerencial abierta y clara
- Espacio para el diálogo y la generación de nuevas ideas

Para evaluar cada uno de estos criterios se realizan entrevistas a los directivos de la empresa y se clasifican como fortaleza o debilidad alta, media o baja.

8. La capacidad competitiva (o de mercadeo): Este factor evalúa diferentes aspectos relacionados con la capacidad que la empresa tiene para competir en el mercado y satisfacer a sus clientes.

Los criterios para evaluar la capacidad competitiva son:

- Calidad y exclusividad de los productos
- Desarrollo de nuevos productos
- Utilización de métodos de pronósticos de mercadeo
- Participación en el mercado
- Barreras de entrada en el mercado de nuevos competidores
- Fortaleza de los proveedores
- Programa post-atención
- Experiencia de la empresa

Para evaluar cada uno de estos criterios se realizan entrevistas al personal del área financiera de las empresas y se clasifican como fortaleza o debilidad alta, media o baja.

La capacidad financiera: Constituye un factor trascendental para la adecuada gestión de las empresas en general, complementando los factores organizacionales, tecnológicos y humanos. El factor financiero posibilita a la empresa crecer y llevar a cabo proyectos estratégicos para competir, así como también para sus actuaciones en el corto plazo

Los criterios para evaluar la capacidad financiera son:

- Acceso a capital cuando lo requiere

- Libros de contabilidad
- Estados financieros generados
- Habilidad para competir con precios
- Estabilidad de costos
- Elasticidad de la demanda con respecto a los precios
- Existencia y claridad de las políticas de cartera
- Gestión de inventarios

Para evaluar cada uno de estos criterios se realizan entrevistas al personal del área de contabilidad de la empresa y se clasifican como fortaleza o debilidad alta, media o baja.

9. La capacidad tecnológica (producción): La tecnología en las empresas es un punto clave para el desempeño y el cumplimiento de las metas. El avance de la informática y el desarrollo de internet en la actualidad configura una nueva plataforma de soporte sobre la cual una empresa moderna puede confiar en gran medida el manejo de su administración interna. Por lo tanto, para la realización de tareas administrativas, contables, financieras y actividades de control, la técnica y la tecnología son fundamentales.

Los criterios para evaluar la capacidad tecnológica son:

- Habilidad técnica y de servicio
- Capacidad de innovación
- Efectividad de la prestación de servicios
- Equipos actualizados para el procesamiento de la información
- Mantenimiento adecuado de equipos y software
- Redes y procesos en línea
- Manejo de plataforma web
- Comercio electrónico y redes sociales

Para evaluar cada uno de estos criterios se realizan entrevistas al personal directivo y financiero de las empresas y se clasifican como fortaleza o debilidad alta, media o baja.

10. La capacidad del talento humano: La gestión del talento humano es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos tanto de la empresa como de cada uno de los individuos que la componen, todo este grupo de personas constituyen los recursos humanos de la organización independiente del cargo que desempeñen.

Los criterios para evaluar la capacidad del talento humano son:

- Presencia de procesos para la selección e inducción del personal

- Evaluación del nivel académico
- Medición de la experiencia técnica
- Estabilidad laboral
- Nivel de remuneración
- Programa de capacitación

Para evaluar cada uno de estos criterios se realizan entrevistas al personal de gestión humana de la empresa y se clasifican como fortaleza o debilidad alta, media o baja.

Finalmente, el perfil de fortalezas y debilidades se representa también según su impacto en la gestión financiera de las empresas del sector consultoría ambiental.

- ***Matriz de análisis DOFA***

Con base en la evaluación interna y externa que caracteriza a las empresas del sector de consultoría ambiental, se realiza una agrupación de factores clave obtenidos en el análisis, en oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, con el fin de realizar un primer acercamiento a la formulación de estrategias para la empresa, que permitan su direccionamiento estratégico con un horizonte temporal amplio.

La matriz DOFA permite visualizar la situación actual y real de la organización. Con el análisis DOFA se obtiene una visión global de la situación real de la empresa, permitiendo maximizar y aprovechar las Oportunidades y Fortalezas, y minimizar o eliminar las Amenazas y debilidades de la empresa. Esto permite derivar estrategias de supervivencia (DA), de reorientación (DO), defensivas (FA) y ofensivas (FO), la cuales tienen como propósito el mejoramiento de la gestión financiera de las pequeñas empresas del sector consultoría ambiental de Guadalajara de Buga.

2.3 Marco Conceptual

Para el desarrollo del trabajo es importante precisar los principales conceptos que permiten la comprensión del tema de estudio:

Es importante comprender inicialmente el concepto de estrategia. En su uso moderno, el término está asociado al mundo de los negocios, introducido por Von Neumann y Morgestein³⁰ en su obra “La teoría del Juego”, en la cual identifican la estrategia con los actos que ejecuta la empresa.

³⁰ VON NEUMANN Y MORGESTEIN. Theory Of Games And Economic Behavior. 2a. Ed. Princeton University Press, 1947.

Sin embargo, algunos autores afirman que la primera definición moderna de estrategia se encuentra en *Strategy and Structure*, de Alfred Chandler³¹, quien estudió las actividades de grandes firmas del siglo XIX y concluyó que la estrategia era el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa a largo plazo. Andrews, en 1968, definió la estrategia como un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y planes principales, para alcanzar esas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa en el presente o se dedicará en el futuro.

Ansoff³² definió la estrategia como el hilo conductor entre las actividades de la empresa y sus productos y mercados; esta definición permite considerar a la estrategia como un elemento clave en la toma de decisiones.

Según estas definiciones, los elementos en común que se encuentran son el concepto de ambiente externo a la empresa, la misión, el análisis interno de la empresa y la proyección de la empresa para lograr sus metas y objetivos, teniendo en cuenta que debe adecuarse a su ambiente particular en el cual interactúa.

Para Serna,³³ es importante que la organización tenga claridad sobre su direccionamiento estratégico, finalmente esto tendrá efectos positivos sobre los propósitos establecidos, los cuales, además, deberán ser divulgados para determinar el rumbo de la empresa.

La gerencia estratégica es de vital importancia en las empresas y se aplica de igual forma, tanto a empresas grandes como pequeñas. Desde el momento de su concepción, toda organización posee una estrategia, aunque ella tenga origen únicamente en las operaciones cotidianas.

Su importancia radica en la necesidad de determinar el concepto de la empresa y su naturaleza, así como también, el por qué están allí, y a quien le sirven, los principios y los valores bajo los cuales deben funcionar y lo que el futuro de su empresa debe ser. Así como también necesite evaluar la dirección en la que avanza para determinar si esta será la ruta más efectiva para desempeñar la visión y la misión empresarial; permitiendo responder interrogantes como ¿Qué cambio de dirección pueden ser tomados ahora? ¿Cómo y cuándo serán tomadas las decisiones futuras con respecto a la dirección de la empresa?

³¹ CHANDLER, Alfred. *Strategy and Structure: chapters in the history of American Industrial Enterprise*. Cambridge, Mass: MIT. Press, 1962.

³² ANSOFF, H. Igor. *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw Hill, 1965

³³ SERNA GÓMEZ, Humberto. *Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos índices de gestión*. 3R. 1998. 413 p.

Por ello, es necesario planear el rumbo de la organización, al respecto, Serna,³⁴ indica que la planeación financiera es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. Además, indica que el plan de mejoramiento son las tareas que deber realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoria, seguimiento y evaluación.

En el caso del presente estudio, la estrategia y el plan de mejoramiento está direccionado hacia la gestión financiera. Ésta, de acuerdo con Ortiz,³⁵ comprende tres funciones básicas: a) Preparación y análisis de información financiera; b) determinación de la estructura de activos y c) Estudio del financiamiento de la empresa o estructura financiera.

2.4 Marco Contextual

El trabajo se realizó en la empresa de servicios de consultoría ambiental Green Soluciones integrales de Guadalajara de Buga. Se trata de una pequeña empresa de consultoría, asesoría, construcción e interventoría ambiental y saneamiento básico. Busca contribuir mediante todas las actividades a una eficiente gestión de los recursos que permitan ayudar a la conservación de los mismos, respondiendo a un mercado en el que constantemente se incrementan y modifican los requisitos en materia de medio ambiente.

Entre sus servicios están:
Ingeniería ambiental y sanitaria
Diseño y construcción
Mantenimiento
Gestión de seguridad y salud
Control integral de plagas
Capacitación empresarial

Green Soluciones Ambientales de Guadalajara de Buga,³⁶ corresponde a una empresa que provee servicios ambientales de alta calidad, encaminados al cuidado del medio ambiente, valiéndose de un análisis integral de cada situación para prestar servicios eficientes, que resuelvan las necesidades que los clientes requirieran. Se proyecta hacia nuevas exigencias que se basen en prácticas amigables.

³⁴ SERNA, 2014. Op. Cit. p. 55.

³⁵ ORTÍZ ANAYA, Héctor. Análisis financiero aplicado. Con ajustes por inflación. Novena edición. Universidad Externado de Colombia. 1996, p. 23

³⁶ GREEN SOLUCIONES INTEGRALES. Quienes somos [en línea]. Disponible en: <http://www.greensoluciones.com.co/quienes-somos/>

Su misión es “Generar conciencia y mejorar las condiciones ambientales de nuestro entorno por medio de una gestión oportuna, integral, eficaz y transparente, de modo que los temas ambientales se conviertan en un pilar más de las compañías, que permita generar valor e incrementar la productividad de nuestros clientes.”

Por su parte, la visión indica que “En el 2020 seremos una empresa reconocida en el mercado por prestar servicios integrales en el área ambiental, comprometidos a brindar confianza y satisfacción a nuestros clientes. Impulsaremos nuestra marca en tres regiones diferentes del país, promoviendo la conciencia ambiental y garantizando el cumplimiento de la normatividad ambiental.”

En la línea de consultoría ambiental, la empresa permite ofrecer asesoría, capacitación y trámites relacionados con todos los asuntos en materia ambiental de una empresa u organización. Cuenta con un equipo interdisciplinario de profesionales especializados en áreas ambientales, que permite ofrecer a los clientes el mejor acompañamiento y asesoría de acuerdo con sus necesidades y requerimientos de las autoridades ambientales.

3. METODOLOGÍA

3.1 Tipo de estudio

De acuerdo con Méndez,³⁷ según el nivel de conocimiento científico al que espera llegar el investigador, se debe formular el tipo de estudio. Uno de ellos es el estudio descriptivo. La investigación en ciencias sociales se ocupa de la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes, así como su interrelación. Su propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación, descubriendo y comprobando la posible asociación de las variables de investigación.

El trabajo que se desarrolló corresponde al tipo descriptivo, dado que es necesario sistematizar las principales variables que se deben considerar en el plan de mejoramiento de la gestión financiera en la empresa, para lo cual se debe, además, considerar las características de la actividad económica de las pequeñas empresas de consultoría ambiental, los requerimientos en términos de recursos necesarios para la prestación del servicio, la estructura organizacional y áreas involucradas en la operatividad de la organización, las particularidades del área financiera y de la gestión que se desea desarrollar en la misma para comprender el proceso de toma de decisiones financieras acorde con la naturaleza de la empresa.

3.2 Método de investigación

Para Méndez,³⁸ el método permite organizar el procedimiento lógico general por seguir en el conocimiento, y llegar a la observación, descripción y explicación de la realidad. Uno de estos métodos es el deductivo, cuyo conocimiento permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas, es decir, a partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general.

En la presente investigación se utilizó el método deductivo, de tal forma que, de la teoría sobre planeación estratégica y gestión financiera se busca analizar y evaluar su aplicación concreta a las pequeñas empresas de consultoría ambiental, por ello, inicialmente se plantea en los objetivos, sistematizar las principales variables que se deben considerar en el plan de mejoramiento de la gestión financiera en las organizaciones. Luego de esto el interés se centra en examinar la gestión financiera considerando las características de la actividad económica de las empresas en estudio, lo que constituye ya un nivel más explícito que pretende su aplicación al

³⁷ MÉNDEZ A., Carlos Eduardo. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. 4ta edición. Editorial Limusa. México, 2008.

³⁸ *Ibíd.* p. 238.

objeto referido, a través de la propuesta del plan para implementar estrategias del mejoramiento de la gestión financiera en la organización, la cual debe estar explícita en la teoría general.

3.3 Fuentes de investigación

Méndez,³⁹ afirma que la información es la materia prima que permite explorar, describir y explicar situaciones que definen un problema de investigación. Por tal razón, es esencial que se definan las técnicas que van a emplearse en la recolección de la información, al igual que las fuentes en las que puede adquirir tal información. Dichas fuentes son hechos o documentos a los que acude el investigador y que le permiten obtener información. Las fuentes secundarias suministran información básica, mientras que las primarias corresponden a la información que es recogida directamente por el investigador.

En el desarrollo de este trabajo, se requirió de fuentes secundarias y primarias. En el primer caso, es necesario consultar libros y revistas especializadas para comprender todo lo relacionado con la gestión financiera, qué es, cuáles son sus propósitos en una empresa, qué tipo de decisiones deben ser tomadas y qué se pretende con ellos a nivel organizacional. Esto permitirá entender las variables que deben estar contenidas en el plan de mejoramiento, cuyo fundamento requiere también el apoyo de fuentes secundarias, consultando los aspectos que deben estar contenidos en un plan, la forma como se estructuran las estrategias de acuerdo con la problemática particular de la empresa.

En el segundo caso, se necesita la consulta de fuentes primarias, asociadas a personal directivo, administrativo y operativo de la empresa en estudio, que permitirá la comprensión de la actividad económica de la misma, la situación actual en términos de gestión financiera, buscando precisar las fortalezas y debilidades que se tienen y deben abordarse en el plan de mejoramiento.

3.4 Técnicas de investigación

Las técnicas de investigación son los medios empleados para recolectar la información requerida para el desarrollo del trabajo, es decir, las técnicas están asociadas a las fuentes de información.

Se utilizó la encuesta como técnica de recolección de información de fuentes primarias, a través de cuestionarios para describir la actividad económica de la empresa y sus características internas. Es importante tener en cuenta que, según Méndez,⁴⁰ una encuesta es un instrumento que permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos en relación con su

³⁹ Ibid. p. 249.

⁴⁰ Ibid. p. 252.

objeto de investigación. La aplicación de encuestas supone el diseño de un cuestionario, siendo éste el instrumento para realizar dicha encuesta y el medio constituido por una serie de preguntas que sobre un determinado aspecto se formulan a las personas que se consideran relacionadas.

3.5 Fases de investigación

Las fases de la investigación permiten el desarrollo del trabajo, de acuerdo con los objetivos específicos propuestos:

Cuadro 1. Fases de la investigación

Objetivo	Fase	Fuente	Técnica
Identificar las variables externas que inciden en la gestión financiera de las pequeñas empresas del sector de consultoría ambiental de Guadalajara de Buga	Diagnóstico	Secundarias: Datos y estadísticas del entorno económico, político, social, cultural.	Revisión documental
Realizar un análisis de los factores internos que tienen incidencia en la gestión financiera de las pequeñas empresas del sector de consultoría ambiental de Guadalajara de Buga	Diagnóstico	Primaria: Personal directivo y administrativo de la pequeña empresa del caso de estudio.	Encuesta basada en metodología de Serna sobre factores internos
Efectuar un diagnóstico sobre la gestión financiera a través de un estudio de caso, basado en la empresa Green Soluciones Integrales de Guadalajara de Buga	Diagnóstico sobre la gestión financiera (toma de decisiones)	Secundaria: Estados financieros de la empresa para el caso de estudio	Análisis de toma de decisiones relacionadas con la gestión financiera a través de indicadores, basado en el marco teórico.
Plantear las estrategias y acciones que permitirán el mejoramiento de la gestión financiera de las pequeñas empresas del sector de consultoría ambiental de Guadalajara de Buga	Estratégica	Secundaria: Propuesta a partir de resultados obtenidos en fase de diagnóstico	Planeación estratégica. Matriz DOFA, planteamiento de estrategias, plan de acción.

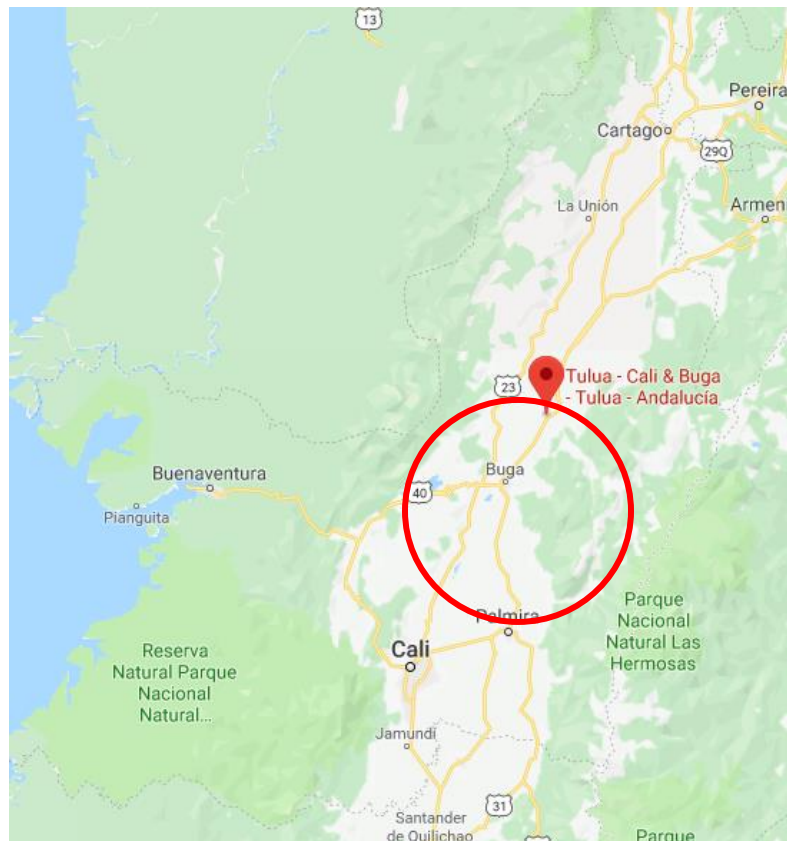
Fuente: elaboración propia

4. VARIABLES EXTERNAS QUE INCIDEN EN LA GESTIÓN FINANCIERA DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR DE CONSULTORÍA AMBIENTAL DE GUADALAJARA DE BUGA

Según la definición de Betancourth⁴¹ el entorno es lo que está alrededor de un ente específico previamente definido, el cual está constituido por un núcleo que puede ser un individuo, una familia, una empresa, un grupo social o una nación. En este análisis de entornos se tiene en cuenta el municipio de Guadalajara de Buga, debido a que constituye la zona de influencia de interés del presente trabajo. Inicialmente se hace una descripción de los entornos, seguidamente se analiza la forma cómo incide en la gestión financiera, la cual está relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de los dividendos

4.1 ENTORNO GEOFÍSICO

Figura 1. Localización de Buga en el Valle del Cauca



Fuente: Google Maps.

⁴¹ BETACOURTH G., Benjamín. Entorno Organizacional: Análisis y Diagnóstico, 2011. Primera Edición. Capítulo 1: La Organización y su entorno. P. 17.

En cuanto al municipio de Guadalajara de Buga, ente territorial localizado en el nodo articulador de los tres sistemas viales más importantes del suroccidente del País, conformado por el corredor vial Bogotá – Buenaventura, la doble calzada Buga – Tuluá – La Paila y el proyecto en ejecución de la Malla Vial del Valle del Cauca y Cauca (doble calzada Buga – Palmira). Su situación frente al corredor Bogotá – Buenaventura le confiere importantes ventajas comparativas frente al paso de los flujos de bienes y mercancías, producto del proceso exportador e importador.

Cuadro 2. Matriz de entorno ambiental-geofísica

Dimensión	Variable	A/O	AM	am	om	OM
AMBIENTAL GEOFÍSICA	Localización estratégica de Buga	O				X
	Estímulo al crecimiento empresarial que genera empleo	O				X
	Cercanía entre los municipios de Buga y Tuluá facilitan la gestión comercial de la zona	O				X
	Buen estado de las vías de comunicación estimula la actividad comercial	O				X

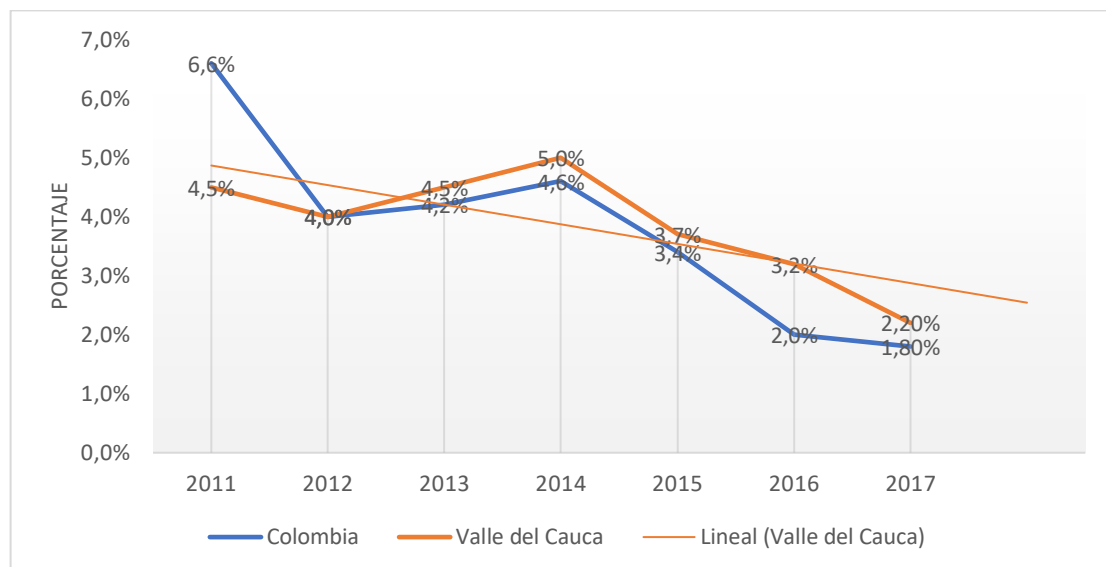
Fuente: elaboración propia

4.2 ENTORNO ECONÓMICO

- Producto interno bruto: Es el total de bienes y servicios producidos en un país durante un período de tiempo determinado. Incluye la producción generada por nacionales residentes en el país y por extranjeros residentes en el país, y excluye la producción de nacionales residentes en el exterior.

En el gráfico 1 se observa que la tendencia del PIB disminuyó para el año 2017 tanto a nivel nacional como departamental, evidenciando una desaceleración de la economía. Es decir, el total de bienes y servicios producidos en el país creció, pero con una menor dinámica a la de años anteriores, por lo tanto, esta tendencia es una amenaza para las empresas en general porque de continuar el desaceleramiento se puede ver afectado el consumo y el empleo, afectando negativamente las ventas.

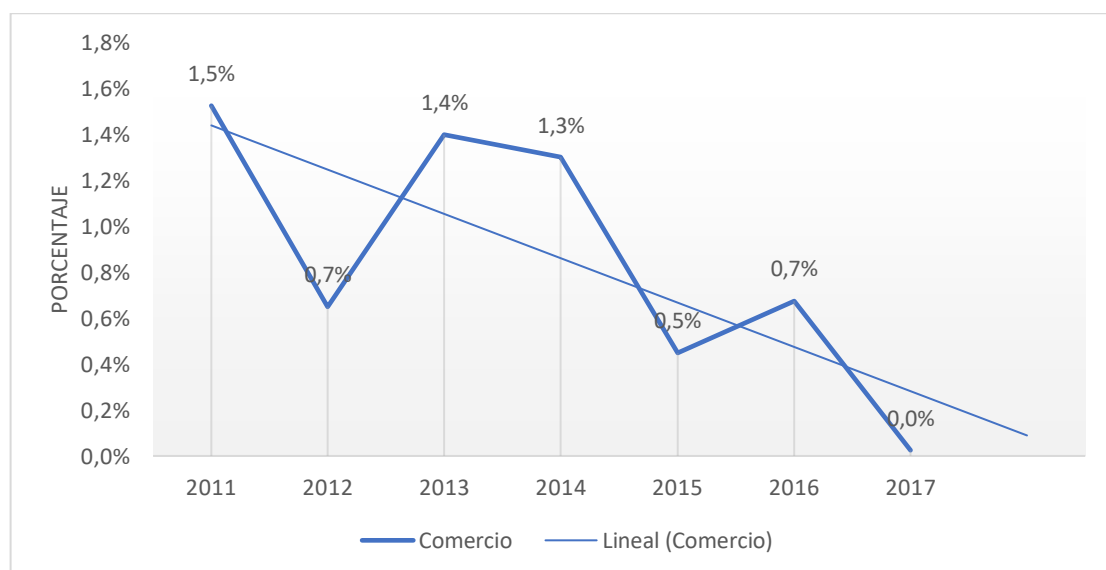
Gráfico 1. Producto Interno Bruto. 2011-2017



Fuente: DANE

- Crecimiento del PIB comercial: corresponde al total de bienes y servicios producidos en un país durante un período de tiempo en el sector económico señalado.

Gráfico 2. Producto Interno Bruto sector comercial. 2011-2017



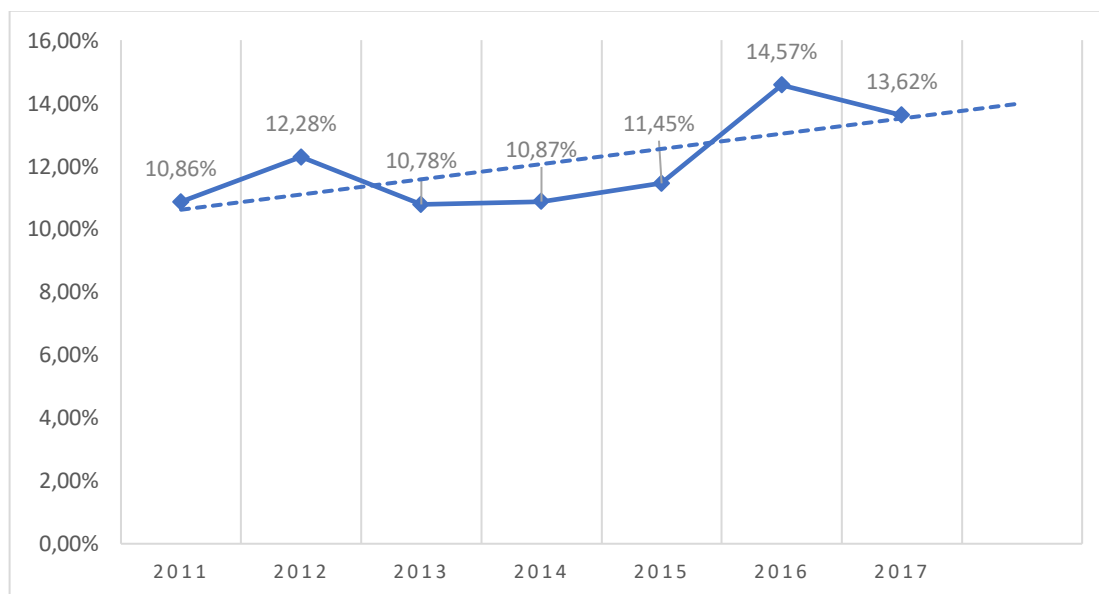
Fuente: DANE

Se puede observar que el PIB comercial (ver gráfico 2) tuvo una fuerte caída en su tendencia en el año 2017, con un crecimiento cercano al 0% y este comportamiento ha sido similar desde el año 2011.

- Tasas de interés de colocación: Las tasas de interés de colocación son aquellas que aplican para los diferentes tipos de créditos y productos que otorgan las diferentes entidades financieras a sus clientes. Dentro de los diferentes tipos de crédito se tienen: créditos de vivienda, créditos de consumo, créditos comerciales (ordinario, preferencial y tesorería), microcrédito, tarjetas de crédito

Dado que las tasas de interés de colocación constituyen el costo del crédito, su incremento presentado en el año 2016, a pesar de su leve disminución en el 2017, constituye una amenaza para las empresas, porque aumenta el costo de la financiación bancaria, haciendo menos atractivo endeudarse, lo cual posiblemente puede aplazar las decisiones de inversión de las empresas. Para las empresas comerciales el efecto de la variable está en función de las necesidades de financiación que presenten, sin embargo, considerando que estas empresas necesitan permanente renovar sus inventarios, sus requerimientos de capital suelen ser elevados, razón por la cual la financiación bancaria es fundamental.

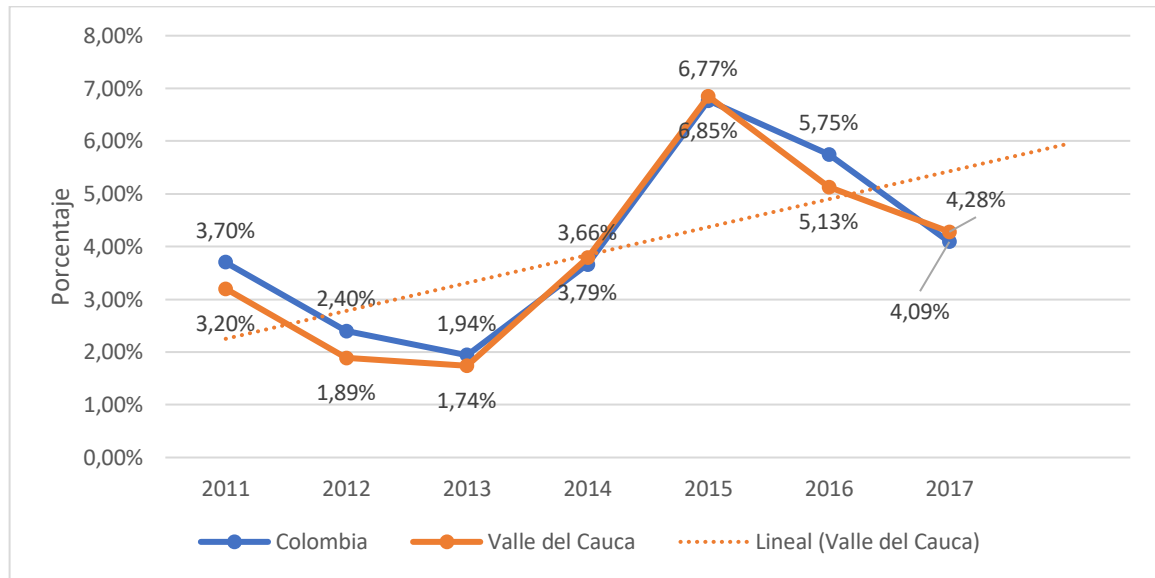
Gráfico 3. Tasas de interés de colocación. 2011-2017



Fuente: Banco de la República

- Inflación: La inflación es el aumento generalizado y sostenido de los precios de bienes y servicios en un país. Para medir el crecimiento de la inflación se utilizan índices, que reflejan el crecimiento porcentual de una canasta de bienes ponderada.

Gráfico 4. Inflación. 2011-2017

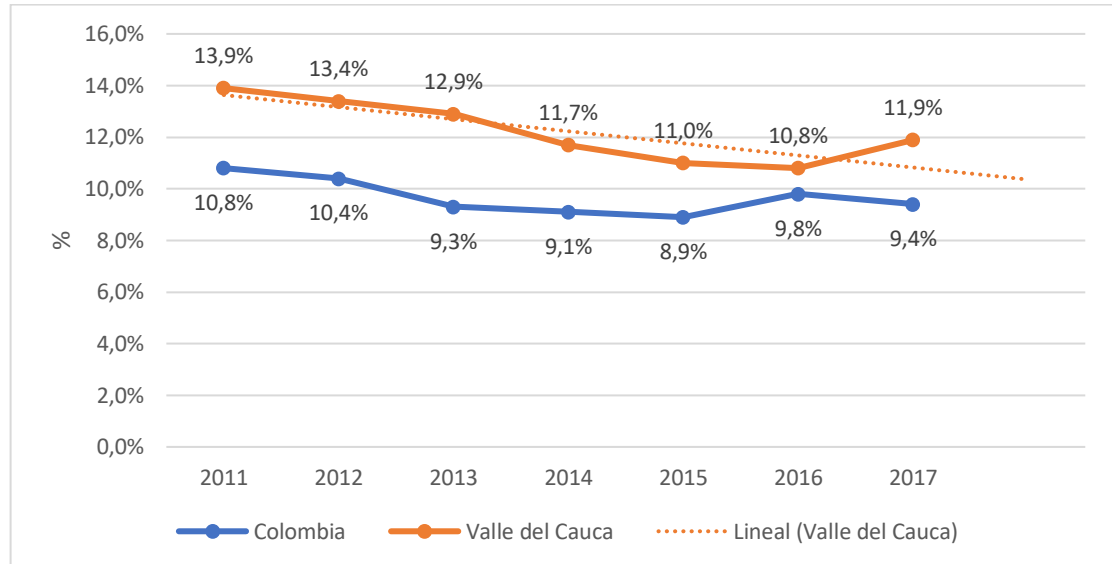


Fuente: Banco de la República

En el gráfico 4 se aprecia que la tendencia de la inflación en los últimos tres años es decreciente, es decir, en Colombia los precios vienen disminuyendo en forma general y sostenida, razón por la cual el consumo de bienes y servicios probablemente se ve favorecido ya que el control de precios de estos puede estimular a las personas para sus compras. Para las empresas el control de la inflación es una oportunidad mayor, teniendo en cuenta que ésta determina el incremento de los costos, motivo por el cual los consumidores pueden aumentar la demanda por efectos de menores precios relativos.

- Tasa de desempleo: Expresa el nivel de desocupación entre la población económicamente activa.

Gráfico 5. Tasa de desempleo. 2011-2017

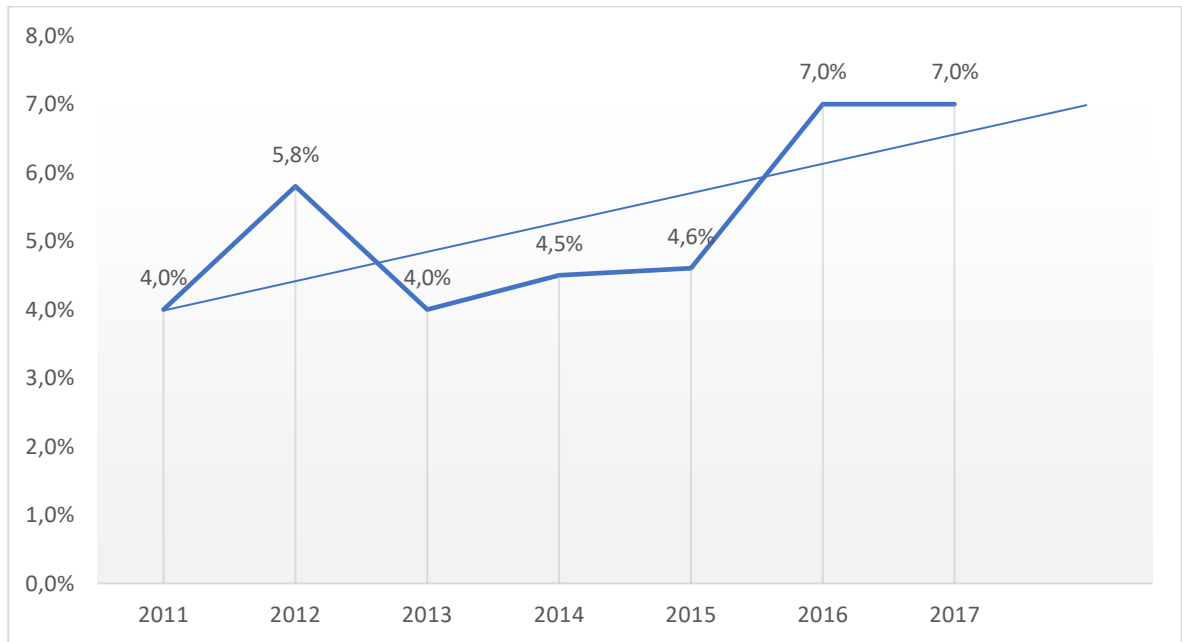


Fuente: DANE

La tendencia que se presenta en el gráfico 5 es descendiente para la tasa de desempleo, es decir, el nivel de desocupación de la población económicamente activa ha venido disminuyendo lentamente tanto a nivel nacional como departamental. Se aprecia que, en el caso del Valle del Cauca, ha pasado de 13.9% en el 2011 a 10.8% en el 2016, no obstante, continúa siendo superior al desempleo nacional, incluso para el año 2017 se volvió a incrementar a 11.9%. El desempleo es una amenaza para las empresas en general, porque disminuye las opciones de consumo de la población afectada, sin embargo, dada la tendencia que se presenta, la disminución del desempleo pasa a constituir una oportunidad importante para las empresas en general.

- Salario mínimo: El salario mínimo es la mínima remuneración a que tiene derecho todo trabajador, con el cual ha de suplir sus necesidades básicas tanto suyas como de su familia.

Gráfico 6. Salario mínimo. 2011-2016



Fuente: DANE

En el gráfico 6 se aprecia que el salario mínimo en Colombia creció 7% en el año 2016 y 2017, superior al crecimiento de los años anteriores, sin embargo, dado que la inflación estuvo muy cercana a este porcentaje, la ganancia de poder adquisitivo es poca para las personas, hecho que simplemente garantiza tener la posibilidad de suplir sus necesidades básicas. Teniendo en cuenta esto y considerando el efecto de la variable en las empresas comerciales, el incremento del salario mínimo es una oportunidad menor, porque el simple hecho de ser similar a la inflación no garantiza que las personas puedan ampliar sus consumos, sino suplir sus necesidades básicas.

Cuadro 3. Matriz de entorno económico

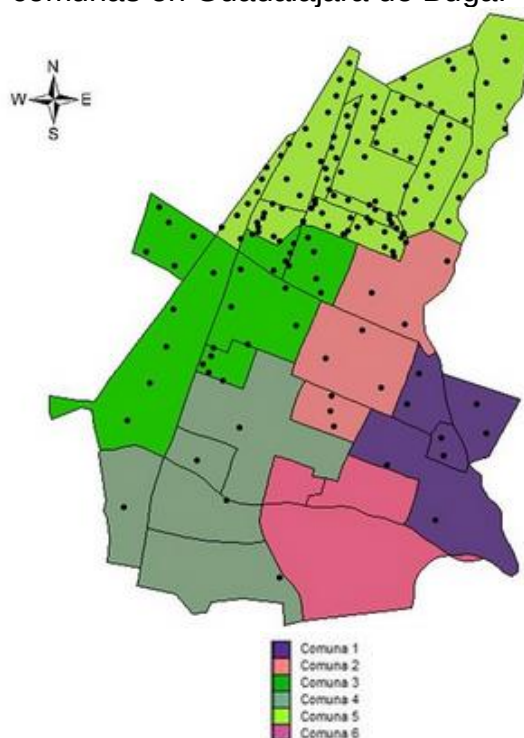
Dimensión	Variable	A/O	AM	am	om	OM
ECONÓMICA	Desaceleración del PIB	A	X			
	Caída del PIB comercial	A	X			
	Incremento del costo del crédito por aumento de las tasas de interés	A	X			
	Incremento de los precios	O				X
	Incremento del salario mínimo	O			x	

Fuente: elaboración propia

4.3 ENTORNO DEMOGRÁFICO

Dinámica demográfica: Guadalajara de Buga se encuentra dividido en seis (6) comunas, las cuales se presentan en la figura 2.

Figura 2. División por comunas en Guadalajara de Buga.



Fuente: Alcaldía Municipal de Guadalajara de Buga, 2015

El municipio concentra en las comunas No. 5, 3, 2, 1 la mayor población con 90.825 habitantes, del total poblacional de la ciudad, la cual equivale porcentualmente al 19.0 %, 18.2%, 16.8% y 15.7% respectivamente con total porcentual del 69.7%.

Cuadro 4. Población Guadalajara de Buga zona urbana por comunas y zona rural

No. DE COMUNAS	POBLACION 2011 Proyectada según censo 2005	POBLACION 2012 Proyectada según censo 2005
Uno	20.445	20.514
Dos	21.754	21.838
Tres	23.538	23.726
Cuatro	17.000	17.159
Cinco	24.189	24.747
Seis	7.513	7.643
Rural	14.504	14.477
Total	128.943	130.104

Fuente: DANE, 2005

Se tiene que Guadalajara de Buga es un municipio en el cual predominan el estrato 2 y 3 tal como se observa en el cuadro 4, los cuales concentran el 73.4% de la población. El estrato 1 representa el 16.7%, mientras que los estratos 5 y 6 solo el 0.9% de la población total. Por lo tanto, en conjunto, los estratos 1 y 2 representan el 65.7% de la población total.

Cuadro 5. Población de Buga según estrato socioeconómico.

	Comuna 1	Comuna 2	Comuna 3	Comuna 4	Comuna 5	Comuna 6	TOTAL	PART. %
Estrato 1	6,778	511	-	-	11,732	-	19,021	16.7%
Estrato 2	11,457	11,034	21,519	4,101	7,631	-	55,742	49.0%
Estrato 3	1,963	10,293	2,207	8,658	3,619	1,028	27,767	24.4%
Estrato 4	316	-	-	4,401	-	4,560	9,276	8.1%
Estrato 5	-	-	-	-	-	1,028	1,028	0.9%
Estrato 6	-	-	-	-	-	1,028	1,028	0.9%
TOTAL	20,514	21,838	23,726	17,159	22,982	7,643	113,862	

Fuente: Alcaldía Municipal y Cámara de Comercio. Informe Buga en Cifras. 2015

Cuadro 6. Matriz de entorno demográfico

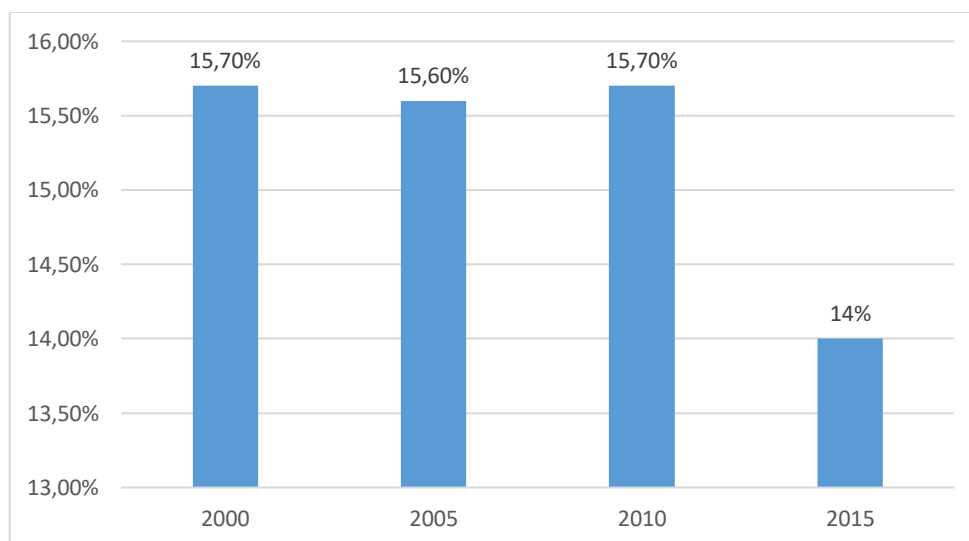
Dimensión	Variable	A/O	AM	a m	o m	O M
DEMOGRÁFICA	Mayor concentración de la población en estratos 1, 2 y 3	O				X
	Incremento de la población en Buga	O				X
	Concentración de las poblaciones de Buga en áreas urbanas	O				X

Fuente: elaboración propia

4.4 ENTORNO SOCIAL

Necesidades básicas insatisfechas: en el Valle del Cauca el 86% de la población se encuentra concentrada en los centros urbanos o cabeceras municipales, mientras que el 14% se encuentra ubicado en otros centros poblados y en la zona rural. El 51.47% son mujeres y 48.53% hombres, con un índice de masculinidad de 94.29% que sugiere que existen 94,29 hombres por cada 100 mujeres.⁴² El 78% de los habitantes del Valle del Cauca se encuentran concentrados en las ciudades más grandes Cali, Palmira, Buenaventura, Tuluá, Cartago, Buga y Yumbo; donde a su vez el 90% de la población habita en la cabecera municipal, lo que le da la connotación de departamento predominantemente urbano. Con relación a la pobreza en el Valle del Cauca, el NBI⁴³ presenta un nivel mucho más bajo que la Nación (ver gráfico 8). Para las empresas de la región vallecaucana es una oportunidad participar en un entorno en el cual la pobreza es relativamente menor, porque supone unas mejores condiciones para el empleo y el consumo de las personas.

Gráfico 7. NBI. Valle del Cauca y Colombia, 2000-2015.



Fuente: Planeación Departamental. Subsecretaría de Estudios Socioeconómicos, Valle del Cauca, 2011. Dato de 2015 obtenido en: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/Valle%20del%20Cauca%2015.pdf>

En cuanto al Municipio de Guadalajara de Buga, ofrece uno de los más altos estándares de calidad de vida en la región de acuerdo con las mediciones de

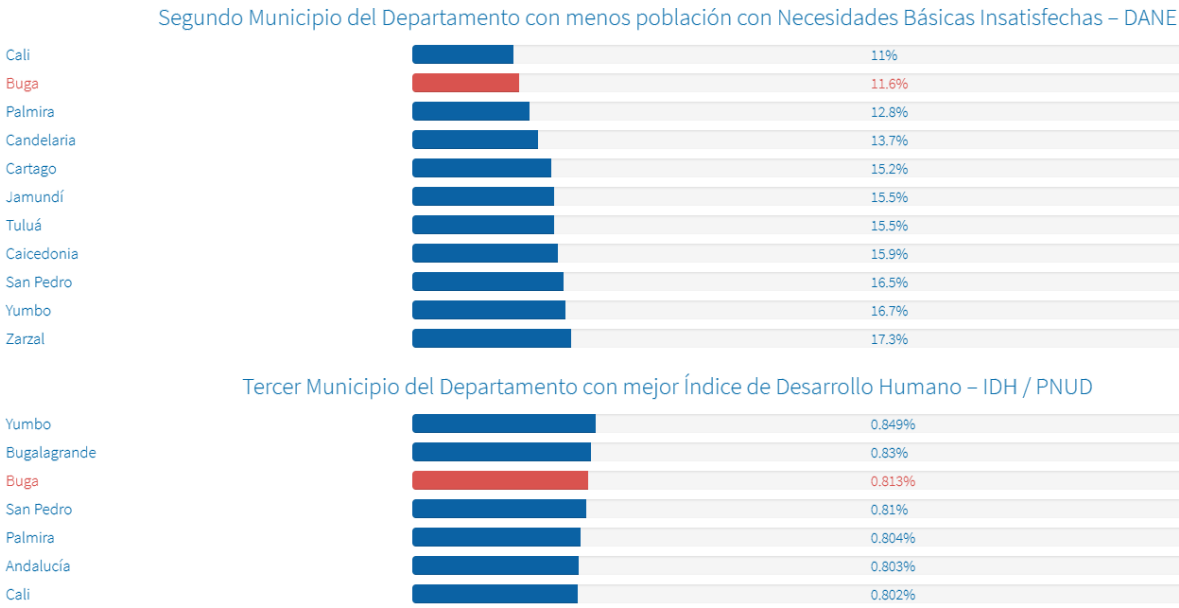
⁴² ABADIA, Juan Carlos. PLAN DE DESARROLLO 2008 –2011 “Buen Gobierno, con seguridad lo lograremos” ANEXO 1 DIAGNOSTICO SECTORIAL. [en línea] <<http://www.valledelcauca.gov.co/publicaciones.php?id=238>> p. 7

⁴³ El indicador de Necesidades Básicas Insatisfechas –NBI– se reconoce como una medida alternativa de pobreza; en ese sentido, este indicador considera como pobre –al hogar o persona que no tenga solucionada alguna de cinco necesidades definidas como básicas y como en miseria al hogar o persona que no tenga al menos dos necesidades resueltas.

pobreza que realiza el Departamento Nacional de Planeación y el DANE, así como el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD.⁴⁴

Estos indicadores reflejan los logros alcanzados en el mejoramiento de las condiciones de vida la población por cuenta de la alta cobertura de servicios públicos de acueducto, alcantarillado y saneamiento básico, la promoción y prevención de enfermedades, el aumento en la esperanza de vida al nacer, el aumento en la tasa de alfabetización y de escolaridad, el mejoramiento físico y sanitario de las viviendas, la disminución del hacinamiento, entre otros aspectos.

Figura 3. Calidad de vida en Guadalajara de Buga.



Fuente: Cámara de Comercio de Guadalajara de Buga. Guía del Inversionista, 2013

Cuadro 7. Matriz de entorno social

Dimensión	Variable	A/O	AM	a m	o m	O M
SOCIAL	Bajos niveles de pobreza en la región	O				X
	Municipio con altos estándares de calidad de vida	O				X
	Población con alta cobertura de servicios públicos	O				X
	Aumento de la esperanza de vida	O				X

Fuente: elaboración propia

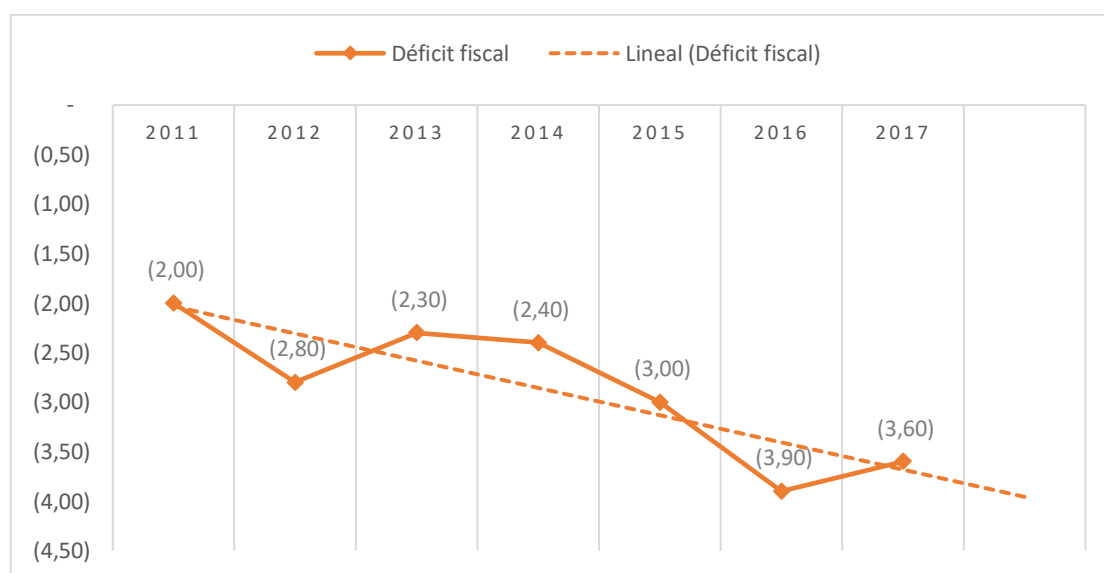
⁴⁴ CÁMARA DE COMERCIO Y ALCALDÍA MUNICIPAL DE GUADALAJARA DE BUGA. Municipio de Buga. Guía del Inversionista, 2013 [en línea]. Guadalajara de Buga, 2014. Disponible en: http://www.ccbuga.org.co/guia_de_inversiones/libros/guia_inversionista.pdf

4.5 ENTORNO POLÍTICO

Balance fiscal: En el gráfico 8 se presenta la evolución del déficit fiscal como porcentaje del PIB en Colombia, durante el periodo 2011-2017. Se aprecia que, en términos generales, durante el periodo referenciado, el gobierno nacional presentó una situación de déficit fiscal, el cual se amplió principalmente en el año 2016 llegando al -3.9% del PIB, lo que indica que los ingresos tributarios son inferiores a los gastos públicos (inversión y sostenimiento del Estado).

La situación del déficit fiscal genera amenazas para la economía en general, por ser un elemento desestabilizador del equilibrio macroeconómico y puede traer consecuencias en la carga tributaria si se incrementan los impuestos para corregirlo.

Gráfico 8. Balance fiscal como porcentaje del PIB. 2011-2017



Fuente: Ministerio de Hacienda y Crédito Público

Guadalajara de Buga, renueva sus apuestas de desarrollo en pro de consolidarse como un nodo que refuerza su centralidad en la región y consolidarse en un territorio de oportunidades para residir con calidad de vida, para invertir y desarrollar negocios innovadores, para visitar y conocer presentando una oferta turística de calidad potencializando el turismo religioso, fomentando las actividades culturales, el esparcimiento rural y eventos deportivos.⁴⁵

⁴⁵ ALCALDÍA MUNICIPAL DE GUADALAJARA DE BUGA Y CÁMARA DE COMERCIO DE BUGA. Guadalajara de Buga. Guía del Inversionista, 2017 [en línea]. Cámara de Comercio de Buga, 2018. Disponible en: http://www.ccbuga.org.co/guia_de_inversiones/libs/guia_inversionista.pdf

Las Apuestas de Desarrollo del municipio son:⁴⁶

1. Buga centro articulador de las rutas turísticas del Valle de Cauca.
2. Buga centro de innovación empresarial y servicios al comercio exterior.
3. Buga centro de innovación agroecológica y transformación agroindustrial.
4. Buga ciudad Universitaria y Cultural.

Cuadro 8. Matriz de entorno político

Dimensión	Variable	A/O	AM	a m	o m	O M
POLÍTICA	Incremento del déficit fiscal	A	X			
	Desestabilización macroeconómica	A	X			
	Posibilidad de incremento de impuestos	A	X			
	Activación económica por apuestas de desarrollo del municipio de Buga	O				X

Fuente: elaboración propia

4.6 ENTORNO JURÍDICO

Guadalajara de Buga cuenta con el Centro de Atención Empresarial - CAE - es una estructura dotada de la tecnología y recurso humano necesario para recibir la documentación requerida para la creación y constitución de empresas y su posterior envío de manera electrónica a las demás entidades que intervienen en el proceso.⁴⁷

El Centro de Atención Empresarial centraliza los trámites y gestiones administrativas para la constitución de empresas en un proceso unificado que reduce de manera radical los tiempos y procedimientos para la creación de empresas y minimiza los riesgos de corrupción.

El CAE funciona en la sede de la Cámara de Comercio y permite centralizar y reducir a un procedimiento único la constitución y formalización empresarial en la región centro – sur del Departamento del Valle del Cauca.

Servicios de la Cámara de Comercio de Buga:

- Conciliación y Arbitraje
- Fortalecimiento Empresarial
- Formalización Empresarial
- Estudios económicos

⁴⁶ Ibid. p. 6.

⁴⁷ CÁMARA DE COMERCIO Y ALCALDÍA MUNICIPAL DE GUADALAJARA DE BUGA. Municipio de Buga. Guía del Inversionista, 2013 [en línea]. Guadalajara de Buga, 2014. Disponible en: http://www.ccbuga.org.co/guia_de_inversiones/libs/guia_inversionista.pdf

- Infonegocios
- Bases de datos
- Certicámara
- Ferias
- Misiones Comerciales
- Ruedas de negocios

Otros trámites en la Cámara de Comercio de Buga:

Mediante Decreto 2176 del 28 de diciembre de 1926, el Ministerio de Industria de entonces, dio a conocer el texto mediante el cual se creó la Cámara de Comercio de Buga "... por su creciente desarrollo, por las grandes expectativas de su comercio, la intensa laboriosidad de sus habitantes y el incremento de todas sus actividades comerciales.

La Cámara de Comercio de Buga lleva más de 85 años ejerciendo jurisdicción en los municipios de Calima - El Darién, El Cerrito, Guacarí, Ginebra, Yotoco, San Pedro y Restrepo.

Es importante considerar también la normatividad empresarial que deben tener en cuenta las microempresas en general dado que están diseñadas para apoyar a las organizaciones al entregarles todos los beneficios posibles y prevenir problemas en su funcionamiento. Es necesario que los empresarios apliquen correctamente las normas y decretos que surgen para el buen funcionamiento de sus empresas. Algunas de las normas que las empresas deben tener en cuenta para su implementación en este momento son:⁴⁸

NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera): Abarca el conjunto de estándares internacionales de contabilidad. Su función es hacer que las empresas conviertan los estados financieros a normas internacionales, que establecen los requisitos de reconocimiento, medición, presentación e información a revelar sobre las transacciones y hechos económicos que pueden llegar a afectar a una empresa. Aplica para todas las compañías y es regulada por el Congreso, la Superintendencia de Sociedades y la Dian. El último plazo para su implementación fue el 31 de diciembre de 2016.

Beneficios:

- Homologación de los estados financieros para la comprensión de los actores del mercado.
- Acceso a mercados de capital.

⁴⁸ REVISTA SEMANA. La normatividad empresarial como la oportunidad para crecer [en línea]. Bogotá, 2017. Recuperado de: <https://www.semana.com/hablan-las-marcas/articulo/la-normatividad-empresarial-como-la-oportunidad-para-crecer/528660>

- Transparencia en las cifras de los estados financieros.
- Reducción de costos.
- Modernización de la información financiera.

Consecuencias de no implementar la norma:

- Sanciones monetarias.
- Requerimientos adicionales de información.
- Auditorías especiales.

Habeas Data: Esta ley se basa en la protección de datos personales por medio de la implementación de un manual de políticas que enseña al empresario el uso adecuado de estos datos. Únicamente aplica para las personas naturales que maneje la compañía. Esta norma aplica para todas las empresas y es regulada por la Superintendencia de Industria y Comercio. El plazo para la ejecución vence el 31 de junio de este año.

Beneficios:

- Dar confianza al personal de la empresa.
- Permite realizar operaciones como la recolección, almacenamiento, uso, circulación o suspensión.

Consecuencias de no implementar la norma:

- Multas hasta por 2.000 SMMLV.
- Suspensión de las actividades hasta por 6 meses.
- Cierre temporal de las operaciones.
- Cierre inmediato y definitivo de la operación.

SG SST: Su función es diseñar e implementar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. Aplica para todas las empresas y es regulada por el Ministerio de Trabajo.

Las fechas para su correcta implementación son:

30 de septiembre de 2017: diagnóstico inicial.

31 de diciembre de 2017: diseño.

1 enero 2018 - 31 diciembre 2018: implementación.

1 enero 2019 - 31 diciembre 2019: mejora continua.

Beneficios:

- Notables mejoras en las condiciones laborales.
- Mantiene el bienestar físico, mental y social de los empleados.

Consecuencias de no implementar la norma:

- Sanciones económicas que pueden llegar hasta los 500 SMMLV.

• **Legislación laboral**

Respecto a la legislación laboral, se tiene en cuenta aspectos del derecho laboral individual, que regula las relaciones entre el empleador y sus trabajadores. La legislación laboral regula los derechos y garantías mínimas de los trabajadores, los cuales son irrenunciables y no pueden ser modificadas mediante los contratos de trabajo. Aquí es necesario considerar aspectos como la contratación, las prestaciones sociales derivadas de la relación laboral, el Sistema Integral de Seguridad Social y la terminación del contrato de trabajo.

Por lo tanto, las microempresas deben cumplir con el pago de los salarios de ley, el pago de los intereses a las cesantías, el pago de la prima de servicios en los meses de junio y diciembre, el reconocimiento de vacaciones, la afiliación y pago de los aportes al sistema de seguridad social, el cumplimiento de la cuota de aprendizaje SENA, el reconocimiento y pago de trabajo suplementario.

• **Aspectos tributarios**

En lo que se refiere a los aspectos tributarios, en Colombia, las empresas tienen las siguientes cargas fiscales:⁴⁹ Impuesto de Renta, Impuesto al Valor Agregado (IVA), ICA, Impuesto al Patrimonio, Gravamen a los Movimientos Financieros, y Aportes Parafiscales, que, aunque se discute sobre si son tributos o no, si es una carga económica obligatoria para las empresas que tengan empleados contratados laboralmente.

Cuadro 9. Matriz de entorno jurídico

Dimensión	Variable	A/O	AM	am	om	OM
JURÍDICA	Facilidad para crear empresas ante la Cámara de Comercio puede desestimular el autoempleo	O				X
	Altas exigencias a nivel normativo para el funcionamiento de empresas	A				X
	Elevadas cargas laborales desestiman la creación de empresas	A				X
	Elevadas cargas tributarias desestiman la creación de empresas	A				X

Fuente: elaboración propia

⁴⁹ GESTIÓN LEGAL EN COLOMBIA. ¿Qué impuestos pagan las empresas en Colombia? [en línea]. Recuperado de: <http://www.gestionlegalcolombia.com/impuestos-empresas-colombia.html>

4.7 ENTORNO TECNOLÓGICO

Comercio electrónico: El factor tecnológico hoy y hacia el futuro estará marcado en general por la informática, las telecomunicaciones, la automatización, la química fina y la genética y la biotecnología. Específicamente, el sector empresarial se ve influenciado por la informática y las telecomunicaciones, por cuenta del comercio electrónico, que presenta diversas ventajas. El comprador puede ver de manera rápida todo el escaparate electrónico y no tiene que ir tienda por tienda en busca del producto deseado. Se optimiza también el tiempo de atención al cliente, que no tiene que esperar largas colas para ser atendido. Por su parte, el vendedor también se beneficia, puesto que puede ofertar sus productos sin necesidad de mostrarlos físicamente al comprador.

El comercio electrónico es un factor que configura una importante oportunidad para el sector empresarial, en su intento de crecimiento y expansión, dado que le permite darse a conocer en mercados más lejanos incluso los internacionales, utilizando las tecnologías de la información.

Conectividad: Un importante indicador del entorno tecnológico, corresponde al Índice de Disponibilidad de Red, en el cual Colombia pertenece al grupo de países con un desempeño superior a la media en términos de dicho índice, acuerdo con el Foro Económico Mundial – FEM, en su Reporte Global de Tecnologías de la Información 2016.⁵⁰ En el informe Colombia pasó de ocupar la posición 64 de 143 países incluidos en la muestra en el año 2015 a la posición 68 de 139 países en la medición de 2016, pero con el mismo puntaje, es decir, 4.1 en una escala de calificación de 1 a 7.⁵¹

El indicador contiene cuatro bloques: entorno, disponibilidad, uso e impacto. De estos, las mejores posiciones se presentan en el impacto, especialmente en el social, con una posición 43 entre 139 países, con una calificación de 4.7 en la misma escala de 1 a 7; en el bloque de uso, se destaca la utilización del gobierno, con una posición 31 entre 139 países y una calificación de 4.8; por su parte, en la disponibilidad, se destaca el pilar habilidades, con una calificación de 4.9 en la escala 1 a 7.

De acuerdo con lo anterior, el factor tecnológico ofrece importantes oportunidades a las empresas en general, gracias a las posibilidades del comercio electrónico y la conectividad.

⁵⁰ BALLER, Silja, DUTTA, Soumitra and LANVIN, Bruno. The Global Information Technology Report 2016 [en línea]. World Economic Forum 2016. Disponible en: http://www3.weforum.org/docs/GITR2016/WEF_GITR_Full_Report.pdf

⁵¹ Ibid. p. 82.

Cuadro 10. Matriz de entorno tecnológico

Dimensión	Variable	A/O	AM	a m	o m	O M
TECNOLÓGICA	Auge del comercio electrónico	O				X
	Mayo conectividad de las regiones	O				X
	Estímulo a la labor comercial a través de la tecnología	O				X
	Mayores posibilidades de elección del cliente	A	X			

Fuente: elaboración propia

4.8 ENTORNO CULTURAL

Cultura empresarial: según la Revista Dinero,⁵² Aunque en el país se observa un gran ambiente y actitud empresarial (cuarto puesto a nivel mundial en actitud positiva hacia el emprendimiento según la Universidad de Múnich), solamente el 50% de las mipymes colombianas sobreviven el primer año y solo el 20% al tercero.

Según el artículo, si hay algo en lo que están fallando las pymes es en la poca importancia que le dan a la innovación y al conocimiento, los cuales deberían ser el centro y el corazón que hacen mover los otros ítems de importancia en las organizaciones. Para invertir efectivamente en investigación y desarrollo hay que dedicarle recursos especialmente tiempo, algo particularmente complejo en el ambiente pyme colombiano donde no solo la mayoría son negocios de subsistencia, sino que gran parte de sus recursos están destinados a generar rentabilidad en el corto plazo, generando así una especie de círculo vicioso que impide el despeque de estas empresas.

En este artículo de la Revista Dinero, se describen los factores que impiden el desarrollo de las pymes en el país. Uno de ellos es la soberbia empresarial: Los gerentes de las pymes creen que las estrategias de hace 20 años les van a funcionar por siempre, pero, la nueva tecnología ha hecho que ya no les sirvan. También, las nuevas generaciones exigen nuevas cosas, todavía hay muchos gerentes que aún están enfrascados en sus enfoques y no les dan cabida a las nuevas generaciones.

Tramitología: A la hora de pedir trámites para apoyo financiero del gobierno para nuevos proyectos, se tornan muy engorrosos lo que impide a las pymes acercarse a nuevas ayudas. Y cuando se acercan desconfían ya que piensan que será muy costoso haciendo difícil integrarse en un ecosistema empresarial eficiente.

⁵² REVISTA DINERO. ¿Por qué fracasan las pymes en Colombia? [en línea]. Edición digital, febrero de 2015 [citado el 17 de diciembre de 2017]. Disponible en: <http://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958>

Relación familia-empresa: El 95% de las pymes son familiares. Esto conlleva a que una gran mayoría de las familias integren todos sus gastos (arriendo, automóvil, diario) en los gastos de empresa. No hay diferenciación entre el ente empresarial y los gastos de la familia. Incluso, es posible que esto se haga a propósito para poder reducir las utilidades y que la tasa impositiva sea menor.

Alianzas estratégicas: Sin esto es difícil que la organización despegue. En Colombia hay una marcada cultura del miedo a hacer asociaciones con otras empresas u otros sectores. Aún existen “gerentes feudales” en las pymes, que son selectivos y no tratan correctamente a empleados. Hace falta un perfil gerencial para hacer asociaciones.

Cultura en Guadalajara de Buga:

De acuerdo con la Cámara de Comercio de Buga,⁵³ el Municipio de Guadalajara de Buga es considerado uno de los principales destinos turísticos de Colombia. El Santuario del Señor de los Milagros atrae cerca de tres millones de visitantes anualmente para participar de las actividades religiosas, conocer el arte religioso, el patrimonio histórico y cultural. Esta fortaleza le significó al Municipio ser incluido en la Red Turística de Pueblos Patrimonio del cual hacen parte solo 16 localidades de Colombia.

Este posicionamiento turístico aunado a su localización, vías de comunicación, capacidad hotelera y nivel de organización han permitido consolidar a Guadalajara de Buga como centro articulador de las rutas turísticas de la región. Desde Guadalajara de Buga se pueden organizar los recorridos para conocer, realizar y disfrutar los atractivos, actividades y servicios en el Departamento del Valle del Cauca. La oferta turística es amplia y variada:

- Ruta de las iglesias
- Recorrido por la ciudad colonial
- Visita a monumentos históricos
- Acceso a parques recreativos
- Agenda de eventos culturales y artísticos
- Destino Verde
- Destino Paraíso
- Ruta al lago Calima
- Ruta gastronómica de Ginebra

En Guadalajara de Buga se realizan múltiples y diversos eventos culturales con una permanente programación de actividades para la divulgación del arte y la cultura

⁵³ CÁMARA DE COMERCIO Y ALCALDÍA MUNICIPAL DE GUADALAJARA DE BUGA. Municipio de Buga. Guía del Inversionista, 2013 [en línea]. Guadalajara de Buga, 2014. Disponible en: http://www.ccbuga.org.co/guia_de_inversiones/libs/guia_inversionista.pdf

universal dirigidos a todo tipo de públicos, teniendo como principal escenario el Teatro Municipal, las plazas y plazoletas del centro histórico y otros escenarios de la Ciudad. Comprende conciertos musicales en todas sus expresiones, incluyendo clásica, rock, jazz, religiosa, navideña y folclórica colombiana y de otras naciones, además de presentación de obras de teatro, encuentros de poesía, danza moderna, exposición de pintura, los cuales se organizan incluyendo actividades formativas en talleres abiertos a los diferentes públicos.

Eventos y actividades:

- Semana Santa
- Encuentro de Música Religiosa en Semana Santa
- Concierto de Gosphe! en abril
- Festival nacional e internacional de Danza Folclórica en mayo
- Feria Exposición Agropecuaria mes de julio
- Feria para todos mes de julio
- Festival del Rock Mamut Fest Buga mes de julio
- Concierto de Blues en septiembre
- Semana Coral Internacional en octubre
- Encuentro de contadores de Historias y Leyendas en octubre
- Eventos deportivos nacionales e internacionales
- Exposiciones permanentes en Galería Magenta

Esta situación de la cultura en Guadalajara de Buga genera importantes oportunidades para el sector empresarial, en la medida que estimula actividades turísticas, siendo uno de los principales motores de desarrollo del municipio, ya que, a su vez, genera encadenamientos con otros sectores productivos para estimular el empleo y el crecimiento demográfico.

Cuadro 11. Matriz de entorno cultural

Dimensión	Variable	A/O	AM	am	om	OM
CULTURAL	Dificultades para crear empresa por falta de cultura empresarial puede estimular el autoempleo	O				X
	Estímulo al sector turístico que impacta el empleo y el crecimiento demográfico	O			x	

Fuente: elaboración propia

4.9 EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO

La matriz EFE se construye a partir de las oportunidades y amenazas de mayor impacto en la organización, siguiendo la metodología de Serna⁵⁴ y presentada en el cuadro 12.

Cuadro 12. Matriz EFE.

	FACTORES DETERMINANTES	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
	Oportunidades			
1	Localización estratégica de Buga	0,07	4	0,28
2	Estímulo al crecimiento empresarial que genera empleo	0,07	4	0,28
3	Cercanía entre los municipios de Buga y Tuluá facilitan la gestión comercial de la zona	0,06	4	0,24
4	Buen estado de las vías de comunicación estimula la actividad comercial	0,06	3	0,18
5	Concentración de las poblaciones de Buga en áreas urbanas	0,04	3	0,12
6	Municipio con altos estándares de calidad de vida	0,04	3	0,12
7	Activación económica por apuestas de desarrollo del municipio de Buga	0,06	4	0,24
8	Auge del comercio electrónico	0,06	4	0,24
9	Mayo conectividad de las regiones	0,04	3	0,12
10	Estímulo a la labor comercial a través de la tecnología	0,05	4	0,20
	Total Oportunidades	0,55		
	Amenazas			
1	Desaceleración del PIB	0,07	1	0,07
2	Caída del PIB comercial	0,06	1	0,06
3	Incremento del costo del crédito por aumento de las tasas de interés	0,07	1	0,07
4	Incremento del déficit fiscal	0,07	1	0,07
5	Desestabilización macroeconómica	0,04	2	0,08
6	Posibilidad de incremento de impuestos	0,06	1	0,06
7	Altas exigencias a nivel normativo para el funcionamiento de empresas	0,04	1	0,04
8	Elevadas cargas laborales desestiman la creación de empresas	0,04	1	0,04
	Total amenazas	0,45		
	TOTAL	1,00		2,51

Fuente: elaboración propia

⁵⁴ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica: teoría, metodología, mapas estratégicos, índices de gestión, alineamiento, ejecución estratégica. 11ª edición. 3R Editores. 2014. 488 p.

Los anteriores factores se evalúan con relación a su incidencia sobre la gestión financiera, tomando como referente a Mayorga y Martínez,⁵⁵ quienes afirman que dicha gestión está relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de los dividendos. El análisis se realiza sobre una posible incidencia que pueden tener los distintos factores a nivel decisorio, seleccionando los principales factores del entorno externo.

Cuadro 13. Incidencia del factor externo sobre la gestión financiera de las empresas.

	FACTORES DETERMINANTES	Comentario	INCIDENCIA SOBRE LA GESTIÓN FINANCIERA		
			TOMA DE DECISIONES		
	Oportunidades		Composición de los activos	Estructura de la financiación	Política de dividendos
1	Localización estratégica de Buga	La posición estratégica de Buga puede estimular la creación de empresas y con ello la demanda de los servicios de las empresas de consultoría ambiental. También se estimula la apertura de oficinas bancarias en el municipio.	Se requerirá más capital de trabajo para atender las necesidades de corto plazo.	Se amplían las posibilidades de endeudamiento para las empresas constituidas.	
2	Estímulo al crecimiento empresarial que genera empleo	La generación de empleo impulsa la economía en los diversos sectores productivos generando un mayor impacto en el medio ambiente que puede estimular la demanda de los servicios de consultoría ambiental.	Se requiere mayor inversión de capital para satisfacer la demanda creciente	Es necesario evaluar la estructura financiera más adecuada para financiar el crecimiento.	
3	Cercanía entre los municipios de Buga y Tuluá facilitan la gestión comercial de la zona	Posibilidades de ampliar el mercado de las empresas que ofrecen servicios de consultoría ambiental en la región.	Se debe evaluar la conveniencia financiera de tener una sede de la empresa en otro municipio.	Se requiere analizar el costo del capital para la toma de decisiones de financiación.	
4	Buen estado de las vías de comunicación estimula la actividad comercial				
7	Activación económica por apuestas de desarrollo del municipio de Buga	Se estimula la creación de empresas en diferentes segmentos empresariales.	Se presentan estímulos para la inversión		

⁵⁵ MAYORGA SÁNCHEZ, José Zacarías y MARTÍNEZ ALDANA, Clemencia. La gestión financiera de las empresas de familia [en línea]. Revista Criterio Libre, p. 121-135 [citado el 20 de marzo de 2018]. Disponible en: <http://content.ebscohost.com/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=118641269&S=R&D=fua&EbscoContent=dGJyMNXb4kSeqK84y9fwOLCmr1Cep7BSsKy4S7eWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGsslGxrbNluePfgeyx43zx>

8	Auge del comercio electrónico	La tecnología puede ser un importante recurso para elevar la competitividad de las empresas, apoyando la labor comercial, la generación de información y la toma de decisiones.	Evaluar proyectos de inversión sobre la incorporación de tecnología en las empresas del sector.		
9	Mayo conectividad de las regiones				
10	Estímulo a la labor comercial a través de la tecnología				
	Amenazas				
1	Desaceleración del PIB	Es posible que se afecten las ventas de las empresas por la desaceleración de la economía, relegando la demanda de aquellos servicios como los de consultoría ambiental, que no constituyen requerimientos urgentes para los empresarios en el corto plazo.			Se puede afectar el nivel de rentabilidad de las empresas de consultoría ambiental, incidiendo negativamente sobre el reparto de utilidades.
2	Caída del PIB comercial				
3	Incremento del costo del crédito por aumento de las tasas de interés	El crecimiento de las tasas de interés afecta las decisiones de financiación de las empresas.		Encarecimiento de las fuentes de financiación.	
4	Incremento del déficit fiscal	El déficit fiscal de la nación genera incertidumbre y desestabilización a la economía	Ante situaciones de incertidumbre, las empresas pueden aplazar las decisiones de inversión.		
5	Desestabilización macroeconómica	Los problemas macroeconómicos del país pueden tener efectos negativos sobre el PIB, los precios y las tasas de interés, generando déficits que afecten la economía.		Incremento del costo de financiación.	Afectación sobre las utilidades de las empresas.
6	Posibilidad de incremento de impuestos	En condiciones de déficit fiscal el gobierno nacional puede elevar los impuestos para financiar dicho déficit.			Se reducen las utilidades empresariales afectando el reparto de utilidades.

Fuente: elaboración propia

5. ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS QUE TIENEN INCIDENCIA EN LA GESTIÓN FINANCIERA EN LA EMPRESA GREEN SOLUCIONES INTEGRALES DE GUADALAJARA DE BUGA

A continuación, se presenta una calificación de los factores internos de GREEN SOLUCIONES INTEGRALES DE GUADALAJARA DE BUGA. Es importante describir cada una de las variables que intervienen y que inciden en el cumplimiento de su misión. Este análisis permite precisar las fortalezas y debilidades del sistema y los procesos de la organización en estudio, al tener identificados estos factores podemos plantear un mejor desarrollo de la estructura financiera. En el anexo A. se presenta la guía para la entrevista utilizada directamente con el propietario de la empresa GREEN SOLUCIONES INTEGRALES DE GUADALAJARA DE BUGA

Estos factores son: Factor gerencia, Factor organización, Factor talento humano, Factor capacidad tecnológica, Factor financiero, Factor producción e inventarios y Factor competitividad. En el Anexo A se presentan las preguntas tenidas en cuenta.

5.1 DIAGNÓSTICO INTERNO

5.1.1 Factor gerencia

Para la gerencia es de vital importancia conocer los resultados operacionales de su gestión en la empresa, para ello se aplican indicadores de gestión gerencial lo que permite conocer resultados de la actividad y el crecimiento de esta; con la posibilidad de comparar resultados con otras empresas del sector o con los resultados obtenidos en periodos anteriores. A continuación, se explican las variables inherentes a este factor y se clasifica cada una como fortaleza o debilidad, así mismo, su impacto alto, medio o bajo, dependiendo de la forma como se presenta en la organización GREEN SOLUCIONES INTEGRALES DE GUADALAJARA DE BUGA

Cuadro 14. Características del factor gerencia. GREEN SOLUCIONES INTEGRALES DE GUADALAJARA DE BUGA

Variable	Descripción	Fortaleza o Debilidad
Cuidado de la imagen corporativa	La empresa cuida su imagen cumpliendo a los clientes, proveedores con los requerimientos para lograr una satisfacción y una nueva contratación	Fortaleza alta
Metas y objetivos definidos	No hay nada escrito, las metas y objetivos se realizan de acuerdo con los requerimientos que se van viendo	Debilidad alta
Estrategia general para competir	En sí la empresa no maneja estrategias específicas o claras que delimiten pasos a seguir, de ahí la implementación de este trabajo, si el dueño a futuro lo considera conveniente	Debilidad alta
Existencia de la declaración de la misión	La misión es clara y está escrita	Fortaleza alta
Desarrollo de planes de contingencia	Indirectamente, tratando de prever posibles cambios en los sectores que demandan los servicios. Pero no se le ha hecho un estudio de mercado ni un seguimiento detenido para saber si es o no rentable, en sus años de permanencia en el mercado la empresa se sujeta a la coyuntura, sin ningún plan de contingencia específico, simplemente con la habilidad del propietario para realizar y cerrar los negocios	Debilidad alta
Flexibilidad para responder a los cambios que presenta el medio	Hasta el momento ha logrado sobrevivir gracias a la experiencia y habilidad del propietario para el negocio, a pesar de que se ha visto fuertemente afectada por la situación de la competencia.	Fortaleza alta
Comunicación gerencial abierta y clara	La comunicación es buena, siempre se socializa que está pasando o se habla de un problema que acontece	Fortaleza alta
Espacio para el diálogo y la generación de nuevas ideas	Si se facilita el espacio para dialogar y proponer nuevas ideas, pero pocas veces las nuevas ideas no son realizadas	Fortaleza baja

Fuente: elaboración de las autoras con base en entrevista realizada al gerente de GREEN SOLUCIONES INTEGRALES DE GUADALAJARA DE BUGA

A partir de la anterior calificación cualitativa, se procede a elaborar la matriz de fortalezas y debilidades correspondiente al factor gerencial para la empresa GREEN SOLUCIONES INTEGRALES DE GUADALAJARA DE BUGA Como existen en este factor ocho variables, entonces, a cada una de ellas se le asigna un peso de 12.5% (1/8). Luego se suman todas las debilidades y fortalezas, altas, medias y bajas para totalizar.

Cuadro 15. Factor Gerencia GREEN SOLUCIONES INTEGRALES DE GUADALAJARA DE BUGA

FACTOR GERENCIA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Cuidado de la imagen corporativa	F						F 12.5%		
2. Metas y objetivos definidos				D			D 12.5%		
3. Estrategia general para competir				D			D 12.5%		
4. Existencia de la declaración de la misión	F						F 12.5%		
5. Desarrollo de planes de contingencia				D			D 12.5%		
6. Flexibilidad para responder a los cambios que presenta el medio	F						F 12.5%		
7. Comunicación gerencial abierta y clara	F						F 12.5%		
8. Espacio para el diálogo y la generación de nuevas ideas			F						F 12.5%

FORTALEZAS	62.5%	DEBILIDADES	37.5%
FA	50%	DA	37.5%
FM	0%	DM	0%
FB	12.5%	DB	0%

Fuente: elaboración de las autoras con base en entrevista realizada al gerente de GREEN SOLUCIONES INTEGRALES DE GUADALAJARA DE BUGA

5.1.2 Factor organización

La alta gerencia está compuesta por personas responsables de administrar toda la organización. Estas personas realizan todas las actividades administrativas y de control que desembocan en una estructura de tareas y relaciones de autoridad; éstas incluyen diseño organizacional, especialización y descripción de puestos, grado de control y unidad de mando. A continuación, se presentan las fortalezas y debilidades que hacen parte de este factor, en el caso de la empresa GREEN SOLUCIONES INTEGRALES DE GUADALAJARA DE BUGA

Cuadro 16. Características del factor organización. GREEN SOLUCIONES INTEGRALES DE GUADALAJARA DE BUGA

Variable	Descripción	Fortaleza o Debilidad
Existencia de un organigrama formal	La empresa no tiene organigrama ni funciones establecidas	Debilidad alta
Metodología para la elaboración e implementación de planes estratégicos	No existe una metodología para los planes estratégicos	Debilidad alta
Claridad en la definición de los niveles de responsabilidad y autoridad	Los niveles de responsabilidad y autoridad en la empresa son claros y concisos	Fortaleza alta
Claridad en las funciones del personal	No, las funciones son dadas de manera verbal, lo que implica que, no son claras y no están escritas. No existe manual de funciones	Debilidad alta
Existencia y definición de procesos	No están definidos ni escritos	Debilidad alta
Participación de los diferentes niveles de la organización en la elaboración de los planes estratégicos	No se realizan planes estratégicos, por ende, no hay participación	Debilidad alta
Rotación de las directivas	No, como se menciona anteriormente solo el dueño es quien tiene el liderazgo en esta empresa	Fortaleza alta
Personal con liderazgo visible	No existe personal con estas competencias	Debilidad alta

Fuente: elaboración de las autoras con base en entrevista realizada al gerente de GREEN SOLUCIONES INTEGRALES DE GUADALAJARA DE BUGA

A partir de la anterior calificación cualitativa, se procede a elaborar la matriz de fortalezas y debilidades correspondiente al factor organización para la empresa GREEN SOLUCIONES INTEGRALES DE GUADALAJARA DE BUGA. Como existen en este factor ocho variables, entonces, a cada una de ellas se le asigna un peso de 12.5% (1/8). Luego se suman todas las debilidades y fortalezas, altas, medias y bajas para totalizar.

Cuadro 17. Factor Organización GREEN SOLUCIONES INTEGRALES DE GUADALAJARA DE BUGA

FACTOR ORGANIZACIÓN	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Existencia de un organigrama formal				D			D 12.5%		
2. Metodología para la elaboración e implementación de planes estratégicos				D			D 12.5%		
3. Claridad en la definición de los niveles de responsabilidad y autoridad	F						F 12.5%		
4. Claridad en las funciones del personal				D			D 12.5%		
5. Existencia y definición de procesos corporativos				D			D 12.5%		
6. Participación de los diferentes niveles de la organización en la elaboración de los planes estratégicos				D			D 12.5%		
7. Rotación de las directivas	F						F 12.5%		
8. Personal con liderazgo visible				D			D 12.5%		

FORTALEZAS	25%	DEBILIDADES	75%
FA	25%	DA	75%
FM	0%	DM	0%
FB	0%	DB	0%

Fuente: elaboración de las autoras con base en entrevista realizada al gerente de GREEN SOLUCIONES INTEGRALES DE GUADALAJARA DE BUGA

5.1.3 Factor talento humano

La gestión del talento humano es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos tanto de la empresa como de cada uno de los individuos que la componen, todo este grupo de personas constituyen los recursos humanos de la organización independiente del cargo que desempeñen. "La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones" (Chiavenato, 2011). A continuación, se aprecian las fortalezas y debilidades que hacen parte de este factor:

Cuadro 18. Características del factor talento humano. GREEN SOLUCIONES INTEGRALES DE GUADALAJARA DE BUGA

Variable	Descripción	Fortaleza o Debilidad
Presencia de procesos para la selección e inducción del personal	No, la selección es competencia del propietario según su criterio, referencias familiares o personales. Dado el tamaño de la empresa, no es posible tener este tipo de procesos.	<i>Debilidad media</i>
Evaluación del nivel académico	No se evalúa el nivel académico, más que todo la experiencia que tiene en el cargo a desempeñar	<i>Debilidad alta</i>
Medición de la experiencia técnica del personal del área contable y financiera	Este personal es subcontratado y se considera que es son proficientes en su labor.	<i>Fortaleza media</i>
Estabilidad laboral	Es buena, el trabajo es constante	<i>Fortaleza alta</i>
Nivel de remuneración	La remuneración es acorde al promedio del sector	<i>Fortaleza alta</i>
Programa de capacitación	Si, la empresa se preocupa por capacitar a sus empleados con charlas de mejoramiento y de responsabilidad en el trabajo	<i>Fortaleza alta</i>

Fuente: elaboración de las autoras con base en entrevista realizada al gerente de GREEN SOLUCIONES INTEGRALES DE GUADALAJARA DE BUGA

A partir de la anterior calificación cualitativa, se procede a elaborar la matriz de fortalezas y debilidades correspondiente al factor talento humano para la empresa GREEN SOLUCIONES INTEGRALES DE GUADALAJARA DE BUGA. Como existen en este factor seis variables, entonces, a cada una de ellas se le asigna un peso de 16.6% (1/6). Luego se suman todas las debilidades y fortalezas, altas, medias y bajas para totalizar.

Cuadro 19. Factor Talento Humano GREEN SOLUCIONES INTEGRALES DE GUADALAJARA DE BUGA

FACTOR TALENTO HUMANO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Presencia de procesos para la selección e inducción del personal				D			D 16.6%		
2. Evaluación del nivel académico				D			D 16.6%		
3. Medición de la experiencia técnica del personal del área contable y financiera		F						F 16.6%	
4. Estabilidad laboral	F						F 16.6%		
5. Nivel de remuneración	F						F 16.6%		
6. Programa de capacitación	F						F 16.6%		

FORTALEZAS	66.4%	DEBILIDADES	33.2%
FA	49.8%	DA	33.2%
FM	16.6%	DM	0%
FB	0%	DB	0%

Fuente: elaboración de las autoras con base en entrevista realizada al gerente de GREEN SOLUCIONES INTEGRALES DE GUADALAJARA DE BUGA

5.1.4 Factor capacidad tecnológica

La tecnología en las empresas del sector consultorías ambientales es un punto clave para el desempeño y el cumplimiento de las metas. El avance de la informática y el desarrollo de internet en la actualidad configura una nueva plataforma de soporte sobre la cual una empresa moderna puede confiar en gran medida el manejo de su administración interna. Por lo tanto, para la realización de tareas de prestación de servicios, administrativas, contables, financieras y actividades de control, la técnica y la tecnología son fundamentales. A continuación, se aprecian las fortalezas y debilidades que hacen parte de este factor en el caso específico de la empresa GREEN SOLUCIONES INTEGRALES DE GUADALAJARA DE BUGA.

Cuadro 20. Características del factor capacidad tecnológica. GREEN SOLUCIONES INTEGRALES DE GUADALAJARA DE BUGA

Variable	Descripción	Fortaleza o Debilidad
Habilidad técnica y de servicio	A pesar de ser una empresa con debilidades, en la parte organizacional y estructural, cuenta con buenos procesos técnicos y personal que le permite realizar trabajos de alta calidad cumpliendo con la demanda de sus clientes	<i>Fortaleza alta</i>
Capacidad de innovación	La capacidad de innovación recae toda sobre el propietario, que con el objetivo de mejorar sus ingresos siempre está actualizándose especialmente en servicio al cliente	<i>Fortaleza alta</i>
Efectividad de la prestación de servicios	Debido a la elevada competencia la empresa ha perdido capacidad de prestación del servicio, especialmente en el último año.	<i>Debilidad alta</i>
Flexibilidad de la prestación del servicio	Si, la empresa tiene flexibilidad en la prestación del servicio	<i>Fortaleza alta</i>
Equipos actualizados para el procesamiento de la información	La empresa no cuenta con tecnología actualizada para el manejo de información	<i>Debilidad alta</i>
Mantenimiento adecuado de equipos y software	En la parte de los equipos el mantenimiento es esporádico.	<i>Debilidad alta</i>

Fuente: elaboración de las autoras con base en entrevista realizada al gerente de GREEN SOLUCIONES INTEGRALES DE GUADALAJARA DE BUGA

A partir de la anterior calificación cualitativa, se procede a elaborar la matriz de fortalezas y debilidades correspondiente al factor capacidad tecnológica para la empresa GREEN SOLUCIONES INTEGRALES DE GUADALAJARA DE BUGA. Como existen en este factor seis variables, entonces, a cada una de ellas se le asigna un peso de 16.6% (1/6). Luego se suman todas las debilidades y fortalezas, altas, medias y bajas para totalizar.

Cuadro 21. Factor capacidad tecnológica GREEN SOLUCIONES INTEGRALES DE GUADALAJARA DE BUGA.

FACTOR CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Habilidad técnica y de servicio	F						F 16.6%		
2. Capacidad de innovación	F						F 16.6%		
3. Efectividad de la prestación de servicios				D			D 16.6%		
4. Flexibilidad en la prestación del servicio.	F						F 16.6%		
5. Equipos actualizados para el procesamiento de la información				D			D 16.6%		
6. Mantenimiento adecuado de equipos y software				D			D 16.6%		

FORTALEZAS	50%	DEBILIDADES	50%
FA	50%	DA	50%
FM	0%	DM	0%
FB	0%	DB	0%

Fuente: elaboración de las autoras con base en entrevista realizada al gerente de GREEN SOLUCIONES INTEGRALES DE GUADALAJARA DE BUGA

5.1.5 Factor financiero

Constituye un factor trascendental para la adecuada gestión de las empresas en general, complementando los factores organizacionales, tecnológicos y humanos. El factor financiero posibilita a la empresa crecer y llevar a cabo proyectos estratégicos para competir, así como también para sus actuaciones en el corto plazo. A continuación, se presentan las fortalezas y debilidades de la empresa en estudio con relación a este factor.

Cuadro 22. Características del factor financiero. GREEN SOLUCIONES INTEGRALES DE GUADALAJARA DE BUGA

Variable	Descripción	Fortaleza o Debilidad
Acceso a capital cuando lo requiere	La empresa en la actualidad no tiene posibilidades de contratar nueva deuda con el sistema financiero	<i>Debilidad alta</i>
Habilidad para competir con precios	En algunas ocasiones en otras es mejor dejar ir el negocio por la baja utilidad que genera	<i>Debilidad alta</i>
Estabilidad de costos	La empresa está pasando por un momento difícil, a pesar de que se está trabajando se tiene una elevada carga operacional.	<i>Debilidad alta</i>
Inversión de capital para iniciar empresa	La inversión en capital para iniciar empresa no es elevada, no constituye una barrera de entrada, por lo tanto, puede generar competencia.	<i>Fortaleza baja</i>
Grado de utilización de la capacidad de endeudamiento	La empresa no tiene capacidad de endeudamiento con el sector financiero, las deudas provienen de los proveedores	<i>Debilidad alta</i>
Gastos administrativos	La compra de papelería, pago de plan empresarial es elevado y se debe de pagar siempre el día que es ya que es importante para el trabajo y la comunicación	<i>Debilidad alta</i>
Elaboración de estados financieros bajo NIIF	La empresa no elabora sus estados financieros bajo NIIF	<i>Debilidad alta</i>
Rentabilidad del negocio	El alto crecimiento de empresas que se dedican a las mismas actividades ha hecho que los servicios se deban vender más económicos que lo que se vendían en años anteriores	<i>Debilidad alta</i>

Fuente: elaboración de las autoras con base en entrevista realizada al gerente de GREEN SOLUCIONES INTEGRALES DE GUADALAJARA DE BUGA

A partir de la anterior calificación cualitativa, se procede a elaborar la matriz de fortalezas y debilidades correspondiente al factor financiero para la empresa GREEN SOLUCIONES INTEGRALES DE GUADALAJARA DE BUGA. Como existen en este factor ocho variables, entonces, a cada una de ellas se le asigna un

peso de 12.5% (1/8). Luego se suman todas las debilidades y fortalezas, altas, medias y bajas para totalizar.

Cuadro 23. Factor Financiero GREEN SOLUCIONES INTEGRALES DE GUADALAJARA DE BUGA

FACTOR FINANCIERO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Acceso a capital cuando lo requiere				D			D 12.5%		
2. Habilidad para competir con precios	D						D 12.5%		
3. Estabilidad de costos	D						D 12.5%		
4. Inversión de capital para iniciar empresa			F						F 12.5%
5. Grado de utilización de la capacidad de endeudamiento				D			D 12.5%		
6. Gastos administrativos				D			D 12.5%		
7. Elaboración de estados financieros bajo NIIF				D			D 12.5%		
8. Rentabilidad del negocio				D			D 12.5%		

FORTALEZAS	12.5%	DEBILIDADES	87.5%
FA	0%	DA	87.5%
FM	0%	DM	0%
FB	12.5%	DB	0%

Fuente: elaboración de las autoras con base en entrevista realizada al gerente de GREEN SOLUCIONES INTEGRALES DE GUADALAJARA DE BUGA

5.1.6 Factor prestación de servicios

Para las empresas de servicios este factor es fundamental, por ser un sector que requiere altos niveles de eficiencia y productividad, que conduzcan a ser competitivos. A continuación, se presentan las fortalezas y debilidades de la empresa en estudio con relación a este factor.

Cuadro 24. Características del factor prestación de servicios. GREEN SOLUCIONES INTEGRALES DE GUADALAJARA DE BUGA

Variable	Descripción	Fortaleza o Debilidad
Instalaciones correctamente localizadas y diseñadas	Las instalaciones como oficina están bien localizadas y diseñadas	<i>Fortaleza alta</i>
Tecnología para la prestación de servicios	Cuenta con tecnología adecuada para que el servicio sea eficaz y de calidad	<i>Fortaleza alta</i>
Medición de los procesos	En la empresa no se realizan mediciones de procesos porque no existe la metodología para hacerlo	<i>Debilidad alta</i>
Sistemas de control de gestión	La empresa no cuenta con herramientas de control de gestión	<i>Debilidad alta</i>
Existencia de pronóstico de la demanda	No, no se cuenta con conocimiento para realizar esta actividad	<i>Debilidad alta</i>
Aplicabilidad de planes operativos	No se tienen por escrito los planes operativos, más los que agenda el propietario, sobre la marcha los hace cumplir a cabalidad	<i>Fortaleza media</i>

Fuente: elaboración de las autoras con base en entrevista realizada al gerente de GREEN SOLUCIONES INTEGRALES DE GUADALAJARA DE BUGA

A partir de la anterior calificación cualitativa, se procede a elaborar la matriz de fortalezas y debilidades correspondiente al factor financiero para la empresa GREEN SOLUCIONES INTEGRALES DE GUADALAJARA DE BUGA. Como existen en este factor siete variables, entonces, a cada una de ellas se le asigna un peso de 16.6% (1/6). Luego se suman todas las debilidades y fortalezas, altas, medias y bajas para totalizar

Cuadro 25. Factor prestación de servicios e inventarios GREEN SOLUCIONES INTEGRALES DE GUADALAJARA DE BUGA

FACTOR PRODUCCIÓN E INVENTARIOS	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Instalaciones correctamente localizadas y diseñadas	F						F 16.6%		
2. Tecnología para el manejo de inventarios	F						F 16.6%		
3. Medición de los procesos				D			D 16.6%		
4. Sistemas de control de gestión				D			D 16.6%		
5. Existencia de pronóstico de la demanda				D			D 16.6%		
6. Aplicabilidad de planes operativos		F						F 16.6%	

FORTALEZAS	50%	DEBILIDADES	50%
FA	33.2%	DA	50%
FM	16.6%	DM	0%
FB	0%	DB	0%

Fuente: elaboración de las autoras con base en entrevista realizada al gerente de GREEN SOLUCIONES INTEGRALES DE GUADALAJARA DE BUGA

5.1.7 Factor competitividad

Este factor evalúa diferentes aspectos relacionados con la capacidad que la empresa tiene para competir en el mercado y satisfacer a sus clientes. A continuación, se presentan las fortalezas y debilidades de la empresa en estudio:

Cuadro 26. Características del factor competitividad. GREEN SOLUCIONES INTEGRALES DE GUADALAJARA DE BUGA

Variable	Descripción	Fortaleza o Debilidad
Calidad y exclusividad de los servicios	La competencia es amplia en el sector aunque los servicios de alta demanda	Fortaleza baja
Utilización de métodos de pronósticos de mercadeo	No, no se cuenta con conocimiento para realizarlo	Debilidad alta
Participación en el mercado	Sin un porcentaje definido para este índice, se podría decir que la participación va en descenso debido al aumento de la competencia.	Debilidad alta
Barreras de entrada en el mercado de nuevos competidores	Las barreras de entrada de nuevos competidores son relativamente bajas, debido a la poca inversión requerida para ingresar al mercado	Debilidad media
Fortaleza de los proveedores	El cumplimiento y la facilidad de pago que ofrecen los proveedores son su principal fortaleza en los años de vida de la empresa	Fortaleza alta
Servicio al cliente	Excelente, el hecho de ser atendido directamente por su propietario genera una ventaja importante	Fortaleza alta
Experiencia de la empresa	La empresa tiene solo dos años de experiencia en la actividad desarrollada	Fortaleza baja
Capacidad de negociación con los proveedores	La capacidad de negociación es excelente y personalizada	Fortaleza alta

Fuente: elaboración de las autoras con base en entrevista realizada al gerente de GREEN SOLUCIONES INTEGRALES DE GUADALAJARA DE BUGA

A partir de la anterior calificación cualitativa, se procede a elaborar la matriz de fortalezas y debilidades correspondiente al factor competitividad para la empresa GREEN SOLUCIONES INTEGRALES DE GUADALAJARA DE BUGA. Como existen en este factor ocho variables, entonces, a cada una de ellas se le asigna un peso de 12.5% (1/8). Luego se suman todas las debilidades y fortalezas, altas, medias y bajas para totalizar.

Cuadro 27. Factor Competitividad GREEN SOLUCIONES INTEGRALES DE GUADALAJARA DE BUGA.

FACTOR COMPETITIVIDAD	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Calidad y exclusividad del servicio			F						F 12.5%
2. Utilización de métodos de pronósticos de mercadeo.				D			D 12.5%		
3. Participación en el mercado				D			D 12.5%		
4. Barreras de entrada en el mercado de nuevos competidores					D			D 12.5%	
5. Fortaleza de los proveedores	F						F 12.5%		
6. Servicio al cliente	F						F 12.5%		
7. Experiencia de la empresa			F						F 12.5%
8. Capacidad de negociación con los proveedores	F						F 12.5%		

FORTALEZAS	62.5%	DEBILIDADES	37.5%
FA	37.5%	DA	25%
FM	0%	DM	12.5%
FB	25%	DB	0%

Fuente: elaboración de las autoras con base en entrevista realizada al gerente de GREEN SOLUCIONES INTEGRALES DE GUADALAJARA DE BUGA

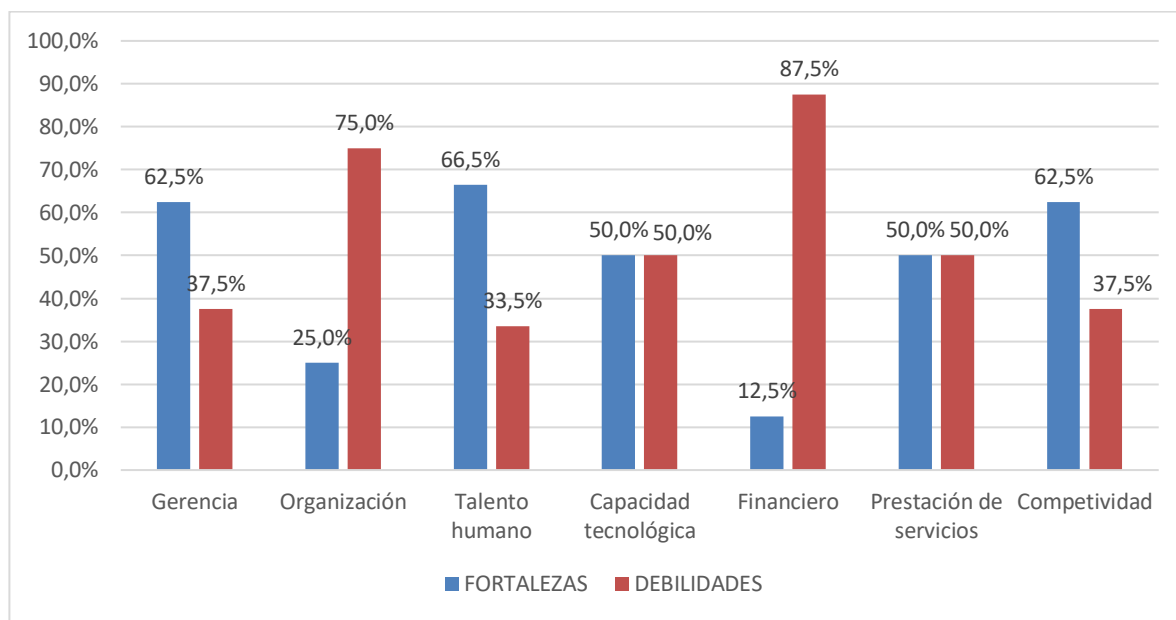
5.2 RESUMEN DE RESULTADOS DEL FACTOR INTERNO

En el gráfico 9 se resume la situación de los factores internos de la empresa en estudio, lográndose observar que las principales fortalezas se encuentran en la capacidad tecnológica y su competitividad, mientras que las debilidades se concentran en el factor organizacional, por la ausencia de un organigrama formal, la falta de incorporación de planes estratégicos, no poseer un manual de cargos y funciones, tampoco manual de procesos y falta de liderazgo en la empresa.

En el factor prestación de servicios e inventarios también se identificaron algunas debilidades, en especial porque la empresa no realiza mediciones de procesos porque no existe la metodología para hacerlo, no cuenta con herramientas de gestión de inventarios, lo cual ha sido un grave problema porque muchas cosas de las que se compran para los mantenimientos o reparación de una máquina se pierda

muchas veces tampoco se sabe lo que hay o no y, además, no se cuenta con conocimiento para realizar pronósticos de la demanda.

Gráfico 9. Resumen de los factores internos



Fuente: elaboración de las autoras

5.2.1 Matriz de evaluación del factor interno

Con base a los anteriores resultados se realiza una evaluación de los factores internos a través de la matriz EFI, que permite identificar las debilidades (incidencia negativa) y las fortalezas (incidencia positiva) que se generan internamente. Para esto se tiene en cuenta si se trata de una fortaleza mayor o menor, o una debilidad mayor o menor, según la siguiente escala de 1 a 4.

Fortaleza mayor	=	4; Fortaleza menor	=	3
Debilidad menor	=	2; Debilidad mayor	=	1

Criterios para asignación de pesos:

El número de fortalezas y debilidades es de 39, por lo tanto, inicialmente se asignó un valor promedio que corresponde a 0.0256 (1/39), es decir, la suma de todos los pesos debe dar 1 o 100%. A partir de este promedio, se hizo una revisión de cada variable, determinando a juicio de las autoras, cuáles tienen un peso superior al promedio y cuáles un peso inferior, reconociendo que no todas las variables tienen la misma representatividad para la organización.

Cuadro 28. Matriz de factores internos (EFI)

	FACTORES DETERMINANTES	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
	Fortalezas			
1	La empresa cuida su imagen corporativa	0,02	3	0,06
2	Se cuenta con una misión empresarial por escrito	0,03	3	0,08
3	Se responde a los cambios que plantea el medio y se ha logrado sobrevivir	0,03	4	0,12
4	Existe una comunicación gerencial abierta y clara	0,02	3	0,06
5	Se cuenta con claridad en los niveles de responsabilidad y autoridad	0,03	4	0,12
6	No hay rotación de directivas, lo cual le da estabilidad a la empresa	0,02	3	0,06
7	Hay estabilidad laboral	0,02	3	0,06
8	La remuneración es acorde al promedio del sector	0,03	3	0,08
9	La empresa se preocupa por capacitar a sus empleados con charlas de mejoramiento y de responsabilidad en el trabajo	0,04	4	0,14
10	Cuenta con buenos procesos técnicos y personal que le permite realizar trabajos de alta calidad cumpliendo con la demanda de sus clientes	0,03	4	0,12
11	La empresa tiene flexibilidad en la prestación del servicio	0,03	4	0,12
12	Las instalaciones como oficina están bien localizadas y diseñadas	0,02	3	0,06
13	Cuenta con tecnología adecuada para que el servicio sea eficaz y de calidad	0,03	4	0,12
14	El cumplimiento y la facilidad de pago que ofrecen los proveedores son su principal fortaleza en los años de vida de la empresa	0,02	3	0,06
15	Se ofrece un buen servicio al cliente	0,03	4	0,12
16	Se tiene buena capacidad de negociación con los proveedores	0,03	4	0,12
	Total Fortalezas	0,42		
	Debilidades			
1	No cuenta con metas y objetivos definidos	0,03	1	0,03
2	Ausencia de una estrategia general para competir	0,03	1	0,03
3	No hay planes de contingencia	0,03	1	0,03
4	No existe un organigrama formal	0,01	2	0,02
5	No se elaboran planes estratégicos	0,03	1	0,03
6	Las funciones son dadas de manera verbal, lo que implica que, no son claras y no están escritas. No existe manual de funciones	0,02	2	0,04
7	Los procesos no están definidos ni escritos	0,03	1	0,03
8	No existe personal con competencias en liderazgo	0,02	2	0,04
9	No se evalúa el nivel académico, más que todo la experiencia que tiene en el cargo a desempeñar	0,02	2	0,04

	FACTORES DETERMINANTES	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
	Debilidades			
10	Debido a la elevada competencia la empresa ha perdido capacidad de prestación del servicio	0,03	1	0,03
11	La empresa no cuenta con tecnología actualizada para el manejo de información	0,02	2	0,04
12	En la parte de los equipos el mantenimiento es esporádico	0,02	2	0,04
13	La empresa en la actualidad no tiene acceso al sistema financiero	0,03	1	0,03
14	No se tiene habilidad para competir con precios	0,02	2	0,04
15	La empresa está pasando por un momento difícil, a pesar de que se está trabajando no es posible cumplir con todas las obligaciones dada la elevada carga operacional	0,03	1	0,03
16	La empresa no tiene capacidad de endeudamiento con el sector financiero, las deudas provienen de los proveedores	0,03	1	0,03
17	Elevados gastos administrativos	0,02	2	0,04
18	No se elaboran estados financieros bajo NIIF	0,02	1	0,02
19	La rentabilidad del negocio ha disminuido por la creciente competencia	0,04	1	0,04
20	En la empresa no se realizan mediciones de procesos porque no existe la metodología para hacerlo	0,02	1	0,02
21	La empresa no cuenta con herramientas de control de gestión	0,04	1	0,04
22	No existen pronósticos de la demanda por desconocimiento del tema	0,02	2	0,04
23	La participación en el mercado va en descenso	0,04	1	0,04
	Total Debilidades	0,59		
	TOTAL	1,00		2,25

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con la información presentada en la matriz EFI, la empresa GREEN SOLUCIONES INTEGRALES de Guadalajara de Buga, a juzgar por su calificación obtenida de 2.25 en una escala de 1 a 4, sugiere que se tienen debilidades que preocupan a la organización en sus factores internos, las cuales deben corregirse si se desea mejorar la situación competitiva.

6. DIAGNÓSTICO SOBRE LA GESTIÓN FINANCIERA

En el anterior capítulo se presentaba el análisis de los factores internos de la empresa Green Soluciones Integrales de Guadalajara de Buga, apreciándose la presencia de una serie de debilidades que inciden negativamente en la gestión financiera de la organización. En el presente capítulo se realiza un diagnóstico sobre la gestión financiera, utilizando para ello el análisis financiero

Los siguientes cálculos de indicadores se realizan a partir de los estados financieros de la Green Soluciones Integrales Ltda. de Guadalajara de Buga, los cuales se presentan en los Anexos A, B, C y D.

6.1 INDICADORES FINANCIEROS

6.1.1 Indicadores de liquidez

Los indicadores de liquidez se utilizan para determinar la capacidad que tiene una empresa para enfrentar las obligaciones contraídas a corto plazo. Cuanto más elevado es el indicador de liquidez, mayor es la posibilidad de que la empresa consiga cancelar las deudas a corto plazo.

En el cuadro 29 y gráfico 10 se presentan los resultados de la liquidez de la Green Soluciones Integrales Ltda. de Guadalajara de Buga para el período 2016-2018. Según los datos la empresa posee una buena capacidad para enfrentar sus obligaciones contraídas en el corto plazo, debido a que sus activos corrientes son superiores a sus pasivos corrientes. Se aprecia además que en el año 2018 la razón corriente se incrementó un 17%, mostrando una mejoría sustancial del indicador, similar a la prueba ácida, dado que la empresa no posee inventarios, por dedicarse a una actividad de servicios.

Los indicadores de liquidez demuestran que durante los últimos tres años la gestión de la liquidez de la empresa ha sido muy buena.

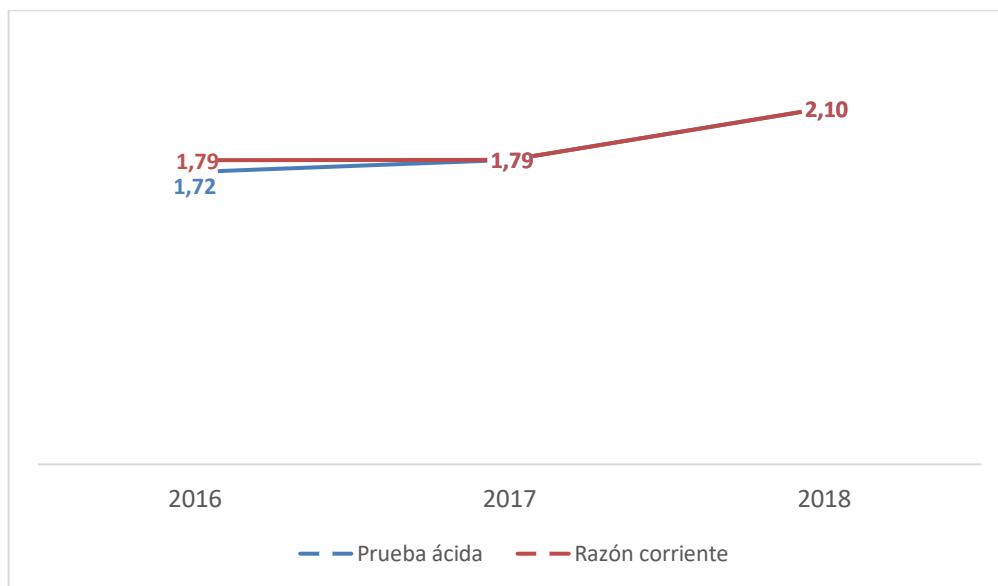
Cuadro 29. Razón corriente y prueba ácida. GREEN SOLUCIONES INTEGRALES 2016-2018

	2016	2017	2018
Razones de liquidez:			
Razón corriente			
GREEN SOLUCIONES INTEGRALES	1,79	1,79	2,10
Crec. %		0,1%	17,0%

Prueba ácida			
GREEN SOLUCIONES INTEGRALES	1,72	1,79	2,10
Crec. %		4,2%	17,0%

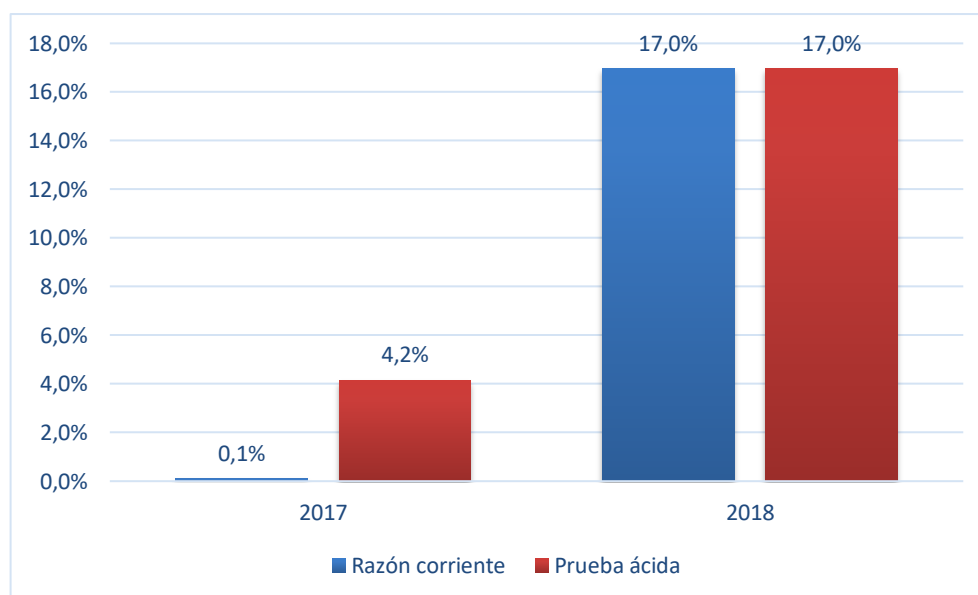
Fuente: cálculos de las autoras con información financiera de GREEN SOLUCIONES INTEGRALES

Gráfico 10. Razón corriente y prueba ácida. GREEN SOLUCIONES INTEGRALES 2016-2018



Fuente: cálculos de las autoras con información financiera de GREEN SOLUCIONES INTEGRALES

Gráfico 11. Razón corriente y prueba ácida. GREEN SOLUCIONES INTEGRALES Crecimiento porcentual 2017-2018



Fuente: cálculos de las autoras con información financiera de GREEN SOLUCIONES INTEGRALES

6.1.2 Indicadores de endeudamiento

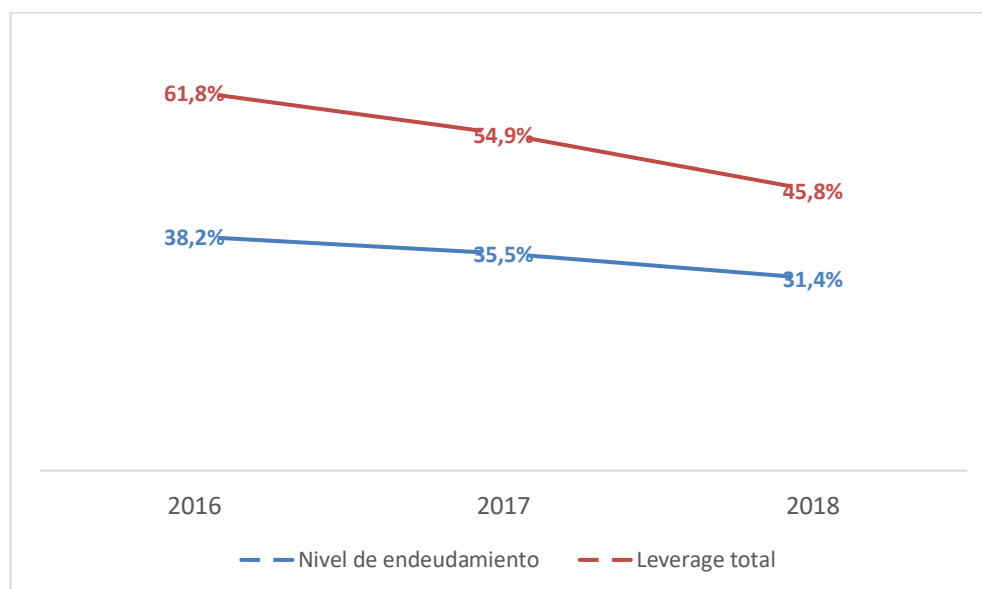
Los indicadores de endeudamiento tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores de la empresa en el financiamiento de esta. Se trata de establecer el riesgo que incurren tales acreedores, el riesgo de los dueños de la empresa y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la ella. La Green Soluciones Integrales Ltda. de Guadalajara de Buga presenta niveles de endeudamiento relativamente bajos, incluso con tendencia decreciente, pasando de 38.2% en el 2016 a 31.39% en el 2018 (ver cuadro 30 y gráfico 12).

Cuadro 30. Indicadores de endeudamiento. GREEN SOLUCIONES INTEGRALES 2016-2018

Razones de endeudamiento:	2016	2017	2018
Nivel de endeudamiento			
GREEN SOLUCIONES INTEGRALES	38,20%	35,46%	31,39%
Crec. %		-7,2%	-11,5%
Leverage total			
GREEN SOLUCIONES INTEGRALES	61,82%	54,94%	45,75%
Crec. %		-11,1%	-16,7%

Fuente: cálculos de las autoras con información financiera de GREEN SOLUCIONES INTEGRALES

Gráfico 12. Indicadores de endeudamiento. GREEN SOLUCIONES INTEGRALES 2016-2018

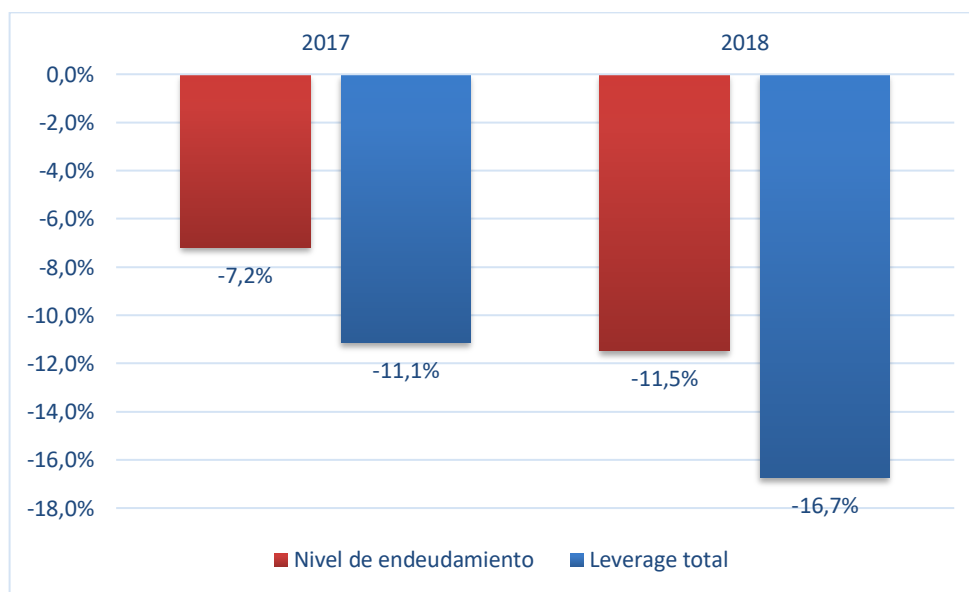


Fuente: cálculos de las autoras con información financiera de GREEN SOLUCIONES INTEGRALES

De acuerdo con los datos del balance general de la empresa, el pasivo se encuentra concentrado totalmente en el corto plazo. Por su parte, los indicadores de apalancamiento muestran información importante para conocer la estructura financiera de la Empresa. En el caso del indicador leverage total, se aprecia que ha existido una mayor concentración en el patrimonio con relación a los pasivos en su estructura financiera, es decir, se encuentra financiada principalmente con recursos del patrimonio. En el año 2016 por cada peso de patrimonio, existían 61.82 centavos de pasivos, mientras que para el 2018, por cada peso de patrimonio, la empresa contaba solo con 45.75 centavos de pasivos. Esto es consecuente con la disminución del endeudamiento, es decir, la reducción de los pasivos en el período señalado, lo que significa que el mayor riesgo ha sido asumido por los propietarios de la empresa.

En el gráfico 13 se corrobora que la empresa ha reducido su nivel de endeudamiento, en -7.2% en el 2017 y en -11.5% en el 2018, lo cual permite desapalancarse, reduciéndose también el indicador leverage total, en -11.1% en el año 2017 y en -16.7% en el 2018. Este desapalancamiento significa en la práctica que el riesgo para los acreedores se reduce, por su menor participación relativa en la financiación de los activos de la Green Soluciones Integrales Ltda. de Guadalajara de Buga.

Gráfico 13. Indicadores de endeudamiento. GREEN SOLUCIONES INTEGRALES
Crecimiento porcentual 2017-2018



Fuente: cálculos de las autoras con información financiera de GREEN SOLUCIONES INTEGRALES

6.1.3 Indicadores de actividad

Los indicadores de actividad muestran la eficiencia con la que se manejan los activos corrientes y fijos en la empresa. En el cuadro 31 y gráfico 14 se presentan los resultados para la Green Soluciones Integrales Ltda. de Guadalajara de Buga, según los cuales la empresa ha mejorado paulatinamente su eficiencia en la rotación de activos corrientes y fijos. En el caso de los activos corrientes, en el año 2016 por cada peso que la empresa tenía invertido en éstos, se generaban 1.43 pesos de ingresos operacionales, mientras que para el año 2018 el mismo peso generó 2.04 pesos en ventas. Las cifras de crecimiento de este indicador muestran que en el año 2017 la eficiencia mejoró un 39.9%, mientras que para el año 2018 fue de 2.1% (ver gráfico 15).

Con relación a la rotación de activos fijos, los resultados son mejores, debido a que la empresa tiene una mayor concentración en los activos corrientes, además, la inversión en el activo fijo ha permanecido prácticamente constante (ver anexos, Balance General). Por estos motivos, la eficiencia en el período referenciado ha mejorado; según se aprecia en el cuadro 30, por cada peso invertido en activos fijos en el año 2016 se generaban 3.09 pesos de ingresos operacionales, mientras que en el 2018 fue de 3.93 pesos. Las cifras de crecimiento de este indicador muestran que en el año 2017 la eficiencia mejoró un 12.7%, cifra similar a la del año 2018 (ver gráfico 15)

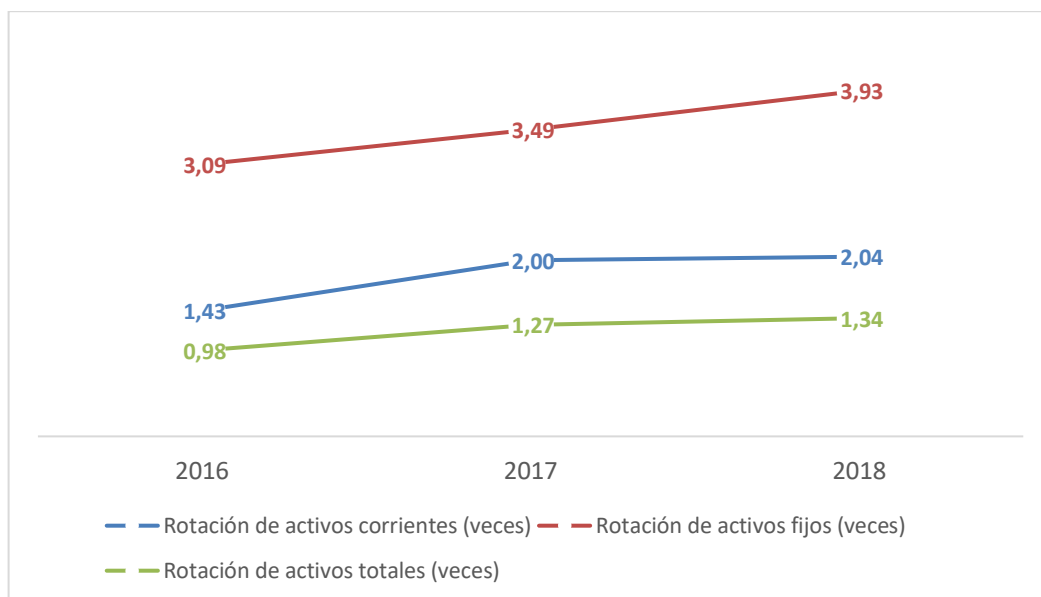
Al calcular el indicador rotación de activos totales, se aprecia también una mejoría en la eficiencia, debido a lo que ocurre con los activos corrientes, los cuales, según las cifras obtenidas, tuvieron una mejor gestión por parte de la empresa, especialmente en el año 2017.

Cuadro 31. Indicadores de actividad. GREEN SOLUCIONES INTEGRALES 2016-2018

Razones de actividad:	2016	2017	2018
Rotación de activos corrientes (veces)			
GREEN SOLUCIONES INTEGRALES	1,43	2,00	2,04
Crec. %		39,9%	2,1%
Rotación de activos fijos (veces)			
GREEN SOLUCIONES INTEGRALES	3,09	3,49	3,93
Crec. %		12,7%	12,7%
Rotación de activos totales (veces)			
GREEN SOLUCIONES INTEGRALES	0,98	1,27	1,34
Crec. %		30,0%	5,8%

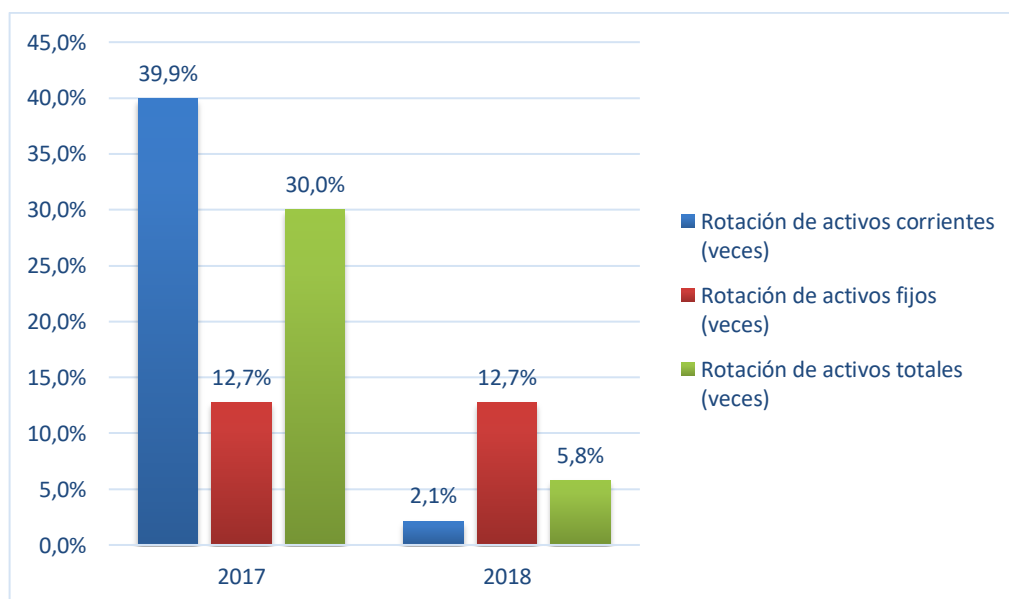
Fuente: cálculos de las autoras con información financiera de GREEN SOLUCIONES INTEGRALES

Gráfico 14. Indicadores de actividad. GREEN SOLUCIONES INTEGRALES 2016-2018



Fuente: cálculos de las autoras con información financiera de GREEN SOLUCIONES INTEGRALES

Gráfico 15. Indicadores de actividad. GREEN SOLUCIONES INTEGRALES Crecimiento porcentual 2017-2018



Fuente: cálculos de las autoras con información financiera de GREEN SOLUCIONES INTEGRALES

6.1.4 Indicadores de rentabilidad

El objetivo de los indicadores de rentabilidad es establecer y expresar en porcentaje la capacidad de cualquier ente económico para generar ingresos. En el caso de la Green Soluciones Integrales, la generación de excedentes se presenta en el cuadro 32. Se aprecia que, dadas las características de ésta, como prestadora de servicios, presenta un margen bruto del 100%, es decir, sus costos se asocian al componente operacional representados en los gastos de administración.

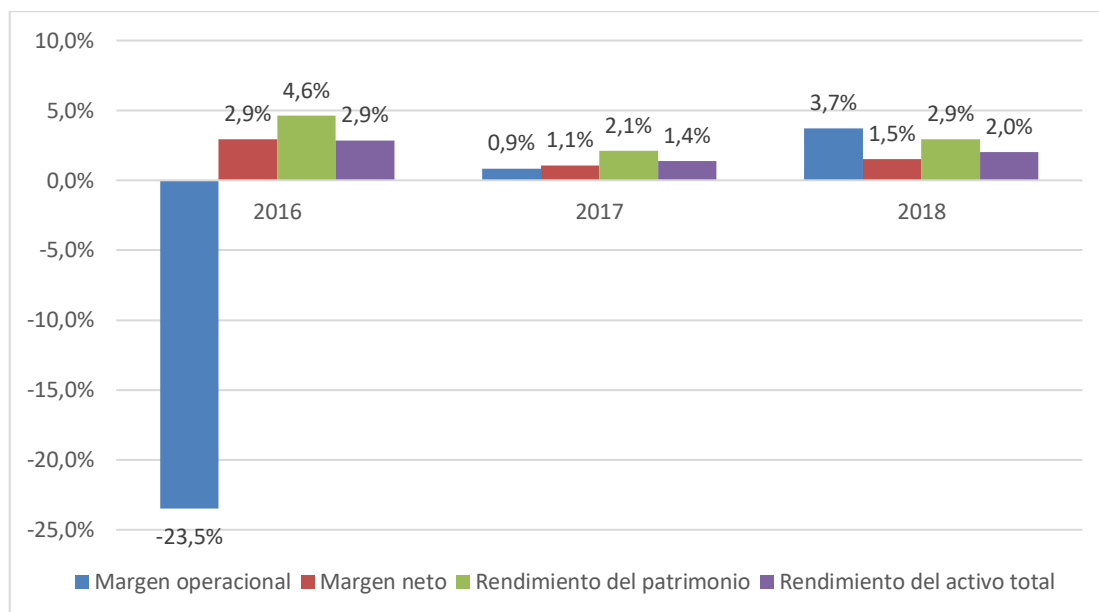
En el año 2016 la empresa presentaba una situación financiera negativa, obteniendo pérdidas operacionales de -23.5%, sin embargo, para el año 2017 se lograron recomponer los gastos de administración y se logró un margen operacional positivo, de 0.85%, para luego en el 2018 consolidar el mejoramiento con un 3.72% de margen operativo. Teniendo en cuenta estos resultados, al observar el margen neto en los años 2016 y 2017, su rentabilidad se obtuvo a través de una diferencia positiva entre los ingresos y los egresos no operacionales.

Cuadro 32. Indicadores de rentabilidad GREEN SOLUCIONES INTEGRALES 2016-2018

Razones de rentabilidad:	2016	2017	2018
Margen bruto			
GREEN SOLUCIONES INTEGRALES	100,00%	100,00%	100,00%
Crec. %		0,0%	0,0%
Margen operacional			
GREEN SOLUCIONES INTEGRALES	-23,50%	0,85%	3,72%
Crec. %		103,6%	337,5%
Margen neto			
GREEN SOLUCIONES INTEGRALES	2,92%	1,07%	1,49%
Crec. %		-63,4%	39,9%
Rendimiento del patrimonio			
GREEN SOLUCIONES INTEGRALES	4,62%	2,10%	2,93%
Crec. %		-54,5%	39,2%
Rendimiento del activo total			
GREEN SOLUCIONES INTEGRALES	2,86%	1,36%	2,01%
Crec. %		-52,5%	48,0%

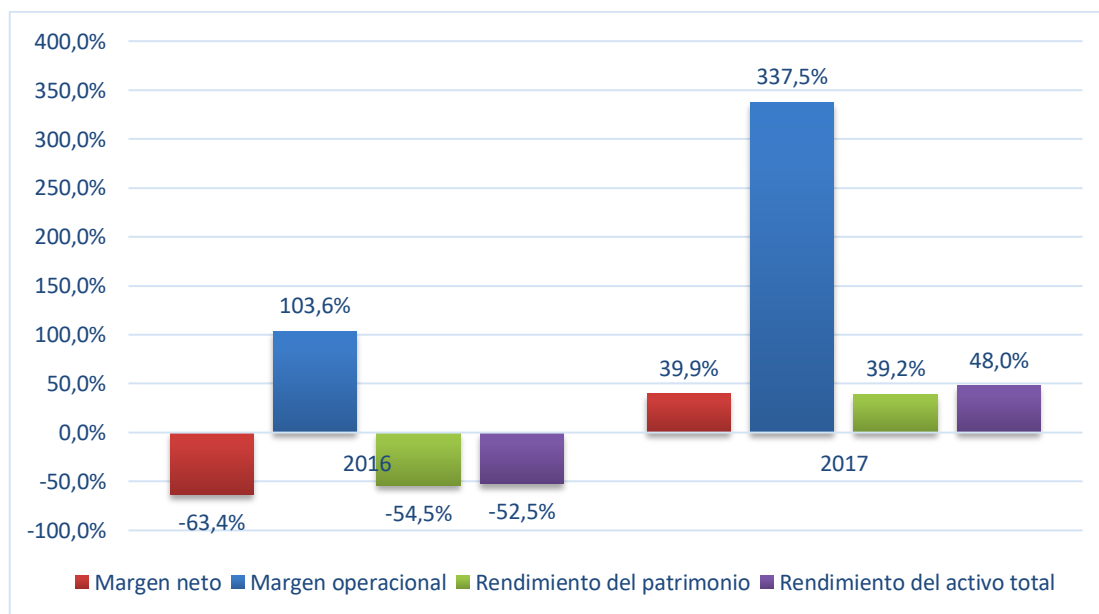
Fuente: cálculos de las autoras con información financiera de GREEN SOLUCIONES INTEGRALES

Gráfico 16. Indicadores de rentabilidad GREEN SOLUCIONES INTEGRALES 2016-2018



Fuente: cálculos de las autoras con información financiera de GREEN SOLUCIONES INTEGRALES

Gráfico 17. Indicadores de rentabilidad GREEN SOLUCIONES INTEGRALES Crecimiento porcentual 2017-2018



Fuente: cálculos de las autoras con información financiera de GREEN SOLUCIONES INTEGRALES

6.2 GENERACIÓN DE VALOR

Además de la información recopilada a través de los indicadores financieros para la empresa Green Soluciones Integrales Ltda. de Guadalajara de Buga, es necesario profundizar en el cumplimiento de su objetivo básico financiero, el cual, para todas las empresas es generar valor.

Por lo tanto, dado que se encuentra que la empresa en referencia muestra una situación financiera que ha venido mejorando en el período 2016-2018 en su nivel de liquidez, bajo endeudamiento, alta rotación de sus activos y obtención de excedentes netos es importante conocer si esto se traduce en generación de valor. A continuación, se realizan los cálculos para el año 2017 y 2018 a través de la aplicación del método EVA, que se calcula según la siguiente ecuación:

$$\text{EVA} = \text{UODI} - (\text{Activos netos operacionales}) \times K$$

EVA = Valor Económico Agregado
UODI = Utilidades Operacionales después de Impuestos
K = Costo promedio ponderado del capital

Cálculo de la UODI

El primer paso para el cálculo del EVA, según la fórmula anterior, es la UODI, que corresponde a la utilidad operacional después de impuestos y su cálculo es como se indica a continuación:

Primero se calcula la utilidad operativa que se define matemáticamente como:

Ventas
– Costo de las Ventas
= Utilidad Bruta
– Gastos de administración
– Gastos de Ventas
= Utilidad operativa

Así, para obtener la UODI, necesaria para el cálculo de la generación de valor es necesario considerar la tasa de impuestos. Por lo tanto:

$$\text{UODI} = \text{UAI} \times (1-t)$$

Donde:

UAI = Utilidad antes de intereses e impuestos
t = impuestos

En el Cuadro 33 se resumen los cálculos de la Utilidad Operacional, basados en los estados financieros suministrados por la empresa. Como se observa, ésta genera beneficios operacionales tanto en el año 2017 como en el 2018.

Cuadro 33. Cálculo de las Utilidades Operacionales para GREEN SOLUCIONES INTEGRALES, 2017-2018

	2017	2018
Ventas netas	142.878.370	153.693.991
(-) Costo de las Ventas	-	-
Utilidad Bruta	142.878.370	153.693.991
(-) Gastos de administración	141.662.025	147.969.114
(-) Gastos de Ventas	-	-
Utilidad operativa	1.216.345	5.724.877
UODI = UAI (1-t)		
UAI = Utilidad antes de intereses e impuestos o utilidad operativa		
t = impuestos	33%	33%
UAI	1.216.345	5.724.877
(1-t)	67%	67%
UODI	814.951	3.835.668

Fuente: cálculos de las autoras con información financiera de GREEN SOLUCIONES INTEGRALES

Cálculo del activo neto operacional

Luego del cálculo de la UODI, se procede a calcular el activo neto operacional. Para esto, se calcula el capital de trabajo neto operativo y el activo fijo neto operativo, como se presenta a continuación:

El capital está representado por:

$ANO = KTNO + AFNO$ Donde:

$ANO = \text{Activos netos operacionales}$

$KTNO = \text{Capital de trabajo neto operativo} = \text{Activos corrientes} - \text{pasivos corrientes sin costo explícito}$

$AFNO = \text{Activo fijo neto operacional}$

Para el cálculo del pasivo corriente sin costo explícito se utilizaron las siguientes cuentas:

- 22 PROVEEDORES
- 23 SUBTOTAL CUENTAS POR PAGAR CORTO PLAZO
- 24 IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS
- 25 OBLIGACIONES LABORALES CORTO PLAZO
- 26 SUBTOTAL PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES
- 27 DIFERIDOS CORTO PLAZO
- 28 SUBTOTAL OTROS PASIVOS CORTO PLAZO

El primer paso dentro del cálculo de los activos netos operacionales es la estimación del pasivo corriente sin costo explícito. Estos pasivos corresponden a cuentas comunes en las empresas que se utilizan para financiar algunos activos, pero no generan un costo explícito. Entre estos pasivos se encuentran principalmente la cuenta de proveedores y las obligaciones laborales (ver cuadro 34).

Cuadro 34. Cálculo del activo neto de operación de GREEN SOLUCIONES INTEGRALES, 2017-2018

Cálculo del KTNO	2017	2018
Capital de trabajo operativo (KTO)	53.810.935	67.925.547
Pasivo corriente sin costo explícito	9.372.659	9.882.004
Proveedores	4.371.800	5.700.591
Obligaciones laborales	5.000.859	4.181.413
Impuesto a la renta por pagar	-	-
KTNO	44.438.276	58.043.543
Cálculo del AFNO	2017	2018
Propiedades, planta y equipo neto	29.986.000	27.877.466
AFNO	29.986.000	27.877.466
Cálculo del ANO (Activo Neto de Operación)	2017	2018
KTNO	44.438.276	58.043.543
AFNO	29.986.000	27.877.466
ANO	74.424.276	85.921.009

Fuente: cálculos de las autoras con información financiera de GREEN SOLUCIONES INTEGRALES

Con estos resultados se procede a calcular el valor de los activos netos operacionales, que son aquellos activos que están involucrados directamente en la actividad productiva de la empresa. Estos activos corresponden al capital de trabajo

neto operativo más los activos fijos netos de operación, siendo éstos últimos, calculados como la suma de la cuenta Propiedades, Planta y Equipos.

Luego, sumando el KTNO y AFNO se obtiene el valor buscado del Activo Neto de Operación, que ascendió en el año 2017 a 74.424.276 pesos y en el 2018 se incrementó a 85.921.009 pesos. Se aprecia que la empresa utilizó mayores recursos en el año 2018, es decir, aumentó la inversión en activos de operación para obtener, como se observó en el cálculo de la UODI, unas mayores utilidades operativas.

Cálculo del costo promedio ponderado del capital

El siguiente paso que conducirá al cálculo del EVA para la Green Soluciones Integrales de Guadalajara de Buga, consiste en estimar el costo promedio ponderado del capital. Utilizando lo planteado en el marco teórico, se realizan estos cálculos, partiendo de la premisa de que la estructura financiera de esta empresa está concentrada en los pasivos y la cuenta del patrimonio y considerando que no cuenta con pasivos financieros ni de corto ni largo plazo.

Por lo tanto, se aplica un modelo sencillo para el cálculo del costo patrimonial. Se asume que el costo de los pasivos corresponde a la DTF E.A., sin embargo, la empresa, como se mencionó, no registra en sus estados financieros pasivos de este tipo. Adicionalmente se hace el supuesto del costo patrimonial en 25%, que es un costo que representa las expectativas de los directivos, según entrevista realizada.

En el Cuadro 35 y 36 se encuentran los cálculos del costo del capital promedio ponderado para la Green Soluciones Integrales Ltda. de Guadalajara de Buga. La estructura financiera indica que la empresa se financia principalmente a través del patrimonio (64.5% en el 2017) y el restante por medio de pasivos de corto plazo, específicamente proveedores, que es un pasivo sin costo explícito. De acuerdo con estos cálculos, el costo del capital en el año 2017 fue de 16.13% y para el 2018 aumentó a 17.15%, teniendo en cuenta la reducción de pasivos y el mayor peso porcentual del patrimonio.

Cuadro 35.Cálculo del Costo del Capital Promedio Ponderado para GREEN SOLUCIONES INTEGRALES, 2017

Fuente	\$	% de participación	Costo anual nominal	Ponderación
Proveedores	4.371.800	3,9%	0,0%	0,0%
Préstamo CP	-	0,0%	16,5%	0,0%
Préstamo LP	-	0,0%	16,5%	0,0%
Patrimonio	72.576.284	64,5%	25,0%	16,1%
Otros	35.504.891	31,6%	0,0%	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	112.452.975	100,0%		16,13%

Fuente: cálculos de las autoras con información financiera de GREEN SOLUCIONES INTEGRALES

Cuadro 36.Cálculo del Costo del Capital Promedio Ponderado para GREEN SOLUCIONES INTEGRALES, 2018

Fuente	\$	% de participación	Costo anual nominal	Ponderación
Proveedores	5.700.591	5,0%	0,0%	0,0%
Préstamo CP	-	0,0%	16,5%	0,0%
Préstamo LP	-	0,0%	16,5%	0,0%
Patrimonio	78.472.571	68,6%	25,0%	17,2%
Otros	30.202.516	26,4%	0,0%	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	114.375.678	100,0%		17,15%

Fuente: cálculos de las autoras con información financiera de GREEN SOLUCIONES INTEGRALES

Cálculo del EVA

Finalmente, con los resultados anteriores correspondientes a la UODI, los activos netos operativos y el costo del capital, se calcula el valor económico agregado (EVA) para la Green Soluciones Integrales Ltda. de Guadalajara de Buga. En el Cuadro 37 se resumen los resultados obtenidos.

Cuadro 37.Cálculo del EVA para GREEN SOLUCIONES INTEGRALES 2017-2018

Cálculo del EVA	2017	2018
UODI	814.951	3.835.668
ANO	74.424.276	85.921.009
CPPC	16,1%	17,2%
EVA	-11.193.262	-10.901.824

Fuente: cálculos de las autoras con información financiera de GREEN SOLUCIONES INTEGRALES

De acuerdo a lo anterior, la Green Soluciones Integrales Ltda. de Guadalajara de Buga destruyó valor en los años 2017 y 2018, es decir, no cumplió con su objetivo básico financiero, a pesar de su capacidad de generar utilidades operacionales la empresa requirió una alta inversión en activos netos de operación, por lo tanto, existió ineficiencia que se tradujo en destrucción de valor en el período analizado 2017 y 2018. Es decir, la Empresa está en una situación de destrucción de valor, que amerita el diseño de estrategias administrativas y financieras, que le permitan cambiar en el futuro este escenario. En el cuadro 36 se logra apreciar que, a pesar del incremento de la UODI en el año 2018, con relación al año 2017, se continuó destruyendo valor, básicamente por el incremento de la inversión en activos netos operacionales y el mayor costo del capital obtenido.

7. ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN FINANCIERA

Considerando los resultados de los capítulos anteriores, a continuación, se diseña un plan de mejoramiento para la gestión financiera de la empresa Green Soluciones Integrales de Guadalajara de Buga, utilizando para ello la matriz DOFA. A continuación, se identifican las principales oportunidades y amenazas provenientes del entorno externo y las fortalezas y debilidades que se encontraron en el entorno interno.

En el cuadro 38 se resumen estos factores, así como las estrategias para el mejoramiento de la gestión financiera de Green Soluciones Integrales de Guadalajara de Buga

De acuerdo con la información registrada en la matriz DOFA se puede observar el planteamiento de estrategias de supervivencia (DA), de reorientación (DO), defensivas (FA) y ofensivas (FO).

7.1 ESTRATEGIAS

7.1.1 Estrategias Ofensivas (FO)

Con las estrategias ofensivas se recomienda obtener información no financiera por medio del análisis del entorno empresarial, de tal forma que se reconozca la influencia de los factores externos de cara a responder a la demanda de mercado. Igualmente, es importante implementar la planeación financiera para ajustar el presupuesto de la empresa a la coyuntura actual, derivada del análisis del entorno, buscando privilegiar la información concerniente a los gastos.

7.1.2 Estrategias Defensivas (FA)

Se propone diversificar el riesgo de la empresa buscando nuevos clientes en municipios vecinos para no depender sólo del mercado local. Adicionalmente, buscar aliados externos para capacitar al personal de la empresa en temas comerciales y financieros donde se presentan las mayores debilidades de la organización.

7.1.3 Estrategias de Reorientación (DO)

Es importante implementar la planeación estratégica para reorientar la empresa hacia un mercado más amplio, con objetivos de corto, mediano y largo plazo, así como iniciar el proceso de incorporación de las NIIF en la empresa por medio de

asesores externos capacitados para tal propósito, de tal forma que se logre tener información de calidad para la toma de decisiones.

7.1.4 Estrategias de Supervivencia (DA)

En las estrategias de supervivencia, se recomienda implementar la gerencia basada en el valor para buscar la rentabilidad a largo plazo de la empresa. Además, implementar tableros de comando como herramienta de gestión de las empresas, desarrollar un plan de negocios empresarial para atraer socios que inviertan en la organización y revisar periódicamente el flujo de caja, para saber si hay suficientes ingresos, si es necesario reducir gastos o si hay atrasos en los pagos.

Cuadro 38. Matriz DOFA para la empresa Green Soluciones Integrales.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O1: Localización estratégica de Buga O2: Estímulo al crecimiento empresarial que genera empleo O3: Cercanía entre los municipios de Buga y Tuluá facilitan la gestión comercial de la zona O4: Buen estado de las vías de comunicación estimula la actividad comercial O5: Activación económica por apuestas de desarrollo del municipio de Buga O7: Auge del comercio electrónico O8: Mayo conectividad de las regiones O9: Estímulo a la labor comercial a través de la tecnología	A1: Desaceleración del PIB A2: Caída del PIB comercial A3: Incremento del costo del crédito por aumento de las tasas de interés A4: Incremento del déficit fiscal A5: Desestabilización macroeconómica A6: Posibilidad de incremento de impuestos
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
F1: Se cuenta con una misión empresarial por escrito F2: Se responde a los cambios que plantea el medio y se ha logrado sobrevivir F3: Hay estabilidad laboral F4: La empresa se preocupa por capacitar a sus empleados con charlas de mejoramiento y de responsabilidad en el trabajo F4: Cuenta con buenos procesos técnicos y personal que le permite realizar trabajos de alta calidad cumpliendo con la demanda de sus clientes F5: Las instalaciones como oficina están bien localizadas y diseñadas F6: Cuenta con tecnología adecuada para que el servicio sea eficaz y de calidad F7: El cumplimiento y la facilidad de pago que ofrecen los proveedores son su principal fortaleza en los años de vida de la empresa F8: Se ofrece un buen servicio al cliente	F2:O3 Obtener información no financiera por medio del análisis del entorno empresarial para responder a la demanda del mercado. F4:O5 Implementar la planeación financiera para ajustar el presupuesto de la empresa a la coyuntura económica actual, en la que los resultados se leen en clave de gastos.	F8:A1 Diversificar el riesgo de la empresa buscando nuevos clientes en municipios vecinos para no depender sólo del mercado local. F4:A2 Buscar aliados externos para capacitar al personal de la empresa en temas comerciales y financieros.

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
D1: No cuenta con metas y objetivos definidos D2: Ausencia de una estrategia general para competir D3: No hay planes de contingencia D4: No se elaboran planes estratégicos D5: No existe manual de funciones D6: Los procesos no están definidos ni escritos D7: La empresa no cuenta con tecnología actualizada para el manejo de información D8: La empresa en la actualidad no tiene acceso al sistema financiero D9: Elevados gastos administrativos D10: No se elaboran estados financieros bajo NIIF D11: La rentabilidad del negocio ha disminuido por la creciente competencia D12: No se cuenta con herramientas de control de gestión D13: No existen pronósticos de la demanda por desconocimiento del tema D14: La participación en el mercado va en descenso D15: La empresa destruye valor	D1:D4:O8 Implementar la planeación estratégica para reorientar la empresa hacia un mercado más amplio, con objetivos de corto, mediano y largo plazo. D10:O2 Iniciar el proceso de incorporación de las NIIF en la empresa por medio de asesores externos capacitados para tal propósito, de tal forma que se logre tener información de calidad para la toma de decisiones.	D15:A1 Implementar la gerencia basada en el valor para buscar la rentabilidad a largo plazo de la empresa. D12:A5 Implementar tableros de comando como herramienta de gestión de las empresas. D8:A3 Desarrollar un plan de negocios empresarial para atraer socios que inviertan en la organización. D11:D9:A6 Revisar periódicamente el flujo de caja, para saber si hay suficientes ingresos, si es necesario reducir gastos o si hay atrasos en los pagos.

Fuente: construcción propia.

7.2 INCIDENCIA DE LAS ESTRATEGIAS EN EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN FINANCIERA

Considerando las anteriores estrategias, a continuación, se presenta la incidencia de cada una de ellas en la gestión financiera, para establecer cómo aportan al mejoramiento.

Cuadro 39. Estrategias de mejoramiento de la gestión financiera de la empresa Green Soluciones Integrales de Guadalajara de Buga

TIPO DE ESTRATEGIA	ESTRATEGIA	INCIDENCIA EN LA GESTIÓN FINANCIERA
Estrategias Ofensivas (FO)	F2:O3 Obtener información no financiera por medio del análisis del entorno empresarial para responder a la demanda del mercado.	Conseguir información estratégica para mejorar el proceso de toma de decisiones en su nivel estratégico.
	F4:O5 Implementar la planeación financiera para ajustar el presupuesto de la empresa a la coyuntura económica actual, en la que los resultados se leen en clave de gastos	Se prioriza la previsión en lugar de la corrección, convirtiéndose en una organización proactiva en lugar de reactiva.
Estrategias Defensivas (FA)	F8:A1 Diversificar el riesgo de la empresa buscando nuevos clientes en municipios vecinos para no depender sólo del mercado local.	Controlar el riesgo de mercado a partir de la diversificación de clientes.
	F4:A2 Buscar aliados externos para capacitar al personal de la empresa en temas comerciales y financieros	Se mejora el proceso de toma de decisiones de índole comercial que impacta los ingresos operacionales y lo financiero, que mejora las decisiones financieras relacionadas con la composición de activos, financiación y pago de dividendos.
Estrategias de Reorientación (DO)	D1:D4:O8 Implementar la planeación estratégica para reorientar la empresa hacia un mercado más amplio, con objetivos de corto, mediano y largo plazo.	A partir del análisis externo e interno se establecen objetivos y metas estratégicos en beneficio de la organización.
	D10:O2 Iniciar el proceso de incorporación de las NIIF en la empresa por medio de asesores externos capacitados para tal propósito, de tal forma que se logre tener información de calidad para la toma de decisiones.	La elaboración de estados financieros bajo las normas internacionales de información financiera, más que buscar cumplir con una obligación de las empresas, pretende mejorar la toma de decisiones a través de una información de mejor calidad.

TIPO DE ESTRATEGIA	ESTRATEGIA	INCIDENCIA EN LA GESTIÓN FINANCIERA
Estrategias de Supervivencia (DA)	D15:A1 Implementar la gerencia basada en el valor para buscar la rentabilidad a largo plazo de la empresa.	Dado que la empresa se encuentra en una situación de destrucción de valor, es importante incorporar esta estrategia para buscar cumplir con el objetivo básico financiero, que es crear valor.
	D12:A5 Implementar tableros de comando como herramienta de gestión de las empresas.	Se logra corregir la debilidad relacionada con la falta de un control de la gestión de la empresa, implementando un sistema de indicadores que permite controlar la gestión financiera y no financiera de la organización.
	D8:A3 Desarrollar un plan de negocios empresarial para atraer socios que inviertan en la organización.	Ante la imposibilidad de obtener financiación bancaria en el momento, es importante buscar alternativas que permitan atraer capital a la empresa, diversificando así la estructura de financiación de la organización.
	D11:D9:A6 Revisar periódicamente el flujo de caja, para saber si hay suficientes ingresos, si es necesario reducir gastos o si hay atrasos en los pagos.	El control del flujo de caja permite mejorar la gestión de la liquidez de la organización, lo cual beneficia su estabilidad en el corto plazo.

Fuente: elaboración propia

8. CONCLUSIONES

Considerando que la gestión financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de los dividendos, se realizó un análisis del entorno para identificar aquellos factores que pueden incidir en dicha gestión. Este análisis permitió establecer que las empresas deben estar al corriente de todas las fuerzas del entorno que escapan de su control, pero que de alguna manera pueden incidir directa o indirectamente en las decisiones que se deben tomar relacionadas con la gestión financiera.

De acuerdo con lo anterior se logra concluir que el entorno actual de las organizaciones del sector consultoría ambiental presenta oportunidades producto de las expectativas favorables para el estímulo del crecimiento empresarial, que puede aumentar las posibilidades de incrementar las ventas en el futuro, incidiendo en las decisiones sobre conformación de activos y la financiación del crecimiento requerido. Estas oportunidades deben ser aprovechadas a través de una mayor gestión comercial y planeación de las operaciones de las empresas, alineadas con las decisiones en materia de gestión financiera.

Por su parte, las amenazas se relacionan con aspectos macroeconómicos que tienen incidencia negativa en la perspectiva de los negocios, como bajo crecimiento económico, incremento de las tasas de interés y probabilidades de mayores impuestos, que en general afectan la estructura de financiación y el reparto de utilidades.

Respecto al componente interno, se logró establecer que la empresa GREEN SOLUCIONES INTEGRALES de Guadalajara de Buga, tiene debilidades que preocupan a la organización las cuales deben corregirse si se desea mejorar la situación competitiva. En síntesis, estas debilidades se concentran en aspectos de índole administrativo y financiero, ya que la empresa es fuerte en la prestación de sus servicios acorde con la naturaleza de su negocio, pero débil en aquellos factores que deben fortalecer la gestión organizacional, como son el componente gerencial, organizativo y financiero.

Además, se encontró que la empresa Green Soluciones Integrales Ltda. de Guadalajara de Buga destruyó valor en los años 2017 y 2018, es decir, no cumplió con su objetivo básico financiero, a pesar de su capacidad de generar utilidades operacionales la empresa requirió una alta inversión en activos netos de operación, por lo tanto, existió ineficiencia que se tradujo en destrucción de valor en el período analizado 2017 y 2018. Es decir, la Empresa está en una situación de destrucción de valor, que amerita el diseño de estrategias administrativas y financieras, que le permitan cambiar en el futuro este escenario. A pesar del incremento de la UODI en el año 2018, con relación al año 2017, se continuó destruyendo valor, básicamente

por el incremento de la inversión en activos netos operacionales y el mayor costo del capital obtenido.

El análisis estratégico efectuado, permitió establecer estrategias para el mejoramiento de la gestión financiera, diseñando estrategias ofensivas, defensivas, de reorientación y de supervivencia.

9. RECOMENDACIONES

- Instaurar en la empresa la cultura del valor, para lograr que sus actuaciones estén alineadas con la consecución de su objetivo básico financiero y que, por ende, las estrategias se direccionen hacia crear las condiciones internas para generar valor.
- Mantener informados sobre los acontecimientos que ocurren en el entorno y el sector, de tal forma que pueda tenerse claridad de las oportunidades y amenazas que se presentan, de tal forma que la empresa se vuelva proactiva en lugar que reactiva.
- Gestionar el costo del capital, haciendo seguimiento del costo de las diferentes fuentes de financiamiento que la empresa decida utilizar, de tal forma que dicho costo no supere la tasa de rentabilidad esperada de la organización.
- Diseñar un sistema de información basado en los inductores de valor y las variables asociadas al flujo de caja, para controlar la gestión financiera de la organización y complementar la gestión realizada a través de los indicadores tradicionales. En este sentido, se trata de “modernizar” la gestión financiera de la empresa, haciendo uso de estas variables de desempeño de gran importancia para la obtención de resultados consecuentes con el objetivo básico financiero de toda organización, es decir, generar valor.

CARTA DE AGRADECIMIENTO EMPRESA GREEN SOLUCIONES INTEGRALES

	UNIVALLE SEDE BUGA	Versión: 01
		Fecha: 06/06/2020
		Ciudad: Buga
		Radicado N° N/A
		Número de páginas: 1

Señores:
UNIVERSIDAD DEL VALLE
Programa académico:
CONTADURÍA PÚBLICA

Como representante legal de la empresa GREEN SOLUCIONES INTEGRALES de la ciudad de Buga. Me permito dar mi concepto respecto al trabajo realizado en mi empresa por las estudiantes Carol Vanessa Amador Giraldo y Luz Mary Hernández Cuadros, como candidatas a ser profesionales de esta prestigiosa Universidad y por lo que me siento agradecido por el gran trabajo que se evidencia y que me permitió visualizar todas las falencias que se estaban presentado en la parte financiera, también me permitió tomar una ruta de mejora en la organización y que hoy en día se está implementado con el equipo contable y financiero en aspectos relevantes que resultaron ser de mucha utilidad para fortalecer la estructura y el crecimiento de la empresa.

Cordialmente,


MAURICIO ZAPATA SANCHEZ
Representante legal
Green Soluciones Integrales
C.C. 94.476.137

Cra 13 N° 5-78 Edificio Santo Domingo Oficina 306 Tel: 3185046659 e-mail
greensolucionesintegrales@gmail.com Guadalajara De Buga
www.greensolucionesintegrales.com

BIBLIOGRAFÍA

CÁMARA DE COMERCIO DE BUGA Y ALCALDÍA MUNICIPAL DE GUADALAJARA DE BUGA. Guía del inversionista, 2017 [en línea]. Guadalajara de Buga, 2018. Disponible en: http://www.cccbuga.org.co/guia_de_inversiones/libros/guia_inversionista.pdf

CARACOL RADIO. Ley ambiental colombiana requiere cumplimiento por parte de las empresas para la preservación del medio ambiente [en línea]. Página web, septiembre de 2010 [citado el 29 de septiembre de 2017]. Disponible en: http://caracol.com.co/radio/2010/09/29/ecologia/1285759620_364757.html

CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 1124 de 2007 (enero 22). Por medio de la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de Administrador Ambiental. Diario Oficial 46.519 de enero 22 de 2007

CORADO, Leonel y GALEROS, Héctor. Complejidad y gestión en las empresas familiares guatemaltecas: su impacto en la gestión financiera [en línea]. Artículo de revisión. Revista Académica ECO (2017) 17: 41-65 [citado el 20 de marzo de 2018]. Disponible en: <http://content.ebscohost.com/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=126561753&S=R&D=fua&EbscoContent=dGJyMNxb4kSeqK84y9fwOLCmr1Cep7BSsKu4SraWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGsslGxrbNluePfgeyx43zx>

CÓRDOBA PADILLA, Marcial. Gestión Financiera. Ecoe Ediciones, 2012 - 444 p.

ECOEMPLEO. Servicios ambientales a empresas y entidades. Perfiles ocupacionales en la actividad de servicios ambientales a empresas y entidades [en línea]. Ficha No. 62 [citado el 29 de septiembre de 2017]. Disponible en: <http://www.ecoempleo.com/uploads/serviciosAmbientales.pdf>

GARCÍA, Jaime y BETANCUR, Fernando. Una aproximación metodológica y prospectiva a la gestión financiera en las pequeñas empresas [en línea]. Contaduría Universidad De Antioquia, (50), 93-118. 2007 [citado el 1 de noviembre de 2017]. Recuperado de: <https://search.proquest.com/docview/198667434?accountid=174776>

GARCÍA MURILLO, Heyler Alexis. GM Consultoría Ambiental [en línea]. Corporación Universitaria Lasallista. Facultad de Ingeniería. Ingeniería Ambiental. Caldas- Antioquia, 2014 [citado el 10 de octubre de 2017]. Disponible en: http://repository.lasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/1127/1/GM_Consultoria_Ambiental.pdf

GARCÍA S., Oscar León. Administración financiera: fundamentos y aplicaciones. Tercera Edición. 1999.

GITMAN, Lawrence J., NÚÑEZ RAMOS, Elisa. Principios de Administración Financiera. Décima edición. Pearson Educación de México, S.A. México. 559 p.

GITMAN, Laurence J., ZUTTER, Chad J. Principios de Administración Financiera. Decimosegunda edición, Pearson Educación. México. 2012. 720p

GREEN SOLUCIONES INTEGRALES. ¿Quiénes somos? [en línea]. Página web de la empresa [consultado el 24 de noviembre de 2017]. Disponible en: <http://www.greensolucionesintegrales.com/>

GREEN SOLUCIONES INTEGRALES. Quienes somos [en línea]. Disponible en: <http://www.greensoluciones.com.co/quienes-somos/>

MÉNDEZ A., Carlos Eduardo. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. 4ta edición. Editorial Limusa. México, 2008.

OSORIO, Jaime. Aproximación a la gestión ambiental empresarial apoyada en redes de emprendimiento [en línea]. Revista del Doctorado Interinstitucional en Ciencias Ambientales. Ambiente y Sostenibilidad 2011 (1): 48-56; Biblioteca Digital Universidad del Valle [citado el 10 de octubre de 2017]. Disponible en: <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/8251/1/aproximacion%20a%20la%20gestion.pdf>

ROMO, David. Oferta de bienes y servicios ambientales para satisfacer las necesidades de micro y pequeñas empresas: el caso mexicano [en línea]. CEPAL, Serie Medio Ambiente y Desarrollo, Chile, 2004 [citado el 10 de octubre de 2017]. Disponible en: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5782/S04134_es.pdf;jsessionid=2ED4B53A5C8217A3FB7400B883F58D0C?sequence=1

SÁNCHEZ GARCÍA, Andrés. Entrevista, 18 de octubre de 2017. Ingeniero Ambiental, Unidad Central del Valle del Cauca (UCEVA).

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica: teoría, metodología, mapas estratégicos, índices de gestión, alineamiento, ejecución estratégica. 11ª edición. 3R Editores. 2014. 488 p.

TERRAZAS PASTOR, Rafael Alfredo Modelo de gestión financiera para una organización [en línea]. Revista Perspectivas, núm. 23, enero-junio, 2009, pp. 55-72 Universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba, Bolivia [citado el 20 de marzo de 2018]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159005.pdf>

VÉLEZ PAREJA, Ignacio. Decisiones empresariales bajo riesgo e incertidumbre. Grupo Editorial Norma. Bogotá, 2003.

ZAPATA GUERRERO, Edgar Enrique, Las PyMES y su problemática empresarial. Análisis de casos. Revista Escuela de Administración de Negocios [en línea] 2004, (septiembre-diciembre): [Fecha de consulta: 1 de noviembre de 2017] Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20605209>

ANEXOS



**Universidad del Valle – Sede Buga
Facultad de Ciencias de la Administración
Programa Académico Contaduría Pública**

**Carol Vanessa Amador Giraldo - 201350519
Luz Mary Hernández Cuadros - 201350526**

Anexo A. Auditoría gerencial – Preguntas clave para análisis interno

Objetivo: análisis de los factores internos que tienen incidencia en la gestión financiera de las pequeñas empresas del sector de consultoría ambiental de Valle de Cauca.

Para establecer la situación de los factores internos de la empresa GREEN SOLUCIONES INTEGRALES DE GUADALAJARA DE BUGA, se aplicó una entrevista estructurada y junto con el propietario/a de la empresa se calificarán cada una de las variables, asociadas a los factores como una debilidad (alta, media, baja) o fortaleza (alta, media, baja).

Factor gerencia

1. ¿La empresa cuida de su imagen corporativa?
2. ¿Se tienen metas y objetivos definidos por escrito?
3. ¿Cuentan con una estrategia general para competir?
4. ¿Poseen una misión clara y escrita?

5. ¿En la empresa se desarrollan planes de contingencia?
6. ¿Existe flexibilidad para responder a los cambios que presenta el medio?
7. ¿La comunicación gerencial es abierta y clara?
8. ¿Se facilita espacio para el diálogo y la generación de nuevas ideas?

Factor organización

1. ¿La empresa cuenta con un organigrama formal por escrito?
2. ¿Poseen una metodología para la elaboración e implementación de planes estratégicos?
3. ¿Tienen claridad en la definición de los niveles de responsabilidad y autoridad en la empresa?
4. ¿Las funciones del personal son claras y están por escrito en un manual?
5. ¿Tienen definidos los procesos y están por escrito?
6. ¿Participan los diferentes niveles de la organización en la elaboración de los planes estratégicos?
7. ¿Existe rotación de las directivas de la empresa?
8. ¿En la empresa existe personal con liderazgo visible?

Factor talento humano

1. ¿Poseen procesos para la selección e inducción del personal cuando se requiere?
2. ¿En la empresa se evalúa el nivel académico?
3. ¿Existen métodos para medir la experiencia técnica en la empresa?
4. ¿Cómo es la estabilidad laboral en la empresa?

5. ¿Cómo es el nivel de remuneración en la empresa respecto al promedio del mercado?
6. ¿La empresa tiene programas de capacitación para sus empleados?

Factor capacidad tecnológica

1. ¿Cómo califica la habilidad técnica y de servicio en la empresa?
2. ¿Existe capacidad de innovación al interior de la empresa en sus diferentes áreas?
3. ¿Cómo califica la efectividad de la prestación de servicios?
4. ¿Es flexible la prestación del servicio en la empresa?
5. ¿Están los equipos actualizados para el procesamiento de la información?
6. ¿Cómo es el mantenimiento de equipos y software?

Factor financiero

1. ¿La empresa tiene acceso a capital cuando lo requiere?
2. ¿La empresa tiene habilidad para competir con precios en el mercado?
3. ¿Cómo es el comportamiento de los costos respecto a su estabilidad?
4. ¿La empresa direcciona los planes de inversión?
5. ¿Existe coherencia entre los planes financieros y los planes de inversión?
6. ¿Qué importancia tienen los gastos administrativos en la empresa?
7. ¿Qué incidencia tiene el costo laboral en la empresa?
8. ¿Cómo ha sido el comportamiento de la utilidad neta en el último período contable?

Factor prestación de servicios e inventarios

1. ¿Las instalaciones están correctamente localizadas y diseñadas?

2. ¿Cómo está la empresa respecto la tecnología para la prestación de servicios?
3. ¿Existe medición de los procesos de prestación de servicios en la empresa?
4. ¿La empresa cuenta con herramientas para gestionar los inventarios?
5. ¿La empresa realiza pronósticos de la demanda?
6. ¿Poseen un plan de prestación de servicios?

Factor competitividad

1. ¿Cómo califica la calidad y exclusividad de los servicios de la empresa?
2. ¿Utiliza métodos de pronósticos de mercadeo?
3. ¿Qué participación en el mercado tiene la empresa?
4. ¿Existen barreras de entrada en el mercado de nuevos servicios o competidores?
5. ¿Qué fortaleza tiene los proveedores en la negociación?
6. ¿Cómo califica el servicio al cliente en la empresa?
7. ¿Qué experiencia tiene la empresa en el mercado?

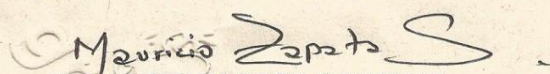
Anexo B. Carta de empresa GREEN SOLUCIONES INTEGRALES DE GUADALAJARA DE BUGA en agradecimiento por el trabajo realizado y los aportes tan importantes que se evidencian en el trabajo.

 901013191-3	UNIVALLE SEDE BUGA	Versión: 01
		Fecha: 06/06/2020
		Ciudad: Buga
		Radicado N° N/A
		Número de páginas: 1

Señores:
UNIVERSIDAD DEL VALLE
Programa académico:
CONTADURÍA PÚBLICA

Como representante legal de la empresa GREEN SOLUCIONES INTEGRALES de la ciudad de Buga. Me permito dar mi concepto respecto al trabajo realizado en mi empresa por las estudiantes Carol Vanessa Amador Giraldo y Luz Mary Hernández Cuadros, como candidatas a ser profesionales de esta prestigiosa Universidad y por lo que me siento agradecido por el gran trabajo que se evidencia y que me permitió visualizar todas las falencias que se estaban presentando en la parte financiera, también me permitió tomar una ruta de mejora en la organización y que hoy en día se está implementado con el equipo contable y financiero en aspectos relevantes que resultaron ser de mucha utilidad para fortalecer la estructura y el crecimiento de la empresa.

Cordialmente,


MAURICIO ZAPATA SANCHEZ
Representante legal
Green Soluciones Integrales
C.C. 94.476.137

Cra 13 N° 5-78 Edificio Santo Domingo Oficina 306 Tel: 3185046659 e-mail
greensolucionesintegrales@gmail.com Guadalajara De Buga
www.greensolucionesintegrales.com