

**FORMULACIÓN DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL ÁREA  
FINANCIERA DE LA EMPRESA MUEBLES BL.**

**ANGELICA LÓPEZ GÓMEZ  
CLAUDIA PATRICIA GUERRERO GÓMEZ  
MARIA EUGENIA MEJIA FRANCO**

**UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA  
PEREIRA  
2016**

**FORMULACIÓN DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL ÁREA  
FINANCIERA DE LA EMPRESA MUEBLES BL**

**ANGELICA LÓPEZ GÓMEZ  
CLAUDIA PATRICIA GUERRRERO GÓMEZ  
MARIA EUGENIA MEJIA FRANCO**

**Monografía presentada como opción de grado para obtener el título de  
Especialista en Administración Financiera**

**Asesor:**

**PAOLA ANDREA ECHEVERRI GUTIÉRREZ  
Magíster en Administración Económica y Financiera**

**UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA  
FACULTAD DE INGENIERÍAS  
ESPECIALIZACION EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA  
PEREIRA  
2016**

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

---

**Firma del presidente del jurado**

---

**Firma del jurado**

---

**Firma del jurado**

## CONTENIDO

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>10</b>
<b>1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>12</b>
1.1 ANTECEDENTES	12
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
<b>2. JUSTIFICACIÓN</b>	<b>21</b>
<b>3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>23</b>
3.1 OBJETIVO GENERAL	23
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	23
<b>4. MARCO REFERENCIAL</b>	<b>24</b>
4.1 MARCO TEORICO	24
4.2 MARCO ESPACIAL	36
4.3 MARCO TEMPORAL	41
<b>5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>42</b>
5.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	42
<b>6. DIAGNÓSTICO FINANCIERO PARA LA EMPRESA MUEBLES BL</b>	<b>32</b>
6.1 ANALISIS HORIZONTAL Y VERTICAL DEL BALANCE GENERAL	32
6.2 ANALISIS HORIZONTAL Y VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS	39
6.3 ANALISIS DE LOS INIDICADORES FINANCIEROS DE LA EMPRESA MUEBLES BL	43
6.3.1 Indicadores de Liquidez.	43
6.3.1.1 Razón Corriente.	43
6.3.1.2 Capital de Trabajo Neto.	43

6.3.1.3 Prueba Acida.	44
6.3.1.4 Capital de Trabajo Operativo.	44
6.3.1.5 Capital de Trabajo Neto Operativo.	45
6.3.1.6 Capital de Trabajo.	46
6.3.2 Indicadores de Actividad - Rotación.	46
6.3.2.1 Rotación de Cartera.	46
6.3.2.1.1 Periodo Promedio de Cobro.	47
6.3.2.1.2 Cartera.	47
6.3.2.2 Rotación de Inventario	48
6.3.2.2.1 Periodo Promedio de inventario.	48
6.3.2.2.2 Inventario.	49
6.3.2.3 Rotación de Proveedores.	49
6.3.2.3.1 Periodo Promedio Proveedores.	50
6.3.2.3.2 Proveedores.	50
6.3.2.4 Ciclo de Caja Operativo Neto.	51
6.3.2.5 Rotación Activo Corriente.	51
6.3.2.6 Rotación Activo Operativo.	52
6.3.2.7 Rotación del Capital.	52
6.3.2.8 Rotación del Patrimonio.	52
6.3.2.9 Rotación del Efectivo.	53
6.3.3 Indicadores de Endeudamiento.	53
6.3.3.1 Endeudamiento Total.	53
6.3.3.1 Endeudamiento a Corto Plazo.	54
6.3.3.2 Carga Financiera.	54
6.3.3.3 Cobertura de Gastos Financieros.	55
6.3.4 Indicadores de Rentabilidad.	55
6.3.4.1 Rentabilidad del Activo Total.	55
6.3.4.2 Margen Bruto.	56
6.3.4.3 Margen Operativo.	56
6.3.4.4 Margen Neto.	57
6.3.4.5 ROI (Retorno Sobre la Inversión).	57
6.3.4.6 ROA (Retorno Sobre Activos).	58
6.3.4.7 ROE (Rentabilidad Sobre Patrimonio).	58

6.3.5 EBITDA.	58
6.3.5.1 Margen EBITDA.	60
6.3.6 Palanca de Crecimiento.	60
6.3.7 WACC.	61
6.3.7 EVA.	64
6.4 ESTADO DE FUENTES Y APLICACIÓN DE FONDOS.	65
6.5 ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO.	68
6.5 ANALISIS INTERNO Y EXTERNO FINANCIERO.	72
6.5.1 MATRIZ DOFA.	72
<b>7. PLAN DE MEJORAMIENTO</b>	<b>73</b>
<b>8. CONCLUSIONES</b>	<b>75</b>
<b>9. RECOMENDACIONES</b>	<b>77</b>
<b>10. BIBLIOGRAFIA</b>	<b>79</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>83</b>

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Indicadores de Liquidez	30
Tabla 2. Indicadores de Actividad	31
Tabla 3. Indicadores de Endeudamiento	31
Tabla 4. Indicadores de Rentabilidad	32
Tabla 5. ¿Qué buscar al realizar una Matriz DOFA enfocada al área financiera?	36
Tabla 6. Estructura Análisis Horizontal y Vertical del Balance General Empresa Muebles BL.	32
Tabla 7. Análisis Horizontal Estado de Resultados empresa Muebles BL	39
Tabla 8. Razón Corriente Muebles BL.	43
Tabla 9. Capital de Trabajo Neto.	43
Tabla 10. Prueba Acida.	44
Tabla 11. Capital de Trabajo Operativo.	44
Tabla 12. Capital de Trabajo Neto Operativo.	45
Tabla 13. Capital de Trabajo.	46
Tabla 14. Rotación de Cartera.	46
Tabla 15. Periodo Promedio de Cobro.	47
Tabla 16. Cartera.	47
Tabla 17. Rotación de Inventario.	48
Tabla 18. Periodo Promedio de Inventario.	48
Tabla 19. Inventario	49
Tabla 20. Rotación de Proveedores (veces).	49
Tabla 21. Periodo Promedio Proveedores.	50
Tabla 22. Proveedores.	50
Tabla 23. Ciclo de Caja Operativo Neto.	51
Tabla 24. Rotación Activo Corriente.	51
Tabla 25. Rotación Activo Operativo.	52

Tabla 26. Rotación de Capital.	52
Tabla 27. Rotación del Patrimonio.	52
Tabla 28. Rotación del Efectivo.	53
Tabla 29. Endeudamiento Total.	53
Tabla 30. Endeudamiento a Corto Plazo.	54
Tabla 31. Carga Financiera.	54
Tabla 32. Cobertura Gastos Financieros.	55
Tabla 33. Rentabilidad del Activo Total.	55
Tabla 34. Margen Bruto.	56
Tabla 35. Margen Operativo.	56
Tabla 36. Margen Neto.	57
Tabla 37. ROI (Retorno sobre la Inversión).	57
Tabla 38. ROA (Retorno Sobre Activos).	58
Tabla 39. ROE (Rentabilidad Sobre Patrimonio).	58
Tabla 40. Ebitda	58
Tabla 41. Margen Ebitda.	60
Tabla 42. Palanca de crecimiento	60
Tabla 43. Obligaciones Financieras Corto Plazo Muebles BL.	61
Tabla 44. Datos para el cálculo WACC.	62
Tabla 45. Estado de Fuentes y Aplicación de Fondos/Año 2014 (Preliminar/No clasificado).	66
Tabla 46. Estado de Fuentes y Aplicación de Fondos/Año 2014 (Clasificado).	67
Tabla 47. Principio de Conformidad Financiera periodo 2014-2013.	68
Tabla 48. Estado de Flujo de Efectivo.	69
Tabla 49. Flujo de Caja Libre	70
Tabla 50. Valores Presentes del Flujo de Caja Libre.	70
Tabla 51. Matriz DOFA.	72
Tabla 52. Estrategias FO-DO-FA-DA	73



## LISTA DE FÓRMULAS

	Pág.
<b>Fórmula 1.</b> EVA	33
<b>Fórmula 2.</b> WACC	35
<b>Fórmula 3.</b> RAN (Rentabilidad del Activo Neto)	64
<b>Fórmula 4.</b> Mínima Utilidad Operativa	65

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO 1. Entrevistas realizadas a funcionarios de Muebles BL.	<b>83</b>

## INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo se refiere a la “Formulación de un plan de mejoramiento para el área financiera de la empresa Muebles BL”, lo que representa oportunidad para los socios de conocer a fondo la gestión administrativa realizada durante los años 2011, 2012, 2013 y 2014, el cual está sustentado por un diagnóstico y análisis financiero que admite idear propuestas de mejoramiento, esto se realiza a través de los conocimientos adquiridos en la especialización de Administración Financiera de la Universidad Libre Seccional Pereira.

Para la realización del diagnóstico y análisis financiero de la Empresa Muebles BL, se recurre al Análisis Horizontal y Vertical de los estados financieros, a las razones o indicadores de Liquidez, Actividad, Endeudamiento y Rentabilidad, los cuales a través de la utilización de las cuentas del Balance General y el Estado de Resultados dejan ver el comportamiento financiero de la empresa; adicional a ello se complementa con otras herramientas como el EBITDA, WACC, EVA, EFAF (Estado de Fuente y Aplicación de Fondos) y Flujo de caja; lo que accede conocer la situación real de la empresa y determinar si la gestión administrativa ha sido la correcta, de ser lo contrario realizar recomendaciones por medio de estrategias que lleven al logro de metas u objetivos de la empresa y los socios.

Por consiguiente para dar orden a la elaboración de la propuesta de mejoramiento en el área financiera, se plantea una Matriz DOFA, que proporciona los elementos principales para idear las estrategias necesarias de acuerdo a los hallazgos encontrados. De este modo la empresa puede admitir una etapa de control acerca de las situaciones encontradas para que sean encaminadas a la corrección y mejoramiento.

# 1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

## 1.1 ANTECEDENTES

Para el desarrollo de esta investigación fue necesario indagar sobre los estudios realizados alrededor de las empresas relacionadas con la actividad económica de la empresa Muebles BL, tanto en el ámbito local, nacional e internacional, ya que es importante conocer las investigaciones ejecutadas sobre este tema, para comprender los aportes ya realizados anteriormente y utilizarlos en este estudio. Entre las investigaciones revisadas, es oportuno a la luz de este proyecto mencionar:

Investigación efectuada a nivel local, titulada " Fuentes de financiamiento utilizadas por las medianas y grandes empresas de Pereira y Dosquebradas entre los años 2010 a 2011"<sup>1</sup>. Los objetivos de este proyecto de grado consistieron en:

- Conocer las fuentes de financiamiento a las cuales pudieron acceder las empresas medianas y grandes de Pereira y Dosquebradas en el periodo 2010 a 2011.
- Determinar las fuentes de financiamiento utilizadas por las empresas medianas y grandes de Pereira y Dosquebradas.
- Establecer el grado de análisis o estudio previo que realizan las empresas medianas y grandes de Pereira y Dosquebradas para la escogencia de las fuentes.
- Conocer las diferentes aplicaciones de los recursos obtenidos por las empresas medianas y grandes de Pereira y Dosquebradas a través de las fuentes utilizadas.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> URIBE, Astrid Carolina y LÓPEZ, Nora Lucia. Fuentes de financiamiento utilizadas por las medianas y grandes empresas de Pereira y Dosquebradas en los años 2010 a 2011. Trabajo presentado como proyecto de grado (Administración de Empresas). Pereira: Universidad Católica Popular de Risaralda. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, 2011. 9 p.

<sup>2</sup> Ibíd., 9 p.

El tipo de investigación utilizada fue cualitativa-descriptiva y las conclusiones más representativas son:

- Los pasivos a corto plazo son utilizados por más de la mitad de las empresas tanto grandes como medianas para financiarse en menor medida, igualmente la mitad de las grandes empresas se financian con pasivos a largo plazo en menor medida.
- Tanto las medianas como las grandes empresas cuando acuden a fuentes de financiamiento externas se nota preferencia por los bancos de primer piso, pues siguen siendo los más utilizados a la hora de elegir una fuente, ya que estos ofrecen gran variedad en cuanto a su portafolio.
- En cuanto a las Fuentes utilizadas a Corto Plazo las grandes empresas hacen un mayor uso de tarjetas de crédito empresariales. Los créditos de tesorería y los proveedores son utilizados en cantidades similares en grandes y medianas empresas. Las medianas empresas no utilizan factoring ni cartas de crédito como fuente de financiamiento mientras que las grandes lo utilizan en mediana proporción, los recursos propios son utilizados en mayor proporción por las medianas empresas que por las grandes y los sobregiros solo son usados por las medianas, lo que puede llevar a pensar que las grandes empresas tienen mayor acceso a fuentes de financiamiento externas, o que en el corto plazo mantienen una buena liquidez. En las medianas empresas se nota más la utilización del crédito rotativo puesto que este se utiliza solo para suplir necesidades de capital de trabajo.
- Respecto a las Fuentes de Financiamiento a Largo Plazo se nota el leasing como una fuente utilizada mayormente por las medianas empresas y por el contrario los recursos propios se utilizan más en las grandes empresas además se utilizan otras fuentes como garantía hipotecaria.
- Cuando se utiliza factoring en las grandes empresas es destinada a cubrir necesidades de capital de trabajo y consolidación de pasivos. El leasing es utilizado tanto en las medianas como en las grandes empresas para desarrollo tecnológico pero en las medianas también se asigna para compra de maquinaria

- Se concluye que el leasing es uno de las fuentes a las que más acceden las empresas medianas y grandes de Pereira y Dosquebradas.
- Se evidencia una ausencia en el uso de emisión de bonos y papeles comerciales en las empresas medianas y grandes de Pereira y Dosquebradas.
- Existe una tendencia que buscan las medianas y grandes empresas como condiciones preferenciales cuando buscan financiamiento y es en primer lugar la tasa de interés, seguido por el plazo y luego por el manejo de liquidez.
- Con base en las empresas encuestadas se concluye que las empresas en Pereira y Dosquebradas no realizan estudios previos o no manejan una política que permita una mejor escogencia de las fuentes a utilizar, sino que fijan su atención en las tasas de interés y plazos<sup>3</sup>.

Otra investigación analizada a nivel nacional, fue titulada “Diagnóstico de la situación financiera actual de la Sociedad Oficina de Atención Sudamericana Ltda. (OAS)”<sup>4</sup>. Los objetivos de este estudio fueron:

- “Evaluar por medio de la herramienta financiera EVA, si la empresa en estudio está generando o destruyendo valor.
- Determinar las variables financieras que la fábrica de equipos de movimiento deben establecer para valorar la evolución de su negocio”.<sup>5</sup>

Las conclusiones más representativas indican:

- Altos índices de pérdida de capital del trabajo, ya que cada año que pasa es menor el capital de trabajo operativo.
- Ventas de la compañía estancadas, por lo cual debe propender a mejorar.

---

<sup>3</sup> Ibíd., 43 p.

<sup>4</sup> MORENO, German Ernesto y ROMERO, Juan Gabriel. Diagnóstico de la situación financiera actual de la sociedad oficina de atención sudamericana Ltda. (OAS). Trabajo de grado (Especialista en Finanzas y Negocios Internacionales). Bogotá D.C.: Universidad de la Sabana. Finanzas y Negocios Internacionales, 2009. 6 p.

<sup>5</sup> Ibíd., 6 p.

- El patrimonio de la compañía es muy bajo, por lo que deben incrementar dicho capital para que no entre en disolución.
- Gastos de administración altos, siempre están por encima de los gastos de ventas.
- Se realiza apalancamiento con préstamos bancarios, pero con mala rentabilidad operacional, los intereses que tienen que pagar son superiores a esta rentabilidad y por lo tanto cada periodo que pasa pierde capital de trabajo.
- El flujo de caja libre, muestra que cada periodo que pasa no tiene recursos, para responder sus activos operativos y hasta el momento solamente está abonando a la deuda, pero los socios no obtienen retorno de dividendos.
- A medida que pasa los años está acabando con los recursos y cada vez más destruye valor.
- Los indicadores financieros en especial Z-score, indica que la compañía se encuentra en etapa crítica y que si los socios no inyectan capital de trabajo, la misma tendrá que cerrar operaciones.
- El diagnóstico financiero no es el más alentador para esta empresa, pero si los socios toman en cuenta las recomendaciones, la empresa puede mejorar y salir adelante.
- Otra solución es que la empresa se fusione con otra empresa que tenga una mejor estrategia de ventas<sup>6</sup>.

Por último se analizó la investigación titulada “Diseño de un modelo de gestión y administración financiera para la empresa comercial Muebles Confort ubicada en la ciudad de Ibarra”<sup>7</sup>. El objeto de este estudio fue “Diseñar un modelo de gestión y administración financiera para la empresa comercial Muebles Confort”<sup>8</sup> cuyos objetivos específicos planteados fueron:

---

<sup>6</sup> *Ibíd.*, 39 p.

<sup>7</sup> MENDEZ, Gaby Elizabeth. *Diseño de un modelo de gestión y administración financiera para la empresa comercial “muebles confort” ubicada en la ciudad de Ibarra*. Tesis de grado (Ingeniería en Finanzas y Auditoría). Ibarra: Escuela Politécnica Del Ejército. Departamento De Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio, 2010. 1 p.

<sup>8</sup> *Ibíd.*, 22 p.

Determinar las condiciones generales bajo las cuales opera la empresa para en función de ellas identificar las diferentes áreas críticas de la misma. Así como también proporcionar a Muebles Confort un marco de acción definido que involucre técnicas y herramientas de administración financiera para que a partir de ellas la empresa pueda tomar decisiones acertadas, basadas en información veraz y confiable, logrando mayores niveles de rentabilidad y crecimiento sostenido.<sup>9</sup>

Las conclusiones más relevantes son:

- La empresa se desarrolla dentro del sector del comercio de la economía, el mismo que gracias a su importante participación en el Producto Interno Bruto, se ha consolidado como el tercer grupo de mayor aportación, lo que brinda a Muebles Confort un amplio campo de acción, respaldado por acciones por parte del gobierno encaminadas a fortalecer el comercio en el Ecuador.
- La fuerte crisis económica global produjo un decrecimiento sobre el sector, ya que al disminuirse las remesas enviadas por migrantes, no existía tanta liquidez en el país, debilitando el nivel de consumo y repercutiendo en las ventas generadas. Sin embargo, pese a la situación descrita, el sector comercial es una de las ramas más prometedoras y de mayor expectativa dentro de la economía ecuatoriana, por lo que Muebles Confort se desarrolla dentro de un entorno estable en lo que respecta al sector comercial.
- El nivel de producción de madera y muebles sufrió un decrecimiento para el año 2009 según previsiones del Banco Central del Ecuador, esto sumado a la crisis energética que tuvo que sobrellevar el país, generó un desabastecimiento de productos para ofertar a sus clientes, así como también un incremento en el nivel de precios, lo cual como consecuencia generó inconformidad y desconfianza por parte de los mismos.
- La inflación es un indicador macroeconómico que puede afectar al normal desenvolvimiento de Muebles Confort, sin embargo al haberse mantenido en

---

<sup>9</sup> Ibíd., 22 p.



una tendencia de estabilidad, la empresa no atravesó ningún cambio significativo.

- El análisis practicado sobre los estados financieros permitió identificar que la empresa maneja un rubro en activo realizable sumamente significativo, que representa cerca del 80% en la composición del activo total. Por su parte, no se ha incluido a su principal activo fijo en los estados financieros, a pesar de contar con él. Dentro del nivel de financiamiento, Muebles Confort trabaja con endeudamiento a corto plazo con sus proveedores, sin necesidad de recurrir al financiamiento a largo plazo con instituciones financieras. Así también se encontró una serie de deficiencias en cuanto al manejo de su patrimonio, específicamente en el tratamiento de su capital, dado que no cuenta con una estructura de composición definida al respecto, presentándose disminuciones en el mismo sin el respaldo respectivo.
- El análisis vertical practicado a la empresa permitió identificar que en promedio el costo de ventas representa cerca del 92% de sus ventas, lo cual impide la generación de un margen bruto adecuado que brinde un nivel de rentabilidad aceptable para la empresa.
- La empresa trabaja mayoritariamente al contado, tanto sus ventas como sus compras; lo cual ha producido que Muebles Confort no cuente con un proceso de crédito definido que permita la incorporación de esta nueva modalidad con el objeto de atraer mayor cantidad de clientes y mejorar su nivel de participación en el mercado.
- Los fuertes competidores a los que debe enfrentar Muebles Confort, la obligan a buscar y aprovechar las diferentes ventajas y oportunidades que ofrecen sus proveedores para lograr los mejores precios y tornarse en una empresa competitiva. Esto significa que la empresa procura solventar sus obligaciones rápidamente evitando el endeudamiento en lo posible.
- La administración de inventarios que maneja la empresa, está basada en el comportamiento y tendencias del mercado sobre el consumo de los diferentes productos que comercializa Muebles Confort.
- Muebles Confort no cuenta con políticas establecidas que brinden un conocimiento claro sobre el tratamiento que debe recibir el patrimonio de la

empresa. Su manejo ha sido manipulado sin considerar las condiciones y necesidades de la empresa.

- La empresa trabaja con proveedores de carácter artesanal en lo que respecta a la línea de muebles, lo cual le ha permitido mantener el control sobre los mismos, ya que la empresa se consolida como la principal fuente de fondos para ellos.
- La empresa no cuenta con un plan estructurado de crecimiento, ni con objetivos que lo sustenten, por lo que su diario accionar no considera las posibles amenazas resultantes de las diversas variables del entorno que pueden afectar un crecimiento sostenido. En este sentido Muebles Confort no realiza proyecciones que le brinden una luz sobre los escenarios en los cuales podría operar.
- Los años de experiencia con los que cuenta el gerente propietario de la empresa y el pleno conocimiento sobre las necesidades y gustos de los clientes, ha logrado su permanencia en el mercado por cerca de 30 años, incrementando y asegurando la preferencia del consumidor y alcanzando un posicionamiento atractivo como una empresa competitiva y de atención personalizada al cliente. Sin embargo, la empresa a pesar de tener claro cuál es su misión y visión empresarial no ha plasmado ni ha elaborado una filosofía coherente que involucre a todos los miembros de Muebles Confort en la consecución de los objetivos planteados por la misma.
- Como consecuencia de una administración empírica son escasos los controles que la empresa habría desarrollado para precautelar los recursos de la misma, incrementando el nivel de riesgos a los que estaría expuesto Muebles Confort, lo cual ha generado una centralización de poder en el gerente propietario, restándole libertad al mismo convirtiéndolo en un agente acaparador de actividades<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Ibíd., 278 p.

## 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Muebles BL (BOTERO LOSADA S.A) es fabricante y distribuidor de muebles en madera para el hogar y comercialización de electrodomésticos, es una empresa familiar con 35 años en el mercado del Eje Cafetero, Tolima y Norte del Valle. Al desarrollar un análisis parcial de esta compañía, se observa que se ha mantenido estable financieramente, lo cual es posible deducir con base en las buenas utilidades generadas durante este tiempo, no se evidencia competencia fuerte para su producto debido a que no existen amenazas directas que los haga salir de la zona de confort en la que se encuentran, de este modo según el Contador Dr. Jorge Iván Quintero “solo quieren permanecer en el mercado y no ven la necesidad de crecer”.

Al revisar someramente los estados financieros se evidenció que en la empresas requiere el manejo de inductores de valor, los cuales permitirán realizar un análisis acerca de la situación real financiera de la compañía y así mismo mejorar en la toma de decisiones por parte de la gerencia, ya que terceros como proveedores y bancos, los cuales son buenas fuentes de financiamiento, no conocen la información necesaria, la compañía no sabe si tiene capacidad de inversión a corto y/o largo plazo, en consecuencia desconoce si están generando o no valor, puesto que no existe proyecciones ni presupuestos que les permitan prepararse para el mercado, ni para los cambios del entorno.

El no manejo adecuado de estos indicadores y la no aplicación de los mismos, no posibilita realizar un análisis de cómo y cuánto invertir en sus activos fijos, contratar personal idóneo y capacitado, analizar si sus fuentes de financiamiento son las más adecuadas, y aprovechar las oportunidades del entorno. Adicional a ello también tendrá una gran dificultad para cumplir con los estándares internacionales que se empiezan a exigir en Colombia (NIIF) para competir en el mercado y no caer en el incumplimiento de la normatividad, no contarán con una

capacidad de respuesta ante situaciones como por ejemplo nuevos competidores y cambios en el mercado, ya que la falta de proyección e información no le permite prever dichas situaciones, además se les dificultará tener un horizonte claro, que les permita la toma de decisiones, así como que la organización se consolide en el sector de la producción y distribución de muebles.

Por lo anterior se hace necesario realizar un diagnóstico para la empresa Muebles BL y a partir de allí formular un plan de mejoramiento para el área financiera de ésta, basados en sus estados financieros, de manera tal que se pueda conocer y evaluar la situación real de la empresa, con el fin de tomar decisiones que incrementen los márgenes de rentabilidad, el valor para los socios y se optimice la productividad del capital de trabajo, a través de una planeación estratégica financiera por parte de todos los miembros de la junta directiva de manera acertada, basados en los resultados arrojados por la valoración financiera.

Con base en los argumentos expuestos anteriormente, se tiene como propósito en el desarrollo primordial de la investigación, establecer los hallazgos en la búsqueda de responder a la pregunta ¿Cuál es el plan de mejoramiento para el área financiera de la empresa Muebles BL?

## 2. JUSTIFICACIÓN

“La realización de un correcto diagnóstico financiero en la empresa es clave para una correcta gestión. Permitirá a la empresa atender correctamente sus compromisos financieros, financiar adecuadamente las inversiones, así como mejorar ventas y beneficios, aumentando el valor de la empresa”<sup>11</sup>, por lo cual el trabajo propuesto busca mediante la elaboración de un diagnóstico de este tipo, evaluar las diferentes cuentas, identificando las variaciones de un periodo a otro, la solvencia, capacidad de endeudamiento y rentabilidad, para conocer su posición económica y financiera en el mercado, sus causas, debilidades y fortalezas en el entorno competitivo y a través de un plan de mejoramiento en el área financiera garantizar una adecuada gestión.

Para lograr el cumplimiento de la propuesta de mejoramiento, la cual “no es un fin o una solución, sencillamente es un mecanismo para superar riesgos e incertidumbres dentro de la empresa, para que la misma pueda responder ante los cambios que se presentan en su entorno y cumplir con los objetivos”<sup>12</sup>, de este modo se acude a la utilización histórica de los Estados Financieros de los años 2011 a 2014 de la empresa Muebles BL, se realizarán entrevistas a los directivos y personal del área contable, aplicando el conocimiento adquirido en el desarrollo de la Especialización en Administración Financiera.

Este estudio le permitirá a la empresa, conocer la situación real financiera mediante la aplicación e interpretación de los diferentes indicadores financieros, con el fin de identificar aquellos aspectos débiles que son susceptibles de mejorar

---

<sup>11</sup> El Diagnóstico Financiero de la empresa. Manuales prácticos de gestión. {en línea}. (Consultado: 26 agosto de 2015). Disponible en: ([http://www.valladolidemprende.es/extras/EL\\_DIAGNOSTICO\\_FINANCIERO\\_DE\\_UNA\\_EMPRESA.pdf](http://www.valladolidemprende.es/extras/EL_DIAGNOSTICO_FINANCIERO_DE_UNA_EMPRESA.pdf).)

<sup>12</sup> QUIZHPE, Carmen Rosa. Diagnóstico financiero y propuesta de mejoramiento para la empresa comercial aceros del sur cía. de la ciudad de Loja durante el período 2010-2011. Tesis Previo a Obtener el Grado de (Ingeniera en Contabilidad y Auditoría), Loja. Universidad Nacional de Loja. Facultad Jurídica, Social y Administrativa. 2013. 137 p.

en esta área y para que a partir de los resultados se pueda establecer un plan de mejoramiento, que contribuya no solo a alcanzar las metas planificadas por la empresa, sino a una acertada toma de decisiones con base en datos históricos, con el fin de que dicho plan se convierta en una herramienta que pueda utilizar la compañía para crecer, hacerse más competitivo y garantizar su permanencia en el tiempo.

### **3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Formular un plan de mejoramiento para el área financiera de la empresa Muebles BL.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnóstico financiero estratégico para la empresa Muebles BL.
- Proponer un plan de mejoramiento para el área financiera de esta empresa.

## 4. MARCO REFERENCIAL

### 4.1 MARCO TEORICO

Para el desarrollo de este estudio, es necesario conocer algunas temáticas relacionadas con el diagnóstico financiero tales como los estados financieros, su análisis, estado de fuentes y aplicación de fondos, flujos de caja, razones financieras, Valor Económico agregado (EVA) y Costo del Capital Medio Ponderado (WACC); así como la matriz DOFA para la realización del plan de mejoramiento financiero, es importante resaltar que esta información es primordial por ser la base necesaria para una buena toma de decisiones.

**4.1.1 Estados Financieros.** La interpretación de los Estados Financieros sobre la información de la empresa requiere de hechos históricos y futuros con relación entre ellos, así como tener en cuenta a quiénes van dirigidos estos, puesto que se dividen en Estados de Propósito General y específico:

De propósito General: son los que se preparan al cierre de un periodo. Y son *Estados Financieros Básicos:* Balance General, Estado de Resultados, Estado de cambios en el Patrimonio, Estado de cambios en la situación financiera y Estado de Flujos de efectivo. Y *Estados financieros Consolidados:* son aquellos que presentan la situación financiera, los resultados de las operaciones, los cambios en el patrimonio y en la situación financiera, así como los flujos de efectivo de un ente matriz y subordinadas, o un ente dominante y los dominados, como si fuese los de una misma empresa.

De propósito Específicos: son aquellos que se preparan para satisfacer las necesidades específicas de ciertos usuarios de la información contable y son: Balance Inicial, Estado financieros de periodos intermedios, Estados de



costos, Estados de inventario, Estados financieros extraordinarios, Estados de liquidación y Estados financieros que se presentan a las autoridades.<sup>13</sup>

La utilidad: Es la principal característica de la información financiera, de este modo debe ser confiable, comprensible, verificable y oportuna. Si se logra que la información financiera reúna las características mencionadas se estará cumpliendo lo que la Normas de la Información Financiera (NIIF) pretenden, es decir que la información pueda ser interpretada por los usuarios internos y externos.

**4.1.2 Análisis de los Estados Financieros.** Para el análisis de los Estados financieros se pueden utilizar diferentes metodologías, dependiendo del objetivo:

Por una parte el Análisis vertical, consiste en determinar cada cuenta del activo, pasivo y patrimonio, dentro del análisis vertical existe el llamado método de razones simples, que permite obtener un número significativo de relaciones entre las cuentas, con el objetivo de medir variables importantes, la liquidez, la solvencia, estabilidad, rentabilidad, entre otros. Con el análisis vertical se tiene en cuenta datos de un solo periodo. Por su parte en el Análisis horizontal, es posible comparar estados financieros homogéneos de periodos consecutivos, para determinar la evolución de las diferentes cuentas. La diferencia fundamental entre el análisis vertical y horizontal es que el análisis vertical examina un momento del tiempo, mientras que el horizontal tiene un carácter dinámico, lo cual facilita la observación de la tendencia de las variables más importantes.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO. Decreto 2646 (29, diciembre, 1993). Por el cual se reglamenta la Contabilidad en General y se expiden los principios o normas de contabilidad generalmente aceptados en Colombia. Diario Oficial. Cartagena de Indias, 1993. No. 41156.

<sup>14</sup> NULI VALUE. El Análisis de las Cuentas. En: El Tiempo. 8, enero, 2004. Otros sec.1 p.

**4.1.3. Estado de Fuentes y Usos de Fondos.** “El flujo de fondos es un estado financiero auxiliar o complementario que resulta de la comparación del balance general en dos fechas determinadas”<sup>15</sup>.

Es una de las herramientas más importantes de análisis con la que se debe contar para determinar el diagnóstico de la situación financiera, también conocido como el Estado de Fuentes y aplicación de Fondos, definido como: Estado financiero de donde provienen y en que se utilizaron los recursos económicos que la empresa tuvo disponibles de un periodo determinado. O lo que es lo mismo, muestra cuales fueron las fuentes de recursos a las que la administración recurrió dentro de un periodo determinado y la forma en cómo estos recursos fueron utilizados o aplicados en las diferentes área de actividad del negocio.<sup>16</sup>

“La aplicación del Estado de fuentes y usos sirve para ayudar a la calidad de las decisiones gerenciales”<sup>17</sup>, o “para un evaluador de crédito, porque permite ver el empleo de fondos que ha hecho la empresa y la forma en que esas utilidades fueron financiadas”<sup>18</sup>. “Como un pronóstico de origen de aplicación de recursos que permita visualizar la probable expansión de la empresa, las necesidades financieras resultantes y la forma óptima de financiar tales necesidades”<sup>19</sup>.

“Las decisiones de inversión, financiación y dividendos representan un permanente movimiento entre fuentes y aplicaciones con miras al alcance de los objetivos de liquidez y rentabilidad”.<sup>20</sup>

#### **“Las principales fuentes de recursos son:**

##### **Aportes de capital**

---

<sup>15</sup> ORTIZ, Anaya Héctor. El Flujo de Fondos: Análisis Financiero Aplicado. 14 ed. Bogotá D.C, Colombia, (2011). p. 313.

<sup>16</sup> GARCIA, Oscar León. Análisis del Movimiento de Recursos: Administración Financiera, Fundamentos y Aplicaciones. 3 ed. Cali, Colombia, (1999), p. 341-388.

<sup>17</sup> *Ibíd.*, p. 342.

<sup>18</sup> ORTIZ. *Op. cit.*, p 313.

<sup>19</sup> *Ibíd.*, p. 313.

<sup>20</sup> GARCÍA. *Op. cit.*, p 342.

Prestamos

Desinversiones

Generación interna de fondos (GIF)<sup>21</sup>

• **“Las principales aplicaciones de recursos son:**

Pago de pasivos

Inversiones

Dividendos<sup>22</sup>

**4.1.4 Flujo de Caja.** El flujo de caja es aquel que permite conocer de manera rápida la liquidez de la empresa, tomar decisiones como comprar y cobrar a contado o a crédito, pagar deudas en su fecha de vencimiento o si la empresa debe refinanciar y/o invertir el excedente del dinero en inversiones.

La importancia de elaborar un Flujo de Caja Proyectado es que permite: “anticipar a futuros déficit (o falta) de efectivo y, de ese modo, poder tomar la decisión de buscar financiamiento oportunamente, establecer una base sólida para sustentar el requerimiento de créditos, por ejemplo, al presentarlo dentro de nuestro plan o proyecto de negocios<sup>23</sup>”.

“Otra de las importancias es analizar la viabilidad de realizar futuros repartos de utilidades o pagos de dividendos<sup>24</sup>”.

“El problema más común asociado a la construcción de un flujo de caja es que existen diferentes flujos para diferentes fines: una para medir la rentabilidad del proyecto, otro para medir la rentabilidad de los recursos propios y un tercero para

---

<sup>21</sup>Ibíd., p. 343.

<sup>22</sup>Ibíd., p. 348.

<sup>23</sup>VALDA, Juan Carlos. Cómo Elaborar un Flujo de Caja. {en línea}. {Consultado: 6 de agosto de 2015}. {Disponible en: <http://www.grandespymes.com.ar/2011/11/10/como-elaborar-un-flujo-de-caja/>}.

<sup>24</sup>ORTIZ. Op. cit., p 375.

medir la capacidad de pago frente a los préstamos que ayudaron a su financiación”<sup>25</sup>.

El flujo de caja lo componen los siguientes elementos básicos:

- Saldo inicial de caja: es el efectivo con el que inicia el periodo contable y se toma del balance inicial.
- Entradas de efectivo: se generan durante el periodo objeto de análisis, las cuales tienen como base los estados de resultados y el movimiento del balance.
- La salida de efectivo del periodo: cuyo soporte son las mismas del punto anterior.
- Flujo neto del periodo: el cual puede ser positivo o negativo, y resulta de la diferencia de entradas y salidas del periodo.
- Saldo final de caja: resulta de sumar el saldo inicial y el flujo neto del periodo.<sup>26</sup>

“También existe dos tipos de flujo de caja el primero es: el **flujo de caja histórico** que es la reconstrucción para un periodo ya transcurrido, del movimiento de efectivo en cuanto a entradas, salidas y saldo al final de dicho periodo. Permite apreciar para el periodo analizado, de dónde provino el efectivo de la empresa y en que se utilizó, si el negocio requirió de nuevas inversiones y de donde salió el efectivo para realizarlas, como financio la empresa sus necesidades de efectivo y como invirtió sus excedentes de liquidez”<sup>27</sup>.

Adicional a ello, existen dos métodos para preparar el método de caja, el método directo e indirecto:

---

<sup>25</sup> SAPAG, Nassir y SAPAG, Reinaldo. Preparación y evaluación de proyectos. 5 ed. Bogota D.C. McGraw-Hill, 2008. 291 p. ISBN 13: 978-956-278-206-7

<sup>26</sup> ORTIZ. Op. cit., p 376.

<sup>27</sup> Ibid. p 383.

El método directo presenta una gran claridad en los conceptos que generaron entradas y salidas de efectivo, tanto en la parte operativa (resultados) como en los movimientos de balance, porque permite ver de manera directa cuales fueron realmente las entradas y salidas de efectivo en el periodo. Por su parte el método indirecto aunque llega al mismo saldo final de caja que el método directo, no suministra información válida para el análisis, sino por el contrario puede distorsionar la visión que un analista debe tener sobre las entradas y salidas de efectivo de una empresa. Adicionalmente el total de entradas y salidas que reporta el método indirecto está lejos de realidad, puesto que se está dejando de presentar las entradas más importantes que son las provenientes de ventas y salidas de mayor valor que son generalmente las compras y los gastos<sup>28</sup>.

También existe un “**flujo de caja proyectado** o presupuestado, es un estado financiero proforma que permite establecer para un periodo futuro el movimiento de efectivo”<sup>29</sup>, cuyos elementos se aplican de la misma manera que en el flujo de caja histórico, al igual que su método indirecto y directo, con la diferencia de tener la posibilidad de realizarlo en dos presentaciones de acuerdo a la manera como se organice las entradas y salidas de dinero, las cuales pueden ser presentación simplificado y presentación clasificado.

**4.1.5 Razones o índices financieros.** En un análisis financiero las razones o Indicadores financieros constituyen la forma más común para realizar una planificación financiera. En teoría se puede relacionar las cuentas del balance y del estado de resultados arrojando un indicador, que permite ver los puntos fuertes y débiles de la empresa, enfocándose en los puntos más relevantes. Dependiendo de la orientación que se dé al cálculo de las razones financieras se pueden dividir en cuatro grupos: Liquidez, actividad, rentabilidad y endeudamiento.

---

<sup>28</sup>Ibid., p 399

<sup>29</sup>Ibid. p 403.

En las siguientes tablas se muestran cada uno de los índices con su respectivo indicador, fórmula y su respectiva descripción.

Indicadores de Liquidez: Estos indicadores son los que permiten conocer la capacidad que tiene la empresa de generar fondos suficientes para cumplir con las obligaciones operativas y financieras a Corto Plazo.

**Tabla 1.** Indicadores de Liquidez

INDICADOR	FORMULA	DESCRIPCIÓN
KT - Capital de trabajo	Activo corriente	Recursos de corto plazo para cubrir deudas de corto plazo y la operación.
KTN - Capital de trabajo neto	Activo corriente - pasivo corriente	Cuánto pesa el capital de trabajo neto sobre el total de activo corriente. La misma razón corriente expresada en pesos.
KTO - Capital de trabajo operativo	Deudores + inventarios	Recursos operativos de corto plazo comprometidos en la operación por cartera pendiente y saldo inventarios. Expectativas de liquidez que tiene la empresa porque aún no han recaudado y no han vendido.
KTNO Capital de trabajo neto operativo	Deudores + Inventarios - Proveedores	Con quién se está financiando la operación, recursos propios, recursos costosos (bancos) y proveedores.
Prueba ácida o coeficiente liquidez	(Activo corriente - inventarios) / pasivo corriente	Capacidad para atender deudas de corto plazo sin tener que recurrir a la venta de inventarios. Se analiza con la rotación de inventarios.
Razón corriente - Razón circulante - Razón de solvencia - Razón de disponibilidad	Activo corriente / pasivo corriente	Capacidad de la empresa para atender las deudas a corto plazo con sus recursos corrientes. Por cada peso de deuda cuanto tiene la empresa de respaldo. Si el resultado es inferior a 1, quiere decir que no hay capacidad, medido en un instante de tiempo. Por lo cual debe ser mayor a 1 con un margen en caso de alguna eventualidad.

**Fuente.** Elaboración Propia con base en Documento del módulo Gestión Contable, suministrado por el Docente Luis Guillermo Betancourt Arteaga de la Universidad Libre de Pereira. 61 p.

Indicadores de Actividad: Se busca a través de estos indicadores medir la eficiencia con la cual la empresa utiliza los activos, es decir el manejo adecuado que le dan a los recursos y la recuperación de los mismos, permitiendo así la

identificación de aquellos que son improductivos y enfocarlos a mejoras financieras.

**Tabla 2.** Indicadores de Actividad

INDICADOR	FORMULA	DESCRIPCIÓN
Días de rotación deudores	$\text{deudores promedio} * 365 \text{ días} / \text{ventas}$	Mide el número de días que tarda la empresa en recuperar la cartera. Se compara con la política de la empresa.
Días de rotación inventario	$\text{inventario promedio} * 365 \text{ días} / \text{costo de ventas}$	Determina en cuantos días la empresa convierte sus inventarios en efectivo o en cartera.
Días de rotación proveedores	$\text{proveedores promedio} * 365 \text{ días} / \text{compras}$	Determina los días que tarda la empresa en cancelar a los proveedores. Debe ser comparado con política de crédito.
Ciclo de caja operativo	$\text{días de cartera} + \text{días inventario}$	Determina los días que requiere la empresa para convertir lo producido en efectivo.
Ciclo de caja operativo neto	$\text{días de cartera} + \text{días inventario} - \text{días proveedores}$	Determina los días necesarios de caja operativa que no son financiados con los proveedores. Por cuanto tiempo debo financiar la operación.
Deudores	$(\text{Rotación de deudores} * \text{Ventas}) / 365 \text{ días}$	Para conocer el cobro para poder operar.
Inventario	$(\text{Rotación de inventario} * \text{Costo de Ventas}) / 365 \text{ días}$	Para conocer las ventas para poder operar.
Proveedores	$(\text{Rotación de proveedores} * \text{Compras}) / 365 \text{ días}$	Para conocer los pagos para poder operar.

**Fuente.** Elaboración Propia con base en Documento del módulo Gestión Contable, suministrado por el Docente Luis Guillermo Betancourt Arteaga de la Universidad Libre de Pereira. 62 p.

Indicadores de Endeudamiento: Proporcionan el grado y manera de participación de los acreedores en el financiamiento, lo que permite identificar los posibles riesgos que se están asumiendo con los mismos.

En otras palabras la cantidad de recursos que son obtenidos de terceros.

**Tabla 3.** Indicadores de Endeudamiento

INDICADOR	FORMULA	DESCRIPCIÓN
Endeudamiento total	$\text{Pasivo total} / \text{activo total}$	Determina el grado de apalancamiento de acreedores en los activos de la empresa. Cuanto los activos han sido financiado por los pasivos.

**Tabla 3. (Continuación).**

Endeudamiento a corto plazo	Pasivo corriente / pasivo total	Porcentaje del total de deudas que deben ser canceladas en un término inferior a un año.
Carga financiera	Gastos financieros / Ventas	Cuanto se dedica de las ventas para cubrir los gastos financieros.
Cobertura de gastos financieros o veces que se ha ganado el interés	UAII / gastos financieros	Capacidad de la empresa para generar utilidades operativas y cubrir sus intereses. (Veces). Capacidad de la empresa, con utilidad operativa antes de impuestos de cubrir sus gastos financieros.

**Fuente.** Elaboración Propia con base en Documento del módulo Gestión Contable, suministrado por el Docente Luis Guillermo Betancourt Arteaga de la Universidad Libre de Pereira. 63 p.

Indicadores de Rentabilidad: miden la capacidad de la empresa alrededor de la generación de utilidades, es decir la efectividad de la administración en el control de los costos y gastos o la buena capacidad de generar ingresos.

**Tabla 4. Indicadores de Rentabilidad**

INDICADOR	FORMULA	DESCRIPCIÓN
Margen Bruto – Rentabilidad bruta	Utilidad bruta / ventas	Eficiencia en el manejo de los costos. Determina la capacidad de ventas para generar utilidad bruta, es decir para cubrir los costos de ventas.
Margen Operativo - Rentabilidad operativa	UAII / ventas	Eficiencia en el manejo de los costos y gastos. Cuanto genera de utilidad operativa sobre las ventas al cubrir costos y gastos en desarrollo de su objeto social.
Margen neto - Rentabilidad neta - Productividad marginal	Utilidad neta / ventas	Eficiencia en toda la operación, ingresos, costos, gastos e impuestos. Por cada peso en ventas cuanto se obtiene de utilidad neta incluyendo operación y no operacional.
% ROI - Return on investment Retorno sobre inversion	UAII / activos operativos promedio	Capacidad que tiene la empresa con sus activos de generar rentabilidad. Determina el rendimiento obtenido por la empresa en su operación con el uso de los activos operativos. Activos operativos: KTNO + Propiedad Planta y Equipo.



**Tabla 4.** (Continuación).

% ROA - Return on assets Retorno sobre activos	UAI / activo total	Determina la caja operativa obtenida en el período con el uso de la inversión total en activos.
% ROE - Return on Equity Rentabilidad sobre patrimonio	UAI / patrimonio promedio	Determina el rendimiento obtenido antes de impuestos sobre la inversión realizada por los propietarios.

**Fuente.** Elaboración Propia con base en Documento del módulo Gestión Contable, suministrado por el Docente Luis Guillermo Betancourt Arteaga de la Universidad Libre de Pereira. 64 p.

**4.1.6 Valor Económico Agregado (EVA).** Uno de los indicadores adicionales y de los más importantes para las empresas en el análisis financiero es el EVA.

Permite calcular la capacidad de que tiene la empresa para crear riqueza, teniendo en cuenta la eficiencia y productividad de sus activos, así como la estructura de capital y el entorno en el cual se mueve. El EVA es una medida de desempeño que pretende identificar cual es el nivel de riqueza que le queda a una empresa después de asumir el costo de capital, tanto de acreedores como accionistas:

**EVA:** Economic Value Added (o valor económico agregado).

**UNA:** Utilidad neta ajustada.

**ANF:** Activo neto financiado.

**CPC:** Costo promedio de capital<sup>30</sup>

**Fórmula 1.** EVA

$$EVA = UNA - (ANF * CPC)$$

**Fuente.** ORTIZ, Anaya Héctor. El Flujo de Fondos: Análisis Financiero Aplicado. 14 ed. Bogotá D.C, Colombia, (2011).

---

<sup>30</sup>Ibid. p 291.

De acuerdo a un boletín informativo del consultorio contable de la universidad EAFIT (2010), se resalta tres puntos de importancia para el EVA:

### **Estrategias del EVA**

Algunas estrategias con el fin de incrementar Eva son:

- \*Mejorar las utilidades operativas sin adicionar capital en la empresa.
- \*Disponer de más capital como si fuera una línea de crédito siempre que los beneficios adicionales superen el costo de capital.
- \*Liberar capital cuando en definitiva no sea posible generar beneficios superiores al costo del mismo.

### **Ventajas del EVA**

- \*Proveer una medición para la creación de riqueza que alinea las metas de los administradores de las divisiones o plantas con las metas de la compañía.
- \*Permite identificar los generadores de valor en la empresa.
- \*Combina el desempeño operativo con el financiero en un reporte integrado que permite tomar decisiones.
- \*Permite determinar si las inversiones de capital están generando un rendimiento mayor a su costo.

### **Desventajas del Eva**

- \*Dificultad en el cálculo del costo de capital ya que se debe emplear procedimientos que a veces exigen poseer conocimientos de finanzas avanzadas, así como de la empresa y el sector.
- \*Se dificulta la implementación en las economías con altas tasas de interés, que hacen difícil obtener rentabilidades operativas superiores a aquéllas.
- \*Además debe considerarse que inicialmente se calcula con cifras a partir de las utilidades contables; esto requiere complementar su análisis con el efectivo generado en la empresa.
- \*Las cifras de la información contable como son las del balance general, el estado de resultados y el flujo de efectivo exigen un proceso de depuración

en términos económicos y financieros para llegar a una cifra del EVA razonable y confiable.<sup>31</sup>

**4.1.7 Costo del Capital Medio Ponderado (WACC).** Otro de los grandes indicadores que permiten afianzar el análisis financiero es el **WACC** o también conocido como Costo. Definido como:

Tasa de descuento que suele emplearse para descontar los flujos de fondos operativos para valorar una empresa utilizando el descuento de flujos de efectivo, en el enfoque empresarial. La necesidad de utilización de este método está justificada en que los flujos de efectivo calculados, se financian tanto con capital propio (fondos propios o acciones) como con capital de terceros (pasivo o deudas). El WACC permite ponderar (media ponderada) del costo de ambas fuentes de financiación, acciones y deudas por el volumen de cada una de ellas en el total de acciones.

**Fórmula 2. WACC**

$$WACC = K_e \frac{CAA}{CAA + D} + K_d(1 - T) \frac{D}{CAA + D}$$

**Fuente:** Enciclopedia Financiera web.

**WACC:** Weighted Average Cost of Capital (Promedio Ponderado del Costo de Capital).

**Ke:** Tasa o de costo de oportunidad de los accionistas. Se utiliza para obtenerla el método CAPM o es descuento de los dividendos futuros.

**CAA:** Capital aportado por los accionistas

**D:** Deuda financiera contraída

**Kd:** Costo de la deuda financiera

---

<sup>31</sup> EAFIT. EVA: Una medida de creación de valor en las empresas. {En línea}. {Consultado: 6 agosto de 2015}. Disponible en: {<http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/boletines/contabilidad-finanzas/boletin7.pdf>}.

T: Tasa de impuesto a las ganancias<sup>32</sup>

**4.1.8 Matriz DOFA.** Para desarrollar un plan de mejoramiento aparte de las herramientas expuestas, existe la Matriz DOFA, la cual permite además de evaluar, realizar las estrategias financieras que surgen de acuerdo a la relación entre las Debilidades y Fortalezas internas que tiene la empresa, y las Oportunidades, y Amenazas que ofrece el entorno.

**Tabla 5.** ¿Qué buscar al realizar una Matriz DOFA enfocada al área financiera?

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Activos fijos, tecnología Activos Humanos Alianzas estratégicas Modelo de negocio Evolución del negocio Promociones y publicidad Diseños Calidad y durabilidad del Producto Logística y Distribución propia Experiencia	Estrategias de precios Crecimiento y/o Expansión Costos (distribución, adquisición de materias primas, Mano de Obra, entre otros) Gastos Sistema de Financiación
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Apertura de mercados Globalización Nuevas tecnologías Alianzas estratégicas con proveedores Tratados de Libre Comercio	Competencia creciente Productos sustitutos Políticas ambientales Cambios de los gustos de los consumidores Demanda estacional

**Fuente.** Elaboración Propia

## 4.2 MARCO ESPACIAL

El desarrollo de esta investigación se realizará en la empresa MUEBLES BL, la cual se expone a continuación:

<sup>32</sup>BUJAN PEREZ, Alejandro “Enciclopedia financiera”. {En línea}. {Consultado: 6 agosto de 2015}. Disponible en: {<http://www.encyclopediainanciera.com/analisisfundamental/valoraciondeactivos/formula-wacc.htm>}.

**4.2.1 Reseña histórica.** MUEBLES BL es el resultado de un sueño de su fundador, Francisco Augusto Botero, nacido en Santuario, Antioquia. Después de salir del bachillerato, Don Augusto incursiona en el mundo de las ventas haciendo escuela en la empresa de su primo Iván Botero que en aquel entonces comercializaba ropa. A finales de los años 60, Don Augusto y su primo Darío Botero, empiezan a vender ropa en pueblos del eje cafetero. En Anserma, Caldas, en donde, además de encontrar el amor de su vida, Doña Libia, inaugura con su primo el primer almacén dedicado a la venta de ropa, electrodomésticos y muebles fabricados en un taller en el mismo pueblo. Al ver que el negocio demandaba crecimiento, los primos Botero se trasladan a Pereira, en donde ven un centro importante de la región y, a mediados de los años 70, fundan Muebles Día (acrónimo de Darío y Augusto) en donde actualmente está la planta de producción de MUEBLES BL. Muebles Día se convierte en el proveedor de “Darío y Augusto Botero”, almacenes que montaron para la venta de los productos que ofrecían a crédito y de contado. La expansión llegó a Manizales, Armenia, Palmira, Cali e Ibagué, entre otros. En el año 1987, Augusto y Darío deciden explorar sus propios caminos. Don Augusto Botero abre los almacenes que llevan su nombre y con los años, Muebles Día pasa a ser Botero Losada y en 1997 la marca evoluciona a MUEBLES BL, con nuevas directrices estratégicas en donde se hace especial énfasis en el diseño del mueble.

El final de los 90 es una época difícil como consecuencia de la crisis económica, lo que obliga a una reestructuración de la empresa, haciendo gala de la máxima de Don Augusto de ver cada circunstancia como una oportunidad. Se buscan inversionistas que inyecten capital y la empresa pasa a ser una Sociedad Anónima de carácter familiar.

Superada la crisis, la década del 2000 representa un fortalecimiento de la empresa que se consolida en el diseño de los muebles, traduciendo las necesidades de los sectores de más escasos recursos para mejorar su calidad de vida, ofreciendo precios razonables con facilidades de pago. En esta misma época MUEBLES BL, en su compromiso con la excelencia, se

embarca en el proceso de gestión de calidad, obteniendo en 2010 la certificación de la norma ICONTEC ISO 9001. Entre las distinciones obtenidas por la compañía, se destaca en 2012 el premio a la innovación GIA Colombia (Global Innovation Award) con la cual representa al país en la feria International Home & Housewares Show celebrada en Chicago, EEUU.

MUEBLES BL continúa con su propósito de generar oportunidades, contribuyendo al bienestar de alrededor de casi 450 hogares en empleos directos y 150 indirectos, haciendo presencia en municipios del Eje Cafetero, Norte del Valle, Tolima y Cundinamarca con aproximadamente 20 puntos de venta, concentrando su sede en Pereira y Dosquebradas. En la región, MUEBLES BL es sinónimo de diseño, calidad y precio<sup>33</sup>.

**4.2.2 Misión.** “Fabricar muebles de madera y comercializarlos con electrodomésticos en los puntos de venta para generar experiencias positivas.”<sup>34</sup>

**4.2.3 Visión.** “Ser en el año 2015 una empresa competitiva y líder en las zonas donde hace presencia, que asegure una rentabilidad sostenida para sus accionistas, diferenciándose por la variedad y calidad de sus productos y servicios, por el desarrollo profesional y personal de sus empleados, por el respeto del medio ambiente y la contribución al desarrollo de la sociedad”<sup>35</sup>.

**4.2.4 Política de Calidad.** “En MUEBLES BL, se está comprometido con la búsqueda de la Satisfacción del cliente a través de experiencias positivas”.<sup>36</sup>

---

<sup>33</sup>MUEBLES BL. Manual de Calidad. 7 p.

<sup>34</sup>Ibíd. 19 p

<sup>35</sup>Ibíd. 20 p

<sup>36</sup>Ibíd. 9 p

#### 4.2.5 Principios y valores.

- **COMPROMISO:** En Botero Losada S.A, proyectamos la Mejora Continua; sabemos que con nuestra labor diaria y nuestra actitud, ayudamos al crecimiento, cumplimiento de los objetivos y permanencia. Por eso, nos sentimos orgullosos de pertenecer a este grupo empresarial.
- **RESPONSABILIDAD:** En Botero Losada S.A, estamos en búsqueda de una actitud responsable, donde la calidad, el servicio, el compañerismo y el trabajo en equipo, hagan parte de nuestra Cultura Organizacional.
- **RESPECTO:** En Botero Losada S.A, respetamos las ideas de los demás, entendemos las diferencias, actitudes y les damos un trato ético y amable a nuestros compañeros.
- **CALIDAD:** En Botero Losada S.A , trabajamos día a día en Búsqueda de la excelencia de nuestros procesos, brindándole a nuestros clientes las mejores garantías en Producto y Servicio.<sup>37</sup>

#### 4.2.6 Certificaciones.

**ISO** Muebles BL, Botero Losada, con una cultura de calidad bien diseñada fruto de un trabajo conjunto, obtuvo el reconocimiento de Icontec, la Certificación nacional e internacional ISO 9001 versión 2008, dicha entidad luego de adelantar la respectiva auditoría a 10 procesos procedió a certificar todas sus actividades relacionadas con la fabricación y comercialización de muebles de madera para el hogar.

**GIA** Miles de comerciantes de todo el mundo asistieron al International Home &Housewares Show IHS de Chicago, que se realizó entre el 2 y el 5 de marzo, evento catalogado como uno de los mejores espacios para que las empresas del sector decorativo e inmobiliario muestren todos sus productos a los diferentes empresarios del mundo.

---

<sup>37</sup>Ibíd. 21 p

Lo más innovador del evento y que siempre llama la atención de todos los participantes es el premio creado por la organización del IHS desde el año 2000 en el que se le otorga un reconocimiento mundial a la innovación en el campo del retail de decoración, cocina y artículos para el hogar, a la empresa más destacada del año y que haga parte del programa GIA.

17 prestigiosas publicaciones de diferentes países están vinculadas a este premio, el Global Innovation Award, GIA; denominado por algunos como el "Oscar del Retail". En esta oportunidad el premio fue entregado a la empresa representante por Colombia; la cadena de almacenes de Mueble BL con varios almacenes en el Eje Cafetero, cuyo gerente Augusto Botero, participó en la ceremonia de premiación mundial en Chicago y recibió el reconocimiento.<sup>38</sup>

#### **4.2.7 Materias Primas.**

Los productos son elaborados con materias primas cuidadosamente seleccionadas, por eso contamos con proveedores calificados que cumplen con los requisitos solicitados por la organización. Para obtener productos de excelente calidad.

El proceso de producción es inspeccionado por control de calidad en cada etapa del proceso.

Las salas BL llevan en su interior madera debidamente secada e inmunizada, utilizamos espumas con las densidades apropiadas para el uso de los muebles, además de gran variedad de telas nacionales e importadas acordes a las últimas tendencias del mercado.

---

<sup>38</sup>MUEBLES BL. Quienes Somos. {En línea}. {Consultado: 22 de agosto de 2015}. {[http://mueblesbl.com/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=29&Itemid=689](http://mueblesbl.com/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=29&Itemid=689)}.



Los comedores y las alcobas BL son elaborados en su estructura con maderas tropicales como el cedro, en la cubierta o tablero utilizamos mdf y triple, lo que nos permite trabajar a precios competitivos manteniendo la calidad.

Otros accesorios complementan nuestro portafolio para entregar a los hogares colombianos ambientes únicos con la garantía y el respaldo que ha caracterizado a muebles BL por más de 30 años.<sup>39</sup>

**4.2.8 Puntos de venta.** MUEBLES BL cuenta con dos puntos de venta en Pereira y Manizales, uno en Santa Rosa de Cabal, Dosquebradas, Chinchiná, Armenia, Cartago, Anserma, Belén, Rio Sucio, Ibagué, Girardot, Melgar y Tocaima. Y otros puntos de venta en Armenia, Ibagué, Cajamarca y Rovira, sin embargo estos llevan el nombre de Botero Lozada, debido a su reconocimiento y posicionamiento de marca. Su punto de Fábrica se encuentra ubicado en Dosquebradas, con un total de 20 puntos de venta y uno de Fábrica<sup>40</sup>.

**4.2.9 Portafolio.** “Comedores, muebles, alcobas, salas, clóset, electrodomésticos, Vitrinas, mesas y accesorios”<sup>41</sup>.

### 4.3 MARCO TEMPORAL

El desarrollo de la investigación se llevará a cabo en el segundo semestre del año 2015, con base en la información contable de los últimos cuatro años de los estados financieros, comprendidos entre el 2011 y 2014.

---

<sup>39</sup> MUEBLES BL. Quienes Somos. {En línea}. {Consultado: 22 de agosto de 2015}. {[http://mueblesbl.com/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=29&Itemid=689](http://mueblesbl.com/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=29&Itemid=689)}.

<sup>40</sup> MUEBLES BL. Contacto. {En línea}. {Consultado: 22 de agosto de 2015}. Disponible en: {[http://mueblesbl.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=85&Itemid=801](http://mueblesbl.com/index.php?option=com_content&view=article&id=85&Itemid=801)}.

<sup>41</sup> MUEBLES BL. Portafolio de Productos. {En línea}. {22 de agosto de 2015}. Disponible en: {[http://mueblesbl.com/index.php?option=com\\_content&view=featured&Itemid=435](http://mueblesbl.com/index.php?option=com_content&view=featured&Itemid=435)}.

## **5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Esta investigación inicia con un estudio exploratorio; ya que no existían investigaciones previas sobre el objeto de estudio, es decir es la primera vez que en la empresa MUEBLES BL realiza este tipo de estudio, por lo tanto el desarrollo del diagnóstico y plan de mejoramiento son usados para ayudas actuales y futuras, con el fin de realizar una mejor toma de decisiones en la administración financiera.

También es considerado un estudio descriptivo; porque se indaga no solo con datos financieros, sino con entrevistas, acerca de las motivaciones que llevan a los directivos de la empresa a tomar ciertas decisiones. Así mismo con los planteamientos propuestos y hallazgos encontrados, se obtiene la base para tener referencia de cómo continuar, permitiendo que se caracterice esta organización en el ámbito financiero.

### **5.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

El método empleado fue el Análisis y síntesis, ya que estas son herramientas aplicadas que se utilizarán en la investigación del Diagnóstico financiero y plan de mejoramiento para el área financiera de la Empresa Muebles BL, las cuales permitieron identificar los elementos que conforman los Estados Financieros y realizar un análisis a cada partida, aplicando indicadores para llegar a un resultado, el cual conllevaron a realizar una síntesis del problema y brindar recomendaciones para la mejora, con el fin gestionar mejor esta área de la empresa.

### **5.2 TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Las estrategias y técnicas de recolección de información para el desarrollo de la investigación fueron, en cuanto a fuentes primarias, la recopilación de datos

financieros suministrados por la empresa, los cuales son necesarios para el cálculo matemático financiero que conlleva a resultados de diagnóstico y análisis. Otra técnica utilizada fue las entrevistas, ya que no solo con los datos numéricos se puede dar una conclusión definitiva del porque ocurren ciertos hechos, por lo cual es importante indagar antes de juzgar cual fue la verdadera razón por la que se presentan los datos y asentar que será confiable el análisis y las propuestas de mejoramiento planteadas.

En cuanto a las fuentes secundarias, la información fue suministrada a través de libros financieros de apoyo para las referencias y manejo de datos, trabajos de grados que orientaron el orden y la estructura a seguir para plantear una investigación coherente y ordenada, diccionarios y enciclopedias que permiten el manejo de conceptos financieros, estas fuentes secundarias son de fácil acceso ya que son suministradas por la biblioteca de la Universidad Libre de Pereira.

Cabe resaltar que esta investigación se dividió en tres fases, en la primera etapa se realizó el diagnóstico financiero de la empresa Muebles BL, teniendo en cuenta los estados de resultados y balance general de los años 2011, 2012, 2013 y 2014. a través del análisis vertical y horizontal, el cálculo del WACC, EVA, EFAF, estado de fuentes y aplicaciones o esencia del negocio, como también el estado del flujo de caja libre, y en la segunda fase a partir del análisis DOFA, se detectaron las debilidades y fortalezas de la empresa en el área financiera, así como las oportunidades y amenazas del entorno, para realizar el plan de mejoramiento de acuerdo a las debilidades identificadas en el diagnóstico financiero.

## 6. DIAGNÓSTICO FINANCIERO PARA LA EMPRESA MUEBLES BL

En este capítulo, se desarrolla el diagnóstico financiero para la Empresa Muebles BL, teniendo en cuenta los años 2011, 2012, 2013 y 2014. Para tal fin, se aplicaron algunas herramientas financieras como los son el análisis horizontal y vertical al Balance General y Estado de Resultados, el cual se complementa con los Indicadores de Liquidez, Actividad, Endeudamiento, Rentabilidad, Calculo del WACC, EBITDA y EVA. Adicional a ello se halla el Estado de Fuentes y Aplicación de Fondos con el fin de conocer el Principio de Conformidad Financiera a través de las políticas de Financiación, Inversión y Repartición de Dividendos. Por último se realiza la elaboración del Flujo de Caja.

### 6.1 ANALISIS HORIZONTAL Y VERTICAL DEL BALANCE GENERAL

**Tabla 6.** Estructura Análisis Horizontal y Vertical del Balance General Empresa Muebles BL.

BOTERO LOSADA S.A											
BALANCE GENERAL											
MILLONES DE PESOS											
	2011		2012			2013			2014		
	\$	%	\$	%	VAR.	\$	%	VAR.	\$	%	VAR.
11 DISPONIBLE	380	4,4%	86	0,9%	-77,4%	39	0,4%	-54,7%	95	0,7%	143,6%
12 INVERSIONES	72	0,8%	151	1,6%	109,7%	180	1,9%	19,2%	2	0,0%	-98,9%
13 DEUDORES	1.831	21,1%	3.783	39,8%	106,6%	3.699	39,0%	-2,2%	5.552	43,3%	50,1%
14 INVENTARIO DE MERCANCIAS	4.583	52,9%	3.551	37,3%	-22,5%	3.438	36,2%	-3,2%	4.163	32,5%	21,1%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>6.866</b>	<b>79,2%</b>	<b>7.571</b>	<b>79,6%</b>	<b>10,3%</b>	<b>7.356</b>	<b>77,5%</b>	<b>-2,8%</b>	<b>9.812</b>	<b>76,6%</b>	<b>33,4%</b>
15 PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	1.758	20,3%	1.896	19,9%	7,8%	2.087	22,0%	10,1%	1.085	8,5%	-48,0%
16 INTANGIBLES	44	0,5%	46	0,5%	4,5%	46	0,5%	0,0%	147	1,1%	219,6%
19 VALORIZACIONES	-	0,0%	-	0,0%	0,0%	-	0,0%	0,0%	1.764	13,8%	0%
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>1.802</b>	<b>20,8%</b>	<b>1.942</b>	<b>20,4%</b>	<b>7,8%</b>	<b>2.133</b>	<b>22,5%</b>	<b>9,8%</b>	<b>2.996</b>	<b>23,4%</b>	<b>40,5%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>8.668</b>	<b>100%</b>	<b>9.513</b>	<b>100%</b>	<b>9,7%</b>	<b>9.489</b>	<b>100%</b>	<b>-0,3%</b>	<b>12.808</b>	<b>100%</b>	<b>35,0%</b>
21 OBLIGACIONES FINANCIERAS	2.712	31,3%	2.135	22,4%	-21,3%	2.398	25,3%	12,3%	3.256	25,4%	35,8%

Tabla 6. (Continuación).

22 PROVEEDORES NACIONALES	2.175	25,1%	3.063	32,2%	40,8%	3.301	34,8%	7,8%	3.742	29,2%	13,4%
23 COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	214	2,5%	179	1,9%	-16,4%	189	2,0%	5,6%	503	3,9%	166,1%
24 IMPUESTO SOBRE LAS VENTAS	160	1,8%	184	1,9%	15,0%	179	1,9%	-2,7%	211	1,6%	17,9%
25 OBLIGACIONES LABORALES	59	0,7%	118	1,2%	100,0%	61	0,6%	-48,3%	77	0,6%	26,2%
26 PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	439	5,1%	565	5,9%	28,7%	565	6,0%	0,0%	656	5,1%	16,1%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>5.759</b>	<b>66,4%</b>	<b>6.244</b>	<b>65,6%</b>	<b>8,4%</b>	<b>6.693</b>	<b>70,5%</b>	<b>7,2%</b>	<b>8.445</b>	<b>65,9%</b>	<b>26,2%</b>
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>-</b>	<b>0,0%</b>	<b>-</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>-</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>-</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>5.759</b>	<b>66,4%</b>	<b>6.244</b>	<b>65,6%</b>	<b>8,4%</b>	<b>6.693</b>	<b>70,5%</b>	<b>7,2%</b>	<b>8.445</b>	<b>65,9%</b>	<b>26,2%</b>
31 CAPITAL SOCIAL	350	4,0%	350	3,7%	0,0%	350	3,7%	0,0%	350	2,7%	0,0%
33 RESERVA LEGAL	334	3,9%	370	3,9%	10,8%	411	4,3%	11,1%	411	3,2%	0,0%
36 UTILIDAD DEL EJERCICIO	357	4,1%	413	4,3%	15,7%	627	6,6%	51,8%	683	5,3%	8,9%
37 RESULTADO EJERC. ANTER.	1.868	21,6%	2.136	22,5%	14,3%	1.408	14,8%	-34,1%	1.155	9,0%	-18,0%
38 SUPERAVIT POR VALORIZACIONES	-	0,0%	-	0,0%	0,0%	-	0,0%	0,0%	1.764	13,8%	0%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>2.909</b>	<b>33,6%</b>	<b>3.269</b>	<b>34,4%</b>	<b>12,4%</b>	<b>2.796</b>	<b>29,5%</b>	<b>-14,5%</b>	<b>4.363</b>	<b>34,1%</b>	<b>56,0%</b>
<b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>	<b>8.668</b>	<b>100%</b>	<b>9.513</b>	<b>100%</b>	<b>9,7%</b>	<b>9.489</b>	<b>100%</b>	<b>-0,3%</b>	<b>12.808</b>	<b>100%</b>	<b>35,0%</b>

**Fuente.** Elaboración Propia con base en información suministrada por Muebles BL

Para el análisis del comportamiento de los Estados Financieros de Muebles BL se toma como referencia los periodos 2011, 2012, 2013 y 2014.

En el año 2011 como se muestra en la tabla 6, la empresa está distribuida según el total de sus activos en un 79,2% por el activo corriente y un 20,8 % por el activo no corriente. Se evidencia que en el activo corriente, el mayor porcentaje de los activos, está representado por el rubro del disponible con un porcentaje del 4,4% en el cual los bancos tienen la mayor participación, debido a que la empresa cuenta con un saldo considerable, posiblemente por el no cobro de los cheques por parte de los proveedores. El siguiente rubro representativo son los deudores de la compañía, el cual cuenta con un 21,1%, porcentaje que está siendo acumulado por los clientes, ya que la empresa produce muebles y venta de electrodomésticos que son vendidos individual o en combos con política de ventas a crédito, lo cual implica una amplia cartera con los clientes. Respecto al inventario se tiene una participación del

52,9%, de los cuales se representa en un 83% los muebles producidos por la empresa y un 17% corresponde a los electrodomésticos que son adquiridos a terceros (información suministrada por Director de Ventas).

En el activo no corriente la empresa posee un 20,8%, el cual corresponde a propiedad planta y equipo un 20,3%, indicando que la empresa ha realizado una inversión alta en Flota, equipo, transporte y maquinaria durante el año 2011, para estar a la vanguardia de la última tecnología en maquinaria para el corte y elaboración de muebles.

En cuanto a los pasivos, la totalidad de estos, se encuentran representados por el 66,4% en los pasivos corrientes, de los cuales las obligaciones financieras a corto plazo representan un 31,3 %, lo que evidencia que la empresa se ha endeudado con los bancos para invertir en la compra de maquinaria y vehículos para la operación, los proveedores se encuentran con un 25,1%, lo cual hace referencia a la financiación que tiene la empresa con los proveedores.

Como se evidencia el pasivo corriente tiene 100% de la participación, esto puede perjudicar el capital de trabajo, debido a que estas obligaciones a corto plazo, están respaldadas por activos corrientes, por lo tanto se recomienda que las obligaciones se manejen a corto y largo plazo.

En el patrimonio, el resultado del ejercicio con un 4,1%, muestra que la empresa obtiene rentabilidad, cuya utilidad no se distribuye a los socios y se reinvierte en capital de trabajo.

Para el año 2012 el activo corriente tuvo una participación del 79,6%, aumento en 10,3%; de otro lado, el disponible presentó una variación de 380 millones a 86 millones figurada en el pago de proveedores dentro del periodo, en inversiones se tiene una variación de 109,7% ya que se pasó de tener en el año 2011 un valor de

72 millones a 151 millones representados en cedulas de capitalización, deudores tiene una participación de 39,8% aumentando en 106,6% en relación al periodo anterior, se infiere que los clientes obtienen el mayor impacto en el rubro por las ventas que se realizaron a crédito durante el 2012, las cuales varían de acuerdo a las modalidades de crédito de pago que maneja la compañía, que van desde 30 días a más de 69 días; inventarios tienen una participación de 37,3 % presentando una disminución en un 22,5%, probablemente relacionado con el incremento del costo de ventas.

El activo no corriente está representando por la Propiedad Planta y Equipo en 19,9%, paso de 1.758 millones a 1.896 millones, incrementando en 7,8%, lo que evidencia que la empresa sigue invirtiendo en equipo de transporte.

El pasivo está representado en un 65,6% de su totalidad, en el pasivo corriente aumentado así en un 8,4%, los proveedores representan 32,2% pasando de 2.175 millones a 3.063 millones con una variación de 40,8% y obligaciones financieras con una participación 22,4% disminuyendo en un 21,3%.

La empresa no posee pasivos no corrientes para los años 2011,2012, 2013 y 2014, los pasivos corrientes de los años 2011 y 2012 tiene un porcentaje representativo del activo corriente, lo que indica que la empresa tiene para cubrir sus pasivos corrientes, quedando un porcentaje mínimo de flujo de efectivo, lo que podría constituir un problema para la compañía en caso de suplir una necesidad operativa.

El patrimonio aumento en 2.909 millones a 3.269 millones con una variación de 12,4% y un aumento en el resultado del ejercicio de 15,7%.

En el año 2013 existe un activo corriente 77,5 % y activo no corriente de 22,5%, con una variación negativa de 2,8%, donde el disponible disminuyó 54,7%

posiblemente por una inversión. Los deudores presentan un 39%, pasando de 3.783 millones a 3.699 millones de pesos, hubo una disminución del 2,2% con respecto al año anterior. En cuanto a los inventarios, estos tienen una participación 36,2% representados en mercancías fabricadas por la empresa y compra de productos terminados, por lo cual se muestra una disminución con respecto al periodo anterior en 3,2%.

En lo concerniente al Activo no corriente tiene una participación de 22,5%, donde construcciones y edificaciones es la más representativa, con una variación 10,1%.

La totalidad de los pasivos se encuentran representados por el 70,5% de los pasivos corrientes, pasando de 6.244 millones a 6.693 millones, aumentando 7,2% sus pasivos a corto plazo para este año, afectando así su capital de trabajo. En las cuentas por pagar están las obligaciones financieras representadas en un 25,3% con un aumento del 12,3%, por lo que la empresa tuvo que adquirir deuda para pagar nuevas construcciones y los proveedores crecieron en un 34,8% con un incremento del 7,8%.

El Patrimonio para el año 2013 está representado por un 29,5 %, con una disminución del 14,5 % con respecto al año anterior y una concentración del 14,8%, debido a la distribución de dividendos.

Para el año 2014, los activos se encuentran representados en un 76,6% en el activo corriente y el 23,4% por el activo no corriente. El activo corriente aumento 33,4% con respecto al año anterior. El disponible tuvo participación en 0,7% con un aumento de 143,6% por el reembolso de la inversión que se liquida, reflejando disminución notable en el rubro de inversiones en un 98,9%, los deudores pasaron de 3.699 millones a 5.552 millones, aumentaron en un 43,3 % con respecto al periodo anterior, y tuvieron una variación del 50,1% lo que significa que el crédito con clientes incremento a corto plazo. De otro lado, los inventarios están



representados en 32,5%, incrementados en 21,1%, pasando de tener 3.438 millones a 4.163 millones, la empresa maneja inventarios fabricados por la misma organización e inventarios no fabricados por la misma, lo que relaciona el aumento del inventario.

En activos no corrientes se tiene propiedad, planta y equipo representado en 8,5 % con una disminución de 48% con respecto a los años anteriores, para los años 2011, 2012 y 2013 la cuenta de intangibles representó un 0,5%, en el 2014 presentó 1,1% con una variación de 219,6%, por la compra de un software. Las valorizaciones en los años 2011, 2012 y 2013 no tuvieron movimiento alguno, en el año 2014 representaron el 13,8%, para este año se practicaron las respectivas valorizaciones de propiedad planta e equipo.

Para los pasivos las obligaciones financieras tuvieron participación de 25,4%, aumentando en un 35,8%, debido a la inversión de construcción; los proveedores representaron un 29,2% con una variación del 13,4% y los costos y gastos por pagar para el año 2014 se vieron representados en 3,9% con una variación de 166,1% por las construcciones en curso y demás costos y gastos por pagar.

Con respecto al Patrimonio se evidencia una participación del 34,1% aumentando con respecto al periodo anterior, con una variación del 56%, debido a un aumento del resultado del ejercicio del 9% y un superávit por valorizaciones de 13,8%.

En el análisis de empresa Muebles BL, se evidencia que los clientes han ido en incremento de un año a otro, debido a las diferentes políticas implementadas por la empresa, lo que es normal teniendo en cuenta el nicho al que va dirigido la empresa (estrato uno, dos y tres), los inventarios representados en mercancías fabricadas y los electrodomésticos.

Lo anterior también permite evidenciar que la empresa tiene el 100 % de los pasivos corrientes a corto plazo, lo que representa un riesgo para el capital de trabajo, se recomienda a la empresa tener pasivos a largo plazo, para que se puede apalancar sin arriesgar su capital de trabajo y las utilidades de los socios.

Finalmente, se evidencia en el patrimonio de los años 2011 al 2014, que se han capitalizado las utilidades, a excepción del año 2013 porque no hay una política de repartición de dividendos, solo se hace de acuerdo a las necesidad de los socios y para este año se capitalizaron en su totalidad.

## 6.2 ANALISIS HORIZONTAL Y VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS

**Tabla 7.** Análisis Horizontal Estado de Resultados empresa Muebles BL

BOTERO LOSADA S.A.												
ESTADO DE RESULTADOS												
MILLONES DE PESOS												
	2011		2012			2013			2014			
	\$	%	\$	%	Var.	\$	%	Var.	\$	%	Var.	
41 Ventas (Ingresos operativos)	17264	100,00%	811	100,00%	4,70%	-1.329	100,00%	-7,40%	2.936	100,00%	17,50%	
61 Costo de ventas	13051	75,60%	405	74,40%	3,10%	-1.740	70,00%	-12,90%	3.447	77,00%	29,40%	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	4213	24,40%	407	25,60%	9,70%	410	30,00%	8,90%	-510	23,00%	-10,10%	
51 Gastos de administración	1512	8,80%	-9	8,30%	-0,60%	80	9,50%	5,30%	51	8,30%	3,20%	
52 Gastos de ventas	1950	11,30%	452	13,30%	23,20%	232	15,70%	9,70%	-718	9,70%	-27,30%	
<b>UTILIDAD OPERATIVA (U.A.I.)</b>	750	4,30%	-36	4,00%	-4,80%	99	4,90%	13,80%	157	4,90%	19,30%	
42 Otros ingresos no Operativos	2	0,0%	210	1,2%	13127,7%	279	1,7%	32,9%	267	1,4%	-4,2%	
4210 Ingresos Financieros	59	0,3%	50	0,3%	-15,8%	11	0,1%	-78,3%	29	0,1%	173,5%	
53 Otros egresos no Operativos	13	0,1%	12	0,1%	-3,1%	12	0,1%	-6,1%	6	0,0%	-50,7%	
5305 Gastos Financieros	265	1,5%	306	1,7%	15,2%	255	1,5%	-16,6%	349	1,8%	37,0%	
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (U.A.I)</b>	533	3,10%	123	3,60%	23,10%	180	5,00%	27,50%	75	4,60%	9,00%	
54 Provisión impuesto de renta	176	1,00%	67	1,30%	38,10%	-34	1,20%	-13,90%	19	1,20%	9,00%	
<b>59 UTILIDAD NETA</b>	357	2,10%	56	2,30%	15,60%	214	3,70%	51,90%	56	3,50%	9,00%	

**Fuente.** Elaboración propia con base en información suministrada por Muebles BL.

Se realiza el análisis horizontal del estado de resultados de los años 2011, 2012, 2013 y 2014, de la empresa Muebles BL, el cual presenta un aumento de las ventas (Ingresos Operacionales) en el periodo 2011-2012 en un 4,7%, sin embargo para el periodo siguiente se observa una disminución de las Ventas (Ingresos Operacionales) del 7,4% entre los años 2012-2013, lo cual permite inferir, que la empresa pudo verse afectada por una reducción en la demanda de sus productos, probablemente motivada por la inflación, puesto que fue una tasa inferior en 0,5 puntos porcentuales registradas a la del 2012 (2,44%) y/o afectada por la entrada al sector de muebles y electrodomésticos de grandes superficies en la región, para el periodo 2013-2014 existe una recuperación con un incremento del 17,5% en las Ventas (Ingresos operativos), siendo este último año (2014), el que representa las mayores ventas del periodo total comprendido entre el 2011-2014, justificado por las nuevas políticas de crédito y la situación económica del país, que permitía a la población tener mayor poder adquisitivo.

Del mismo modo se ve reflejado este comportamiento en los Costos de Ventas, donde se muestra aumentos en los periodos 2011-2012 con un 3,1% y en el 2013-2014 con un 29,4%, siendo este último un incremento bastante notable, no proporcional al aumento en las ventas como se esperaría que fuera, generando así a pesar del incremento en las ventas, una disminución de la utilidad Bruta del 10,1%. En cuanto al periodo 2012-2013 existió una disminución del 12,9%.

Con relación a los gastos de administración, no se ven cambios muy notables, durante todos los periodos existieron movimientos debido a las tasas que establecen las entidades públicas para el cobro de servicios, seguido del aumento y cierre de puntos de venta. En cuanto a Gastos de Ventas existe un aumento del 23,2% en el periodo 2012-2011, del 9,7% entre los años 2013-2012 y una disminución del 27,3% en el 2013-2014.

Respecto a los años 2011, 2012 y 2013 los gastos operacionales de ventas fueron incrementando proporcionalmente, para el año 2014 se presenta una disminución en dichos gastos, lo cual pudo ser influenciado por las ventas que se realizaron en campo y la disminución en el porcentaje de comisión a los vendedores, lo que ocasionó que se obtuviera una utilidad operativa con variación positiva de 19.3% la cual es la más representativa en los cuatro años.

El periodo que representa el incremento más alto con respecto a la Utilidad Operativa es el que comprende los años 2014-2013, con una participación del 19,3%, seguido por un 13,8% del periodo 2013-2012, por el contrario el periodo 2012-2011 obtuvo una participación negativa de 4,8%, lo que implica una disminución en la Utilidad Operativa, debido al incremento de los gasto de venta.

En cuanto a los Ingresos no operativos se observa un incremento durante todos los periodos, representado en una variación relativa bastante alta para el periodo 2012-2011, con un incremento de 328,3% debido a los descuentos y premios que otorgan los proveedores, seguido por el 11,6% entre los años 2013-2012 y el 2,4% del 2014-2013; sin embargo para el rubro de los Egresos no Operativos existe una disminución del 16,2% para el periodo 2013-2012 y un incremento para los periodos 2012-2011 y 2014-2013, con una participación de 14,4% y 33,2% respectivamente, lo cual compensa el resultado, arrojando una Utilidad Neta que aumenta en todos los periodos de manera positiva, para el 2012-2011 de 15,6%, en los años 2013-2012 del 51,9% y en el periodo 2014-2013 un 9,0%, siendo el segundo periodo (2013-2012) el más notable, con una variación absoluta positiva de 214, esto atribuido en gran parte a la alta disminución en el Costos de Venta y los Egresos no Operativos, a pesar de que las ventas no fueron las mejores se obtuvo una Utilidad Neta favorable del 51.9%.

En efecto la empresa no presenta pérdidas en cada uno de los años, por lo que siempre ha procurado que sus resultados sean positivos, con incrementos entre periodos, de manera que la empresa obtenga ganancias.

En cuanto al análisis vertical del estado de resultados de la empresa Muebles BL, se destaca que los Costos de Ventas, son los que obtienen la participación más alta con respecto a las ventas, para el año 2011 con 75,6%, el año 2012 con 74,4% y el año 2013 con 70,0%, siendo esta la más baja con respecto a los demás años y para el 2014 con 77,0%. Esto se debe a que la materia prima principal para el producto terminado representa altos costo, adicional a ello, durante el proceso productivo existe una inspección en cada etapa para controlar la calidad del producto lo que requiere personal calificado e implica un incremento en los costos de producción.

Asimismo al ser tan alta la participación de los Costos de Ventas, involucra que la Utilidad Neta se presente con un porcentaje bajo, para el año 2011 con 2,1%, el año 2012 con 2,3%, el año 2013 con 3,7% y el año 2014 con 3,5%, sin embargo, es positivo para la empresa ya que representa ganancias y no pérdidas.

Finalmente, la apertura de nuevos puntos ocasionó un incremento en los gastos operacionales de ventas de un 15,7%, en los cuales no se vio un aumento de los ingresos operacionales esperados.

## 6.3 ANALISIS DE LOS INDICADORES FINANCIEROS DE LA EMPRESA MUEBLES BL

### 6.3.1 Indicadores de Liquidez.

#### 6.3.1.1 Razón Corriente.

**Tabla 8.** Razón Corriente Muebles BL.

Indicador	Formula	2011	2012	2013	2014
<b>Razón Corriente (Veces)</b>	Activo corriente / pasivo corriente	1,19	1,21	1,10	1,16

**Fuente.** Elaboración propia.

La empresa cuenta con una razón corriente positiva para los periodos de 2011 a 2014, evidenciando que sus activos corrientes tienen la capacidad de cubrir a sus pasivos corrientes, ya que por cada peso que la empresa debe a corto plazo cuenta con \$1,19 (año 2011), \$ 1,21 (año 2012), \$ 1,10 (año 2013) y \$ 1,16 (año 2014) para respaldar sus obligaciones en un corto plazo. Siendo el año 2013 el más bajo de los periodos analizados.

#### 6.3.1.2 Capital de Trabajo Neto.

**Tabla 9.** Capital de Trabajo Neto.

Indicador	Formula	2011	2012	2013	2014
<b>KTN - Capital de trabajo neto (\$)</b>	Activo corriente - pasivo corriente	1.107	1.327	663	1.367

**Fuente.** Elaboración propia.

La empresa en los años 2011, 2012 y 2014 evidencia un buen comportamiento en su capital de trabajo neto, mostrando un buen manejo de su liquidez, para el año 2013 cuenta con \$ 663 millones de su activo corriente siendo este el menor de los tres años, ya que se ha incrementado su financiación con pasivos corrientes de

corto plazo (obligaciones financieras y proveedores), lo cual indica la falta de recursos para cubrir sus obligaciones a corto plazo en ese año 2013.

### 6.3.1.3 Prueba Acida.

**Tabla 10.** Prueba Acida.

Indicador	Formula	2011	2012	2013	2014
<b>Prueba ácida o coeficiente liquidez (Veces)</b>	(Activo corriente - inventarios) / pasivo corriente	0,40	0,64	0,59	0,67

**Fuente.** Elaboración propia.

En los periodos evaluados, se evidencia que la empresa no tiene la capacidad para cancelar sus obligaciones corrientes, debido a que parte del activo corriente está representado en los inventarios existentes, los cuales no se pueden convertir inmediatamente en efectivo, se sugiere a la empresa revisar los saldos en efectivo, cuentas por cobrar y las inversiones temporales; ya que no se cuenta con la suficiente liquidez para cubrir sus obligaciones corrientes.

### 6.3.1.4 Capital de Trabajo Operativo.

**Tabla 11.** Capital de Trabajo Operativo.

Indicador	Formula	2011	2012	2013	2014
<b>KTO - Capital de trabajo operativo</b>	Deudores + inventarios	6.063	7.025	6.834	9.383

**Fuente.** Elaboración propia.

Las expectativas de liquidez que tiene la empresa se han ido incrementando cada año y sin embargo este cuenta con rubros que aún no se han recaudado y no se han vendido, por lo tanto es importante analizar el indicador con los días de rotación de ambos rubros (deudores e inventario).



Para el caso de “Deudores”, los días de rotación han aumentado gradualmente, en el año 2011 fue de 35 días y para el año 2014 de 80 días (ver Tabla 15), lo cual indica que podría existir una situación no favorable ya que están siendo menos efectivos en el cobro de cartera y probablemente está afectando el indicador a la alza, sin embargo se debe rescatar que los plazos son modificados para clientes especiales, con el fin de mantener una buena fidelidad e incrementar las ventas.

En el caso del segundo rubro “Inventarios” pasa el efecto contrario, para el año 2011 fue de 128 días y para el año 2014 fue de 84, representado por una mejora en las ventas, de este modo se puede afirmar que el incremento del KTO (Capital de Trabajo Operativo) es positivo, ya que tiene tendencia a mejorar e incrementar debido al buen manejo de los recursos.

#### 6.3.1.5 Capital de Trabajo Neto Operativo.

**Tabla 12.** Capital de Trabajo Neto Operativo.

Indicador	Formula	2011	2012	2013	2014
<b>KTNO Capital de trabajo neto operativo (\$)</b>	KTO - Proveedores	3.888	3.962	3.532	5.641

**Fuente.** Elaboración propia

La empresa muestra que tiene activos operacionales en todos los años que logran suplir las obligaciones arrojando resultados positivos, lo cual se observa en la existencia de una estabilidad y coherencia de acuerdo al aumento o disminución de las ventas, siendo el año 2013 el más bajo con \$3.532 millones y el más alto el año 2014 en \$ 5.641 millones, por lo tanto se permite inferir que hay generación de eficiencia operacional, ya que siempre se ha contado con recursos necesarios para financiar la operación.

### 6.3.1.6 Capital de Trabajo.

**Tabla 13.** Capital de Trabajo.

Indicador	Formula	2011	2012	2013	2014
KT - Capital de trabajo (\$)	Activo corriente	6.867	7.571	7.356	9.811

**Fuente.** Elaboración propia

La empresa en cada año ha aumentado sus activos de corto plazo, pasando de 6.867 en el año 2011 a 9.811 en el año 2014, representando los recursos que la empresa ha requerido para llevar a cabo la operación.

### 6.3.2 Indicadores de Actividad - Rotación.

#### 6.3.2.1 Rotación de Cartera.

**Tabla 14.** Rotación de Cartera.

Indicador	Formula	2011	2012	2013	2014
Rotación de cartera (veces)	$365/\text{No días de cuentas por cobrar}$	12,81	7,30	4,88	4,57

**Fuente.** Elaboración propia

La empresa para el año 2011 convirtió en efectivo sus cuentas por cobrar 12,81 veces en el año, es decir en promedio tardo 29 días para rotar su cartera, mientras que para los años 2012, 2013 y 2014 este proceso fue más lento debido al incremento en los plazos de 50 días para el año 2012; una rotación de 7,30 veces, de 75 días para el año 2013 y una rotación de 4,88 veces y 80 días para el año 2014 y una rotación de 4,57 veces, es decir para los últimos años tarda más en recaudar sus cuentas por cobrar y convertirlas en efectivo, sin embargo sus políticas de incrementar los plazos han generado un incremento en sus ventas a crédito.

### 6.3.2.1.1 Periodo Promedio de Cobro.

**Tabla 15.** Periodo Promedio de Cobro.

Indicador	Formula	2011	2012	2013	2014
Días de rotación deudores	$(\text{Deudores promedio} * 365 \text{ días}) / \text{ventas}$	29	50	75	80

**Fuente.** Elaboración propia

El plazo promedio de recaudo en el año 2011 fue de 29 días, para el año 2012 de 50 días variación representativa con respecto al año anterior, esto se pudo presentar por políticas de cartera implementadas por la empresa, ampliando los plazos para atraer más clientes y así incrementar las ventas a crédito, lo cual se puede evidenciar con la variación del año 2013 pasando de 75 días a 80 días para el año 2014, reflejando un incremento en las ventas, por ende un incremento en las cuentas por cobrar, lo que permite concluir que la empresa maneja hasta 3 meses para recuperar su cartera.

De acuerdo a las políticas de cartera se maneja un plazo máximo de recaudo de 120 días, es decir 4 meses y según este indicador el recaudo para el año 2014 se está realizando aproximadamente en 80 días, lo que permite concluir que la gestión de cartera cumple con los objetivos de la política.

### 6.3.2.1.2 Cartera.

**Tabla 16.** Cartera.

Indicador	Formula	2011	2012	2013	2014
Deudores (\$)	$(\text{Días Rotación de deudores} * \text{Ventas}) / 365 \text{ días}$	1.348	2.477	3.434	4.308

**Fuente.** Elaboración propia.

La empresa recaudó para el año 2011 cada 35 días \$1.348 millones, para el 2012 \$2.477 millones cada 50 días, el año 2013 recaudo cada 75 días \$3.434 millones y para el año 2014 cada 80 días \$4.308 millones, lo cual indica que este es el

recaudo que ha generado la cartera según los días de rotación para la empresa poder operar.

### 6.3.2.2 Rotación de Inventario

**Tabla 17.** Rotación de Inventario.

Indicador	Formula	2011	2012	2013	2014
Rotación de inventario ( veces )	$365 / \text{No de días de Inventario}$	2,85	3,31	3,35	3,99

**Fuente.** Elaboración propia.

La empresa convirtió el total de sus inventarios en efectivo o cuentas por cobrar entre 2,85 y 3,35 veces para los años 2011, 2012 y 2013, lo cual es bajo, debido a una constante producción durante todo el año que genera la necesidad de mantener un stock en las bodegas, en cuanto al año 2014 la rotación de inventario pasa 3,99 veces, mayor con respecto a los años anteriores, representado por el incremento de las ventas.

#### 6.3.2.2.1 Periodo Promedio de inventario.

**Tabla 18.** Periodo Promedio de Inventario.

Indicador	Formula	2011	2012	2013	2014
Días de rotación inventario	$\text{inventario promedio} * 365 \text{ días} / \text{costo de ventas}$	128	110	109	91

**Fuente.** Elaboración propia.

La compañía para poder atender la demanda de sus productos necesitó almacenar sus inventarios durante 128 días para el año 2011 y ha venido mostrando una disminución para el año 2012 pasando a 110 días y en los años 2013 y 2014 de 109 y 91 días respectivamente, lo que permite evidenciar que de un periodo a otro han disminuido los días de almacenaje de sus productos, siendo esto una buena gestión ya que reduce sus costos.

La empresa no manifiesta manejar una política específica para la rotación de los inventarios, argumenta que por el proceso de producción que es continuo, se ven en la necesidad de mantener un volumen considerable y constante de mercancías en sus bodegas.

### 6.3.2.2.2 Inventario.

**Tabla 19.** Inventario

Indicador	Formula	2011	2012	2013	2014
<b>Inventario (\$)</b>	(Rotación de inventario * Costo de Ventas) / 365 días	4.583	4.067	3.494	3.800

**Fuente.** Elaboración propia.

La compañía para atender su operación debe generar ventas según sus días de inventario para el año 2011 de \$4.583 millones, para el 2012 de \$4.067 millones, el 2013 de \$3.494 millones y 2014 de \$3.800 millones.

### 6.3.2.3 Rotación de Proveedores.

**Tabla 20.** Rotación de Proveedores (veces).

Indicador	Formula	2011	2012	2013	2014
<b>Rotación de proveedores (veces)</b>	365 días/No de días de Proveedores	6.28	4,85	3,53	3,73

**Fuente.** Elaboración propia.

Se observa que la empresa de un periodo a otro ha disminuido las veces que paga en el año a sus proveedores, obteniendo más plazo para financiar su capital de trabajo, esto se debe al reconocimiento y la trayectoria de la compañía en el tiempo que genera credibilidad y confianza, consiguiendo así un mejor sistema de crédito.

### 6.3.2.3.1 Periodo Promedio Proveedores.

**Tabla 21.** Periodo Promedio Proveedores.

Indicador	Formula	2011	2012	2013	2014
Días de rotación proveedores	proveedores promedio * 365 días / compras	58	75	103	98

**Fuente.** Elaboración propia.

La empresa en el año 2011 se financió con sus proveedores a dos meses aproximadamente, para los años 2012, 2013 y 2014 ha logrado ir incrementando paulatinamente los plazos hasta conseguir financiarse en el último año hasta 3 meses.

En el año 2014 se refleja una disminución con respecto al año anterior en 98 días por la desaparición de uno de los proveedores que proporcionaba un plazo superior a las políticas establecidas por la empresa.

De acuerdo a las políticas de crédito que maneja la compañía con sus proveedores, se ha establecido un promedio de 69 días, ya que maneja diferentes días de vencimientos a 30, 45, 60, 90 y hasta 120 días, lo cual permite concluir que en los diferentes años analizados, el indicador arrojo como resultado que la compañía tarda más de los 69 días promedio en pagarle a los proveedores.

### 6.3.2.3.2 Proveedores.

**Tabla 22.** Proveedores.

Indicador	Formula	2011	2012	2013	2014
Proveedores (\$)	(Rotación de proveedores * Compras) / 365 días	1.960	2.583	3.138	3.473

**Fuente.** Elaboración propia.

Según los días de inventario que arrojo el indicador y de acuerdo a las compras de cada periodo la compañía para poder operar, debe pagar a sus proveedores para

el año 2011 \$1.960 millones, en el año 2012 \$2.583 millones, en el 2013 \$3.138 millones y para el año 2014 \$3.473 millones.

#### 6.3.2.4 Ciclo de Caja Operativo Neto.

**Tabla 23.** Ciclo de Caja Operativo Neto.

Indicador	Formula	2011	2012	2013	2014
<b>Ciclo de caja operativo neto (días)</b>	días de cartera + días inventario-días proveedores	99	85	80	74

**Fuente.** Elaboración propia.

Los días necesarios de caja operativo que nos son financiados por los proveedores para el año 2011 fueron de 99 días, en el año 2012 fue de 85 días, en el 2013 fue de 80 días y el año 2014 de 74 días, se observa que en los dos primeros años presento un desfase financiero, ya que de no tener financiación con sus proveedores se vería en un problema de liquidez para cubrir su operación, lo que permite deducir que la empresa ha tomado medidas y ha realizado una mejor gestión ya que para los dos últimos periodos 2013 y 2014 ha disminuido sus días en el ciclo operativo.

#### 6.3.2.5 Rotación Activo Corriente.

**Tabla 24.** Rotación Activo Corriente.

Indicador	Formula	2011	2012	2013	2014
<b>Rotación activo corriente (días)</b>	(Activo corriente promedio * 365 días) / ventas	126	144	160	157

**Fuente.** Elaboración propia.

En el año 2011 la empresa comprometió sus recursos de corto plazo en 126 días para generar ventas, en el 2012 estuvo comprometido su activo en 144 días y en los años 2013 y 2014 los días fueron muy similares con 160 y 157 días respectivamente.

### 6.3.2.6 Rotación Activo Operativo.

Tabla 25. Rotación Activo Operativo.

Indicador	Formula	2011	2012	2013	2014
<b>Rotación de activo operativo (veces)</b>	Ventas / Activo operativo neto	3,06	3,09	2,98	2,28

**Fuente.** Elaboración propia.

En el año 2011 por cada peso invertido en el activo operativo este género 3,06 veces en ventas, para el 2012 genero 3,09 veces en ventas 2,98 y 2,28 para los años 2013 y 2014 respectivamente.

### 6.3.2.7 Rotación del Capital.

Tabla 26. Rotación de Capital.

Indicador	Formula	2011	2012	2013	2014
<b>Rotación del capital</b>	Ventas / ( patrimonio + pasivos a largo plazo)	5,93	5,53	5,99	4,51

**Fuente.** Elaboración propia.

En los años analizados se observa una constante en el grado de financiación que tiene la compañía con los socios y en los pasivos a largo plazo, se evidencia un nivel muy bajo, ya que su sistema de financiación es a corto plazo, para este indicador solo se está hallando la financiación con los socios.

### 6.3.2.8 Rotación del Patrimonio.

Tabla 27. Rotación del Patrimonio.

Indicador	Formula	2011	2012	2013	2014
<b>Rotación del patrimonio (veces)</b>	Ventas / patrimonio	5,93	5,53	5,99	4,51

**Fuente.** Elaboración propia.



Según lo invertido por parte de los socios en cada periodo su participación en las ventas es de 5.93 veces para el año 2011, para el 2012 de 5.53, para el 2013 de 5.99 y para el año 2014 de 4.51 veces.

### 6.3.2.9 Rotación del Efectivo.

**Tabla 28.** Rotación del Efectivo.

Indicador	Formula	2011	2012	2013	2014
Rotación del efectivo (veces)	365 / ciclo de caja	4	4	5	5

**Fuente.** Elaboración propia.

La empresa ha mantenido una rotación similar para los periodos 2011 y 2012 de 4 veces de rotación en el periodo, evidenciando un incremento para los años 2013 y 2014 de 5, haciendo que la rotación del ciclo de caja sea más dinámica.

### 6.3.3 Indicadores de Endeudamiento.

#### 6.3.3.1 Endeudamiento Total.

**Tabla 29.** Endeudamiento Total.

Indicador	Formula	2011	2012	2013	2014
Endeudamiento total	Pasivo total / activo total	66,44%	65,63%	70,54%	65,93%

**Fuente.** Elaboración propia.

La empresa en los cuatro años de análisis presenta en el endeudamiento total una estabilidad entre 65,63% y 70,54%, lo que indica que durante todo el periodo más de la mitad de los activos están siendo financiados por los pasivos, en otras palabras la empresa requiere financiación de los acreedores para operar ya que no es suficiente con capital propio, durante el año 2012 se presenta el indicador más bajo con 65,63% debido al aumento de los activos. En el año 2013 se obtuvo

el endeudamiento más representativo con 70,54%, debido a un aumento del pasivo y una disminución en el activo total, por lo tanto la empresa asume un riesgo alto al recurrir a los acreedores para adquirir recursos, lo cual no es muy bueno para el capital de trabajo y para préstamos bancarios.

### 6.3.3.1 Endeudamiento a Corto Plazo.

**Tabla 30.** Endeudamiento a Corto Plazo.

Indicador	Formula	2011	2012	2013	2014
<b>Endeudamiento a corto plazo</b>	Pasivo corriente / pasivo total	100%	100%	100%	100%

**Fuente.** Elaboración propia.

La empresa presenta un endeudamiento a corto plazo en los años 2011 al 2014 del 100% en cada año, lo que significa que esta solo se financia a corto plazo y no existe deuda a largo plazo, esto ocurre por políticas internas. Lo cual podría ser utilizado en un evento inesperado.

### 6.3.3.2 Carga Financiera.

**Tabla 31.** Carga Financiera.

Indicador	Formula	2011	2012	2013	2014
<b>Carga financiera</b>	Gastos financieros / Ventas	1,54%	1,69%	1,52%	1,77%

**Fuente.** Elaboración propia.

Por cada peso que se vende no se ha tenido que dedicar más de 1,77% para pagar los gastos financieros, lo que quiere decir que en cada uno de los años se mantiene una deuda financiera baja, para el año 2013 se obtuvo la carga financiera más baja con un 1,52% debido al pago oportuno de la deuda, lo cual

permitio reducir el valor de los intereses. En el año 2014 se obtiene un 1,77% la más alta en el periodo de análisis ya que los interés crecen.

### 6.3.3.3 Cobertura de Gastos Financieros.

**Tabla 32.** Cobertura Gastos Financieros.

Indicador	Formula	2011	2012	2013	2014
<b>Cobertura de gastos financieros o veces que se ha ganado el interés (veces)</b>	UAI / gastos financieros	2,83	2,34	3,19	2,78

**Fuente.** Elaboración propia.

La capacidad que tiene la empresa para generar utilidades está por encima de 1,0, lo que indica que en cada año la operación alcanza a cubrir los gastos financieros que le corresponden, en el año 2013 se obtuvo la mejor capacidad con 3,19 veces a causa de la disminución de los gastos financieros y el aumento de la Utilidad Operativa Antes de Impuestos permitiendo mejorar la capacidad de cubrir los interés.

### 6.3.4 Indicadores de Rentabilidad.

#### 6.3.4.1 Rentabilidad del Activo Total.

**Tabla 33.** Rentabilidad del Activo Total.

Indicador	Formula	2011	2012	2013	2014
<b>Rentabilidad del Activo Total</b>	Utilidad Neta/Activo Total	4,12%	4,34%	6,61%	5,33%

**Fuente.** Elaboración propia.

La empresa durante los periodos de 2011 a 2014, evidenció un crecimiento positivo de la rentabilidad de un año a otro, mostrando que el año 2013 fue el mejor con un 6,61%, debido a una utilidad positiva.

#### 6.3.4.2 Margen Bruto.

**Tabla 34.** Margen Bruto.

Indicador	Formula	2011	2012	2013	2014
<b>Margen de Utilidad Bruta</b>	Utilidad bruta / ventas	24,40%	25,56%	30,04%	22,96%

**Fuente.** Elaboración propia.

Los márgenes de rentabilidad bruta para la empresa Muebles BI, son bajos, este resultado muestra que la empresa logra obtener una utilidad después de cubrir el costo de ventas, por lo que se deduce que entre 69,96 % y un 77,04% corresponde al costo de los productos vendidos. Se recomienda a la empresa reducir los costos de ventas, permitiéndole obtener una mayor rentabilidad.

#### 6.3.4.3 Margen Operativo.

**Tabla 35.** Margen Operativo.

Indicador	Formula	2011	2012	2013	2014
<b>Margen Operativo - Rentabilidad operativa</b>	UAII / ventas	4,35%	3,95%	4,85%	4,93%

**Fuente.** Elaboración propia.

El margen de utilidad operacional es bajo, debido a que sus costos son muy altos, impactando el margen de rentabilidad operacional, los gastos operacionales en los cuatro periodos no representan un porcentaje alto de las ventas, lo que manifiesta que se ha realizado una buena gestión administrativa.

#### 6.3.4.4 Margen Neto.

**Tabla 36.** Margen Neto.

Indicador	Formula	2011	2012	2013	2014
<b>Margen neto - Rentabilidad neta - Productividad marginal</b>	Utilidad neta / ventas	2,07%	2,28%	3,74%	3,47%

**Fuente.** Elaboración propia.

El margen neto en los periodos analizados, son bajos, debido al crecimiento de los costos de las ventas, que impactan la utilidad bruta, al igual los gastos operacionales que influyen en la utilidad operativa. Solo en el año 2013 se obtiene un margen de neto 3,74 %, por incremento en la utilidad operativa que influye en la disminución de los gastos de ventas, obteniendo una utilidad neta para ese periodo de 683. Este margen interpreta la cantidad de pesos que deja el negocio para los accionistas por cada cien pesos vendidos.

#### 6.3.4.5 ROI (Retorno Sobre la Inversión).

**Tabla 37.** ROI (Retorno sobre la Inversión).

Indicador	Formula	2011	2012	2013	2014
<b>% ROI - Retorno sobre inversión</b>	UAI / activos operativos promedio	13.85%	12,41%	14,16%	15,70%

**Fuente.** Elaboración propia.

La rentabilidad de la inversión de los cuatro periodos es positiva, lo cual refleja el buen rendimiento de la utilidad obtenida frente a la inversión realizada, lo que permite apreciar la capacidad de sus capital de trabajo de generar utilidad; en los años 2011 y 2013 presenta un crecimiento de 13,85% y 14,16%, un crecimiento positivo para sus socios.

#### 6.3.4.6 ROA (Retorno Sobre Activos).

**Tabla 38.** ROA (Retorno Sobre Activos).

Indicador	Formula	2011	2012	2013	2014
<b>% ROA RETORNO SOBRE ACTIVOS</b>	UAll / activos total	8,65%	7,51%	8,57%	8,46%

**Fuente.** Elaboración propia.

El retorno sobre los activos, es positivo para la empresa, pues está utilizando eficientemente sus activos totales en los cuatro periodos, así en la forma en que se haya financiado vía deuda o patrimonio generando una utilidad significativa como fue en año 2011 en un 8,65%, lo que quiere decir que la empresa está siendo productiva con menos recursos.

#### 6.3.4.7 ROE (Rentabilidad Sobre Patrimonio).

**Tabla 39.** ROE (Rentabilidad Sobre Patrimonio).

Indicador	Formula	2011	2012	2013	2014
<b>% ROE Rentabilidad sobre patrimonio</b>	UAI / patrimonio	18,31%	20,07%	29,90%	20,88%

**Fuente.** Elaboración propia.

En los periodos valorados, el patrimonio se ha mantenido entre un 18,31 % y 20,88%, para los años 2011, 2012 y 2014, siendo el año 2013 el mejor año con un 29,90%, lo cual indica que sobre la inversión realizada se ha obtenido un rendimiento moderado.

#### 6.3.5 EBITDA.

**Tabla 40.** Ebitda

Indicador	Formula	2011	2012	2013	2014
<b>Ebitda</b>	UAll + depreciación + amortización (\$)	750	714	812	1.083

**Fuente.** Elaboración propia.

Considerando la utilidad operativa de los periodos analizados y con base en el conocimiento de los estados financieros y las partidas que los conforman, se determina el EBITDA de la compañía, para los periodos 2011, 2012 y 2013, lo que evidencia que la empresa no realizo los diferentes ajustes por depreciaciones y amortizaciones, solo para el año 2014 realizo dichos ajustes y se causó en cuanto a gastos solo lo correspondiente a ese periodo, por lo cual el resultado arrojado para los demás periodos analizados (2011,2012 y 2013) fueron llevados contra las utilidades de períodos anteriores afectando directamente al patrimonio.

Con el fin de obtener el flujo de caja operativo que está generando la compañía, se suman las partidas que disminuyen la utilidad operativa, las cuales hacen parte del estado de resultados pero que no generan salida de recursos como lo son las depreciaciones y amortizaciones, ajustes que se deben realizar a los activos por su uso y deterioro normal en el tiempo, de acuerdo a lo anterior el EBITDA para el año 2011 fue \$750 millones, para el año 2012 de \$714 millones, para el año 2013 de \$812 millones y para el año 2014 de \$1.083 millones, siendo el año 2014 de los periodos analizados el más eficiente en la generación de caja operativa.

De otro lado, los ingresos provenientes de su actividad principal cubren los costes y gastos de operación, quedando un excedente para cubrir los impuestos, intereses y servicios de la deuda, incremento del KTNO, inversión en activos fijos y repartición de utilidades.

La desventaja de este indicador para la compañía que se está analizando y la cual se debe resaltar, es que todos los ingresos no constituyen caja ya que la mayor parte de sus ventas son a crédito.

### 6.3.5.1 Margen EBITDA.

**Tabla 41.** Margen Ebitda.

Indicador	Formula	2011	2012	2013	2014
Margen Ebitda	Ebitda / Ventas	4,35%	3,95%	4,85%	5,51%

**Fuente.** Elaboración propia.

De igual forma se calcula el Margen Ebitda donde del año 2011 al año 2012 paso de 4,35% a 3,95%, esto significa que la compañía está recibiendo 0,004 menos por peso vendido, lo cual se pudo presentar por el incremento de los gastos operativos, que fueron mayores en proporción con las ventas, ya que tuvieron un incremento de 12,8% mientras que las ventas solo se incrementaron en 4,7%. Del año 2013 al año 2014 pasó de 4,85% a 5,51% se observa que está recibiendo 0,0066 más por peso vendido, hay una mejor gestión con respecto a la disminución de los gastos operativos, ya que estos de un periodo a otro disminuyeron en -19,3% con respecto a las ventas que incrementaron en un 17%.

### 6.3.6 Palanca de Crecimiento.

**Tabla 42.** Palanca de crecimiento

Indicador	Formula	2011	2012	2013	2014
Palanca de crecimiento	Margen Ebitda / PKTNO	0,18	0,17	0,21	0,18

**Fuente.** Elaboración propia.

La palanca de crecimiento de la compañía es menor a 1 para cada periodo analizado, quiere decir una palanca de crecimiento desfavorable, la empresa no está recuperando la inversión en KTNO para generación de ventas con la caja operativa, debe acudir a más deuda sea a través del sector financiero o con los inversionistas para cubrir el total de la inversión en KTNO, cubrir los impuestos, intereses y servicios de la deuda, inversión en activos fijos y repartición de utilidades.



De otro lado, la compañía no hace distribución de utilidades, en cada periodo lo reinvierte en capital de trabajo y solo en algunas excepciones y según la necesidad de los socios se hace una distribución de forma extraordinaria.

**6.3.7 WACC.** A través del WACC (Costo Promedio Ponderado), se puede conocer el costo que una empresa requiere para financiarse a través de dos medios, Pasivo y Patrimonio que son requeridos para el funcionamiento operativo. Normalmente para el cálculo se toma los Pasivos de Largo Plazo, pero en el caso de la empresa Muebles BL solo existe Pasivos Corrientes, por lo que se trabaja para el cálculo del WACC con las obligaciones financieras a Corto Plazo, en el caso de los proveedores y demás rubros no se incluyen dentro del Costo Promedio Ponderado, ya que no contienen costos financieros.

Para el cálculo se determina inicialmente las Obligaciones Financieras con 3.256 millones de pesos a diciembre de 2014, con cuatro entidades financieras:

**Tabla 43.** Obligaciones Financieras Corto Plazo Muebles BL.

ENTIDADES FINANACIERAS	VALOR (millones de pesos)	TIPO DE TASA
BANCOLOMBIA	2.083	DTF + 5,95 EA
LEASING BANCOLOMBIA	50	DTF + 6,30 EA
BANCO CAJA SOCIAL	670	DTF + 4,89 EA
BANCO DAVIVIENDA	453	DTF + 5 EA

**Fuente.** Elaboración propia con información suministrada por la Empresa Muebles BL.

Con las Obligaciones Financieras es posible determinar cuál es el  $K_d\%$  (Costo de la deuda porcentual) y  $K_{dt}\%$  (Costo de la deuda después de impuestos de renta). Determinados por un impuesto de Renta de 25% y un DTF (EA) del 4,34% ponderado de las fechas en las que se aprobaron los cupos por la entidad financiera en las cuales el DTF no variaba mucho, era estable.

Para el Patrimonio en el periodo 2014, calculado por los rubros Capital Social, Reserva legal y Resultado de Ejercicios Anteriores, ya que son los únicos que generan recursos y las demás son partidas de ajustes, el resultado es de 1.916 millones de pesos, del cual se puede conocer el costo en que incurren los socios para realizar inversión junto con los riesgos financieros determinados por indicadores de sensibilidad. Es así que se determina un coeficiente Beta Operativo (Bu) de 0,98 estimado a partir de datos históricos del mercado americano por “Aswatch Damodaran (NYU)”<sup>42</sup>, utilizando la industria Furn/Home Furnishings (Muebles para el hogar), donde se incluyeron 30 empresas para hallar dicho valor.

**Tabla 44.** Datos para el cálculo WACC.

<b>PASIVO (D%)</b>	62,95%
<b>PATRIMONIO (P%)</b>	37,05%
<b>D/P</b>	1,699
<b>Costo Deuda (Kd%)</b>	9,94%
<b>Costo Deuda después de Impuestos (Kdt%)</b>	7,46%
<b>Beta Operativo (Bu)</b>	0,980
<b>Beta Apalancado (BI)</b>	2,229
<b>Retorno Mercado (Rm)</b>	13,0%
<b>Tasa Libre de Riesgo (Rf)</b>	6,31%
<b>Prima de Mercado</b>	6,69%
<b>WACC</b>	12,56%

**Fuente.** Elaboración propia.

El Beta Apalancado es hallado a través del Beta Operativo (Riesgo Operativo), donde se involucra las variables de impuesto (25%) y la Deuda sobre el

<sup>42</sup> Betas By Sector. {en línea}. (Consultado: 26 enero de 2016). Disponible en: ([http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html))

Patrimonio (1,69), donde arroja un resultado de 2,229, el cual indica que el riesgo para los socios es alto debido al endeudamiento adquirido, lo que corresponde a un riesgo financiero con un valor que se encuentra por encima de 1(uno) y que puede representar fuertes cambios en la rentabilidad.

Adicionalmente para el cálculo del Costo de Patrimonio se hace necesario determinar la Tasa de Retorno del Mercado ( $R_m$ ), la cual es estimada a través del rendimiento de la empresa Muebles BL, que es de 8%(ROA) y otros de la competencia como son Ivan Botero Gómez (nit 890.001.600) con 23%(ROA) y Muebles Bovel Ltda. (nit. 800.009.732) con 9%(ROA)<sup>43</sup>. Aproximando un valor promedio para el  $R_m$  del 13%. Y la Tasa libre de Riesgo ( $R_f$ ), que se toma usualmente de los TES (Títulos de la Nación), que reflejan los bonos públicos colombianos el cual es de 6,31% a largo plazo “Para este cálculo se utiliza la información de las operaciones negociadas y registradas en los sistemas de negociación que administra el Banco de la República (SEN: Sistema Electrónico de Negociación del Banco de la República) y la Bolsa de Valores de Colombia (MEC: Mercado Electrónico de Colombia)”<sup>44</sup>. Con estas dos tasas  $R_m$  y  $R_f$  se determina una prima del mercado de 6,69% lo que quiere decir que es lo mínimo que espera el accionista recibir por invertir en esta empresa.

Con la proporción del Costo de la deuda ( $K_d\%*D\%$ ) y el costo del patrimonio ( $K_e\%*P\%$ ) se obtiene el WACC (Costo promedio ponderado de la deuda), el cual es 12,56% para el periodo 2014 de la empresa Muebles BL, lo que significa que para esta compañía este es costo porcentual que se utiliza para financiar los activos y es la tasa para el cálculo de flujo de fondos descontados y determinar el valor actual de los flujos de fondos futuros.

---

<sup>43</sup> Sistema de Información y Reporte Empresarial. {en línea}. (Consultado: 25 enero de 2016). Disponible en: (<http://sirem.supersociedades.gov.co:9080/Sirem2/index.jsp>)

<sup>44</sup> TES. {en línea}. (Consultado: 26 enero de 2016). Disponible en: (<http://www.banrep.gov.co/es/tes>)

**6.3.7 EVA.** Es el excedente que queda de una inversión después de cubrir su costo de capital, de acuerdo al análisis realizado a la empresa Muebles BL y de acuerdo al periodo evaluado 2014, arroja un valor positivo de 77,3 millones de pesos, sin embargo no es un valor muy representativo para los socios, por lo cual es recomendable realizar una revisión de los pasivos y la parte tributaria, para mejorar dicho indicador.

Se realiza un comparativo del WACC con respecto al RAN (Rentabilidad del Activo Neto) que es la Rentabilidad operativa después de impuestos lograda a partir de los activos involucrados en la operación, con el propósito de determinar porcentualmente la generación de valor a través de la fórmula:

**Fórmula 3.** RAN (Rentabilidad del Activo Neto)

$$RAN = \frac{UODI}{Activos Netos}$$

**Fuente.** GARCIA, Oscar León. Valoración de Empresas, Gerencia del Valor y EVA. Cali, Colombia, (1999), p. 23.

Se reemplaza la Fórmula 3 para el cálculo del RAN Muebles BL, así:

$$RAN = \frac{726,8}{5.172} = 14,05\%$$

**Fuente.** Elaboración propia de las autoras

Dando como resultado un RAN del 14,05%, que comparado con el WACC que es 12,56%, indica que hay una creación de valor, con una diferencia del 1,5%.

Para determinar cuál es la mínima utilidad operativa que debe tener la empresa se plantea la siguiente formula:

**Fórmula 4.** Mínima Utilidad Operativa

$$MininaOp = \frac{EVA + Costo\ de\ CApital}{(1 - t)}$$

**Fuente.** Suministrado por la Docente Mgr. Gloria Teresa Gutiérrez Merino Coordinadora de la Maestría en Administración de Empresas y Coordinadora de las Especializaciones en Alta Gerencia y en Administración Financiera Universidad Libre de Pereira.

Se reemplaza la Fórmula 4 para hallar la Mínima Utilidad Operativa Muebles BL:

$$MininaOp = \frac{0 + 650}{(1 - 0,25)} = 866,7$$

**Fuente.** Elaboración propia de las autoras

Donde el t es impuesto del 25%, Costo de Capital es 650 y se asume un EVA de cero.

Indica que el valor mínimo que la empresa requiere para generar valor en el periodo 2014 es de 866,7 millones de pesos con respecto a las utilidades operativas.

#### **6.4 ESTADO DE FUENTES Y APLICACIÓN DE FONDOS.**

Esta herramienta de análisis es utilizada para determinar el diagnóstico financiero de la empresa, comparando los balances del año 2013 y 2014, con el fin de conocer las gestiones administrativas de la empresa que ocasionan los diferentes cambios de un año a otro.

**Tabla 45.** Estado de Fuentes y Aplicación de Fondos/Año 2014 (Preliminar/No clasificado).

<b>FUENTES (Financiación)</b>		<b>(millones)</b>	<b>USOS (Inversión)</b>		<b>(millones)</b>
Disminuyo	Inversiones	178	Aumento	Disponible	56
Disminuyo	Propiedad planta y equipo	185	Aumento	Deudores (cartera)	1853
Aumento	Obligaciones financieras corto plazo (NUEVOS PRESTAMOS)	4.517	Aumento	Inventarios Mercancía	725
Aumento	Proveedores Nacionales	441	Aumento	Intangibles	101
Aumento	Cuentas por Pagar	314	Disminuyo	Obligaciones financieras ABONOS O PAGOS	3.660
Aumento	Impuestos sobre las ventas	32	Aumento	Valorizaciones	1.764
Aumento	Obligaciones laborales	17	Disminuyo	Impuesto de Renta y CREE 2013	85
Aumento	Pasivos Estimados y Provisiones 91		Disminuyo	Depreciaciones Periodos Anteriores 2006-2013	795
Aumento	Superávit por valorización	1.764			
Aumento	Depreciación Acumulada	817			
Aumento	Utilidad el ejercicio	56			
Aumento	Utilidad del ejercicio año 2013	<u>627</u>			
		9.039			9.039

**Fuente.** Elaboración propia.

Se realiza la clasificación a través del análisis de la estructura preliminar (tabla 45) de acuerdo a la información suministrada por la empresa acerca de las financiaciones e inversiones realizadas, estableciendo así El Estado de Fuentes y Aplicación de Fondos.

**Tabla 46.** Estado de Fuentes y Aplicación de Fondos/Año 2014 (Clasificado).

<b>FUENTES</b>		<b>USOS</b>	
<b><u>F. CORTO PLAZO</u></b>		<b><u>U. CORTO PLAZO</u></b>	
Disminución Inversiones	178	Aumento de Disponible	56
Aumento Obligaciones Financieras (Nuevas)	4.517	Aumento Deudores	1.853
Aumento Proveedores nacionales	441	Aumento Inventarios	725
Aumento cuentas por pagar	314	Disminución Obligaciones Financiera Pagos o Abonos	<u>3.660</u>
Aumento Impuestos	32		<b>6.293</b>
Aumento Obligaciones laborales	17		
Aumento Pasivos Estimados y Provisión	<u>91</u>		
	<b>5.589</b>		
<b><u>F. LARGO PLAZO</u></b>		<b><u>U. LARGO PLAZO</u></b>	
Disminución Propiedad Planta y Equipo	185	Aumento Intangibles	101
Aumento Superavit por valorización	<u>1.764</u>	Aumento Valorizaciones	1.764
	<b>1.949</b>	Disminución Impuesto de Renta y Cree 2013	85
		Disminución Depreciación Periodos anteriores	<u>795</u>
			<b>2.746</b>
<b><u>F. GENERACION INTERNA DE FONDOS</u></b>		<b><u>DIVIDENDOS</u></b>	
Aumento Depreciación Acumulada	817	Pago Dividendos	<b>0</b>
Aumento utilidad del Ejercicio	56		
Aumento Utilidad del Ejercicio año 2013	<u>627</u>		
	<b>1.501</b>		
	<b>9.039</b>		<b>9.039</b>

**Fuente.** Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados arrojados, se realiza el análisis sobre la eficacia de las decisiones gerenciales a través del “Principio de Conformidad Financiera”.

**Tabla 47.** Principio de Conformidad Financiera periodo 2014-2013.

FINANCIACIÓN		Diferencias	INVERSIÓN	
Fuente Corto Plazo	5.589	-704	Uso Corto Plazo	6.293
Fuente Largo Plazo	1.949	-797	Uso Largo Plazo	2.746
GIF	1.501	1501	DIVIDENDOS	0

**Fuente.** Elaboración propia.

Se observa que no se está cumpliendo con el principio de conformidad financiera, ya que se está cubriendo con la Generación Interna de Fondos (GIF) los Usos del Corto con 704 millones de pesos y Largo plazo con 797 millones de pesos para un total de 1.501 millones de pesos, dejando sin distribución de dividendos para los socios. Por lo cual es importante realizar revisión a las políticas de la empresa para mejorar la toma de decisiones teniendo en cuenta las variables halladas.

**NOTA:** para el periodo de análisis (2014), se realizaron depreciaciones que no se habían realizado desde el año 2006 y esto afecta el Patrimonio disminuyendo así la financiación de la compañía.

**6.5 ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO.** Se realiza con el fin de analizar y determinar el diagnóstico de la situación financiera de la empresa y efectuar las proyecciones que permitan obtener índices del futuro y las posibles acciones que se pueden tomar para la permanencia y ganancias a la empresa.

Para el desarrollo de las herramientas de análisis, se realiza las proyecciones del crecimiento de ventas del 25%, costo de ventas con 77% y Gastos Variables de 9,7% en base a la información suministrada por el Contador de la Empresa, donde brinda información sobre las expectativas para los próximos periodos. En cuanto a la estimación del porcentaje de la inflación se realiza con la información ya



conocida del año 2015 y las expectativas de ir a la baja para que converja a la meta del 3,0%, para los gastos e ingresos no operacionales, se relacionó con el crecimiento de los años 2013 y 2014, ya que fueron periodos con cambios similares por lo tanto comparables para la estimación, los cuales arrojaron un 4,47% y 6,37% respectivamente.

**Tabla 48.** Estado de Flujo de Efectivo.

	Año 1	Año2	Año3	Año4	Año5	Año6
Caja Inicial	95,3	225,6	367,7	522,6	691,2	874,6
+Ingresos Ventas	24.603	30.753	38.442	48.052	60.065	75.082
-Costo Ventas	18.953	23.692	29.615	37.018	46.273	57.841
-Gastos Operación (Fijos)	1.596	1.675	1.759	1.847	1.939	2.036
-Gastos Operación (Variables)	2.395	2.994	3.742	4.678	5.848	7.309
-Impuestos	459	823	1.144	1.551	2.065	2.713
-Variación Capital de Trabajo Neto Op.	2.589	1.966	2.270	2.837	3.547	4.433
<b>Efectivo por Actividades de Operación</b>	<b>-1.389</b>	<b>-396</b>	<b>-89</b>	<b>120</b>	<b>393</b>	<b>748</b>
-Compra Activos Fijos	0	0	0	0	0	0,0
+Ingresos por venta de activos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Efectivo por Actividades de Inversión</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
+Ingresos por Desembolso Créditos						
-Amortización Créditos	3.256,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
-Gasto Financiero	323,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
-Pago Dividendos	-4.969,2	-396,2	-88,8	120,0	393,4	748,3
<b>Efectivo por Actividades de Financiación</b>	<b>1.389,3</b>	<b>396,2</b>	<b>88,8</b>	<b>-120,0</b>	<b>-393,4</b>	<b>-748,3</b>
+Ingresos Financieros	315,5	335,6	357,0	379,7	403,9	429,7
-Gastos no Operacionales Diversos	185,2	193,5	202,1	211,1	220,6	230,4
<b>Efectivo por Otras Actividades</b>	<b>130,3</b>	<b>142,1</b>	<b>154,9</b>	<b>168,6</b>	<b>183,4</b>	<b>199,2</b>
<b>Efectivo Neto del Periodo</b>	<b>130,3</b>	<b>142,1</b>	<b>154,9</b>	<b>168,6</b>	<b>183,4</b>	<b>199,2</b>
<b>Caja Final</b>	<b>95,3</b>	<b>225,6</b>	<b>367,7</b>	<b>522,6</b>	<b>691,2</b>	<b>874,6</b>
						<b>1.073,8</b>

**Fuente.** Elaboración propia.

El flujo de efectivo presenta en las Actividades de Operación resultados negativos durante los tres primeros periodos, debido a los altos costos de ventas y la baja rotación de inventario, lo que implica un capital de trabajo neto alto. No hay actividades de inversión para los próximos años teóricamente, para el efectivo por actividades de financiación no hay pago de dividendos para los tres primeros años.

**Tabla 49.** Flujo de Caja Libre

EBITDA	1.659	2.392	3.326	4.509	6.006	7.895
-Impuestos	459	823	1.144	1.551	2.065	2.713
<b>Flujo de Caja Bruto</b>	<b>1.199</b>	<b>1.570</b>	<b>2.181</b>	<b>2.957</b>	<b>3.940</b>	<b>5.182</b>
-Incremento KTNO	2.589	1.966	2.270	2.837	3.547	4.433
<b>Efectivo Generado x Operación</b>	<b>-1.389</b>	<b>-396</b>	<b>-89</b>	<b>120</b>	<b>393</b>	<b>748</b>
-Inversión en Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
<b>Flujo de Caja Libre</b>	<b>-1.389</b>	<b>-396</b>	<b>-89</b>	<b>120</b>	<b>393</b>	<b>748</b>
+Desembolsos						
-Amortización Capital	3.256	0	0	0	0	0
-Pago de Intereses	324	0	0	0	0	0
<b>Flujo de Caja Libre Accionistas</b>	<b>-4.969</b>	<b>-396</b>	<b>-89</b>	<b>120</b>	<b>393</b>	<b>748</b>

**Fuente.** Elaboración propia.

El flujo de caja libre para de los tres primeros años es negativo, lo que significa la liberación de efectivo durante esos periodos, esto ocurre por la falta de un direccionamiento estratégico financiero, que permita orientar a la gerencia en la toma de decisiones y al buen manejo de los procesos involucrados en el cobro de cartera que es el que tiene más afectado el KTNO.

También es importante que la empresa tenga conciencia del endeudamiento que posee, ya que si existiera un caso fortuito donde deba recurrir a efectivo no lo va a conseguir fácilmente, tendría que recurrir a la enajenación de activos fijos.

**Tabla 50.** Valores Presentes del Flujo de Caja Libre.

<b>Valor Presente del Valor Terminal</b>	<b>3.298,2</b>	Año 6 en adelante
<b>Valor Presente Flujos de Caja Libres</b>	<b>-1.316,7</b>	Años 1 a 5
Valor actual de la deuda	3.256,1	
<b>Valor del Patrimonio (FCL)</b>	<b>-1.274,6</b>	

**Fuente.** Elaboración propia.

Se halla un EVA de 3.298 en la proyección del periodo seis, lo que significa que hubo creación de valor. Sin embargo del periodo uno al cinco hubo destrucción de valor, es decir arroja un Valor Presente negativo de 1.316,7(millones de pesos). Lo

que quiere decir que durante estos periodos no hubo recuperación de inversión, ya que todo su capital de trabajo es consumido y no genera retorno.

A partir del periodo seis se observa un valor positivo para la empresa con 3.298,2 millones de pesos a favor, siempre y cuando no existan endeudamientos adicionales a los del periodo inicial y halla recuperación de cartera manteniendo los términos establecidos en la política de cartera efectiva.

El valor del patrimonio (FCL) es negativo debido al alto endeudamiento y no recuperación de la inversión inicial durante los primeros cinco periodos proyectados. Es importante alertar a los accionistas para la implementación de un plan financiero que conlleve a la recuperación a través de un replanteamiento de las decisiones tomadas, para que estén encaminadas al logro del Objetivo Básico Financiero que es maximizar las utilidades de los socios.

## 6.5 ANALISIS INTERNO Y EXTERNO FINANCIERO.

### 6.5.1 MATRIZ DOFA.

De acuerdo a la información recopilada en el transcurso de la investigación, los datos financieros arrojados y los hallazgos encontrados, se plantea la Matriz DOFA, identificando las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas para obtener una visión general de la situación financiera de la empresa.

**Tabla 51.** Matriz DOFA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1) Reconocimiento de marca en la Región F2) Innovación de maquinaria de producción con tecnología de punta. F3) Mano de Obra especializada F4) Capacidad de innovación de los productos F5) Liderazgo reconocido por el gerente en la región. F6) Certificación ISO 9001 F7) Distribución propia que le permite tener gran estabilidad en el mercado y sus clientes. F8) Variedad en los productos y accesibilidad a los puntos de venta. F9) Negociación proveedores de acuerdo plazos y precios. F10) Credibilidad del sector financiero con proveedores y acreedores F11) Estudio de créditos estructurados F12) Software integrado F13) Precios para todos los estratos sociales.	D1) Falta de direccionamiento estratégico financiero D2) Debilidad de toma de decisiones de la junta directiva D3) Plazos muy prolongados para deudores. D4) Altos inventarios. D5) Dependencia financiera de créditos bancarios D6) Falta de liquidez inmediata D7) Planeación financiera solo a Corto Plazo D8) Alto volumen de devoluciones de mercancía D9) Dificultad en recaudo de cartera D10) No existe departamento Financiero estructurado D11) Falta de estrategias de inversión.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1) Beta operativo cerca a uno, estabilidad de acuerdo al mercado. Riesgo moderado O2) Posibilidad de expansión de puntos de ventas a nivel nacional. O3) Globalización. O4) Importaciones con tratados de libre comercio. O5) Aprovechamiento del desarrollo de nuevas tecnologías. O6) Establecimiento de alianzas O7) Adopción de los recursos del mercado cibernético. O8) Factoring. O9) Cambios en el mercado financiero. O10) Nuevas negociaciones con proveedores y bancos para disminuir tasas de interés. O11) Consumismo masivo.	A1) Competencia, el segmento del mercado de muebles ha crecido y es altamente competitivo en precios. A2) Medio ambiente, ISO 14000, Políticas de medio ambiente Global. A3) Políticas comerciales internacionales A4) Inflación alta del país. A5) Aumento de las tasas de interés del Banco de la Republica. A6) Reformas Tributarias. A7) incumpliendo en la entrega de materias primas por parte de Proveedores. A8) Resistencia al cambio. A9) Incremento de la Tasa del Dólar.

**Fuente.** Elaboración propia de las autoras

## 6.5.2 PLAN DE MEJORAMIENTO

De acuerdo a los resultados obtenidos, se propone un plan de mejoramiento para la empresa muebles BL, basado en el desarrollo alcanzado del diagnóstico financiero, cuyo componente final está encaminado a la recopilación de toda la información lograda a través de una Matriz DOFA Financiera.

**Tabla 52.** Estrategias FO-DO-FA-DA

ESTRATEGIA (FO) Fortalezas-Oportunidades	ESTRATEGIA (DO) Debilidades-Oportunidades
Estructurar un plan basado en políticas financieras para las negociaciones de las tasas y plazos de pagos tanto con bancos como con los proveedores, procurando diversificar y comparar los mejores precios y calidad en la materia prima	Establecer alianzas con otras empresas y diseñar un plan de direccionamiento estratégico financiero, que permita maximizar las utilidades de los socios.
Realizar inversión en innovación de maquinaria y mano de obra especializada con la oportunidad de la Globalización, de manera que se desarrolle nuevos diseños de productos y eficiencia en los procesos, logrando un costo-beneficio para la Empresa.	Realizar la planeación de una política de cartera que permita el recaudo de manera ágil y controlada en los casos críticos donde el cliente no paga.
Aprovechar la Certificación ISO 9001 para expandirse a mercados internacionales (TLC) y establecer nuevas alianzas en el sector de muebles.	Replantear las políticas de devoluciones de la empresa, con el fin de disminuir el volumen de las mismas, las cuales influyen en el incremento del inventario.
Explotar las necesidades del consumidor a través de la variedad de los productos, la facilidad al acceso a los puntos de venta y los precios dirigidos a los diferentes estratos sociales. Beneficiándose de que el riesgo en el mercado es moderado de acuerdo al Beta Operativo del sector.	
Aprovechar el reconocimiento de la marca, la distribución propia de productos y el liderazgo del fundador de la compañía, para abarcar más puntos geográficos y así incrementar tanto las ventas como el posicionamiento en el mercado nacional.	Realizar la reestructuración de los pasivos Corrientes con los Bancos, para disminuir la dependencia que se tiene con el sector financiero a corto plazo, aprovechando los cambios del mercado financiero y permitiendo así una liquidez inmediata.
Utilizar la credibilidad que tiene la empresa en el sector financiero con proveedores y acreedores para obtener mejores beneficios, disminuyendo el impacto que genera los cambios en el mercado financiero.	
Aprovechar el recurso de Factoring que ofrecen algunas entidades financieras, para obtener un flujo de efectivo en menos tiempo del que la empresa tardaría para recaudar la cartera.	Estructuración de un departamento financiero que permita planear, administrar, ejecutar y controlar los recursos, maximizando la rentabilidad para los socios, a través de los diferentes proyectos de inversión, aprovechando que existe una estabilidad financiera con un riesgo moderado de inversión.
Maximizar el recurso tecnológico y el Software que tiene la empresa para incursionar en el mercado cibernético.	

**Fuente.** Elaboración propia de las autoras.

**Tabla 52. (Continuación).**

ESTRATEGIA (FA) Fortalezas-Amenazas	ESTRATEGIA (DA) Debilidades-Amenazas
Mantenerse competitivo en el mercado de muebles de la región por medio del valor agregado que se le da a los clientes, manteniendo el reconocimiento, la buena trayectoria en el sector, variedad en los precios y productos, certificaciones de calidad y mano de obra especializada.	Reconocer en qué momento se puede tomar o no créditos financieros de acuerdo a los diferentes cambios del mercado, como reformas tributarias y cambios en tasas de interés.
Conservar las políticas en los sistemas de calidad como lo es la ISO 9001 y obrar en pro de las buenas prácticas ambientales para mejorar la oportunidad de alianzas comerciales con proveedores nacionales e internacionales.	Reducir los costos a través de la disminución de inventarios y volumen de las devoluciones de mercancías, con el fin de incrementar el margen de utilidad.
Estar vigente con los hechos económicos, financieros y tributarios en las que se pueda afectar el desarrollo del objeto social de la empresa, para tomar decisiones oportunas y contrarrestar las consecuencias que se puedan generar.	Crear una independencia financiera para los clientes a través de una cooperativa, donde se tenga la posibilidad de tener un cupo y unas tasas de interés ajenas a los cambios del sector financiero y económicos del país como la inflación y el aumento de las tasas de interés del Banco de la República.
Aumentar el número de proveedores para el suministro de los diferentes tipos de materias primas que se requiere en la producción, para contrarrestar un posible incumplimiento en las entregas por parte de proveedores.	Expandir las posibilidades de inversión en el mercado global para aprovechar la reevaluación en la que se encuentra la divisa (dólar) y el mercado de renta variable.

**Fuente.** Elaboración propia de las autoras.

## 7. CONCLUSIONES

- Se identifican áreas críticas de la empresa, como el alto endeudamiento con el sector financiero, falta de liquidez, poca rotación de las cuentas por cobrar con los clientes y altos volúmenes de inventario, que a través de las herramientas de administración financiera, permite al gerente y administrativos la toma de decisiones enfocadas en la rentabilidad para los socios y el crecimiento continuo de la compañía.
- La empresa, no cuenta con Políticas Financiera e inductores de valor, que permiten conocer la situación actual y futura de esta. Se ha trabajado durante estos años con la experiencia empírica de sus propietarios y el gusto de los clientes de la región por la calidad y precio de los muebles, lo que les ha concedido permanecer en el mercado. Sin embargo los socios no aplican herramientas financieras que les permita identificar si la empresa está generando o destruyendo valor, y si tiene la capacidad de inversión.
- La empresa no cuenta con proyecciones y un estudio financiero sobre su crecimiento futuro, sobre sus amenazas, competencia y dificultades del entorno del mercado financiero, que le permitiría salir triunfante de las posibles dificultades.
- La empresa ha sido manejada durante muchos años de una manera empírica y con alguna suerte ha sabido saltar las diferentes situaciones del mercado y de la economía durante los años estudiados. Su administración ha estado centralizada en el dueño Gerente y su copropietario.
- La empresa solo ha sido administrada financieramente por las obligaciones financieras a corto plazo, con costos y préstamos altos, lo que infiere un

posible perjuicio de capital de trabajo, en el caso fortuito de que se deban respaldar los pasivos corrientes con los activos corrientes, ya que se quedaría muy corto en esa situación.

- Se evidencia que la empresa maneja un nivel muy bajo de ventas de contado lo que infiere a que tenga una cartera elevada ya que su mayor ingreso se genera por ventas a crédito, debido a esto su flujo de efectivo depende en un gran porcentaje al recaudo de las cuentas por cobrar a los clientes, su poca rotación y largos plazos de financiación afectan la liquidez de la empresa para cubrir el pasivo corriente.



## 8. RECOMENDACIONES

- Al implementar el Plan Financiero para Muebles BI, se recomienda retroalimentar al personal y a las diferentes áreas involucradas, sobre las políticas financieras, con el objetivo de realizar seguimiento y control a cada una de ellas para la consecución de los logros financieros a largo plazo.
- Dentro del plan estratégico financiero se debe tener en cuenta una estructura financiera que permita tomar decisiones de invertir en mercados financieros de renta fija y variable, aquellas excedentes de utilidades.
- Evitar manejar solo pasivos corrientes, ya que en un futuro podría perjudicar el capital de trabajo, porque las obligaciones a corto plazo están respaldadas por activos corrientes. Al mismo tiempo no encaminar la adquisición cada vez mayor de obligaciones que pueden reducir la obtención de ganancias.
- Revisar los saldos en efectivo, ya que las cuentas por cobrar están elevadas y no se cuenta con liquidez para cubrir el pasivo corriente. Adicional a ello el recaudo no da buenos rendimientos si está en plazos largos y con tiempos superiores a los que otorgan los proveedores, por lo que es importante que la empresa aproveche la financiación a través de proveedores igualando los plazos, para que se aproveche el no interés por la deuda.
- Implementar el manejo de los indicadores financieros y no basarse en los resultados arrojados en los balances o ventas generadas. Así mismo revisar que las líneas de productividad si estén generando buen margen de rentabilidad.

- Mejorar el flujo de caja para los años venideros, teniendo en cuenta una disminución de las deudas, cancelación o distribución a largo plazo, también replantear las políticas de recaudo de cartera que contribuyan a una mejora, a través de un control y seguimiento oportuno.

## BIBLIOGRAFIA

Betas By Sector. {en línea}. (Consultado: 26 enero de 2016). Disponible en: ([http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)).

BUJAN PEREZ, Alejandro "Enciclopedia financiera". {En línea}. {Consultado: 6 agosto de 2015}. Disponible en: {<http://www.encyclopediainanciera.com/analisisfundamental/valoraciondeactivos/formula-wacc.htm>}.

COLOMBIA. MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO. Decreto 2646 (29, diciembre, 1993). Por el cual se reglamenta la Contabilidad en General y se expiden los principios o normas de contabilidad generalmente aceptados en Colombia. Diario Oficial. Cartagena de Indias, 1993. No. 41156.

EAFIT. EVA: Una medida de creación de valor en las empresas. {En línea}. {Consultado: 6 agosto de 2015}. Disponible en: {<http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/boletines/contabilidad-finanzas/boletin7.pdf>}.

El Diagnostico Financiero de la empresa. Manuales prácticos de gestión. {en línea}. (Consultado: 26 agosto de 2015). Disponible en: ([http://www.valladolidemprende.es/extras/EL\\_DIAGNOSTICO\\_FINANCIERO\\_DE\\_UNA\\_EMPRESA.pdf](http://www.valladolidemprende.es/extras/EL_DIAGNOSTICO_FINANCIERO_DE_UNA_EMPRESA.pdf).)

GARCIA, Oscar León. Análisis del Movimiento de Recursos: Administración Financiera, Fundamentos y Aplicaciones. 3 ed. Cali, Colombia, (1999), p. 341-388.

MENDEZ, Gaby Elizabeth. Diseño de un modelo de gestión y administración financiera para la empresa comercial “muebles confort” ubicada en la ciudad de Ibarra. Tesis de grado (Ingeniería en Finanzas y Auditoría). Ibarra: Escuela Politécnica Del Ejército. Departamento De Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio, 2010. 1 p.

MORENO, German Ernesto y ROMERO, Juan Gabriel. Diagnóstico de la situación financiera actual de la sociedad oficina de atención sudamericana Ltda. (OAS). Trabajo de grado (Especialista en Finanzas y Negocios Internacionales). Bogotá D.C.: Universidad de la Sabana. Finanzas y Negocios Internacionales, 2009. 6 p.

MUEBLES BL. Contacto. {En línea}. {Consultado: 22 de agosto de 2015}.

Disponible en:

{[http://mueblesbl.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=85&Itemid=801](http://mueblesbl.com/index.php?option=com_content&view=article&id=85&Itemid=801)}.

MUEBLES BL. Manual de Calidad. 7 p.

MUEBLES BL. Portafolio de Productos. {En línea}. {22 de agosto de 2015}.

Disponible

en:

{[http://mueblesbl.com/index.php?option=com\\_content&view=featured&Itemid=435](http://mueblesbl.com/index.php?option=com_content&view=featured&Itemid=435)}

Quienes Somos. {En línea}. {Consultado: 22 de agosto de 2015}.

{[http://mueblesbl.com/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=29&Itemid=689](http://mueblesbl.com/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=29&Itemid=689)}.

MUEBLES BL. Quienes Somos. {En línea}. {Consultado: 22 de agosto de 2015}.

{[http://mueblesbl.com/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog](http://mueblesbl.com/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog)}

&id=29&Itemid=689}).

NULI VALUE. El Análisis de las Cuentas. En: El Tiempo. 8, enero, 2004. Otros sec.1 p.

ORTIZ, Anaya Héctor. El Flujo de Fondos: Análisis Financiero Aplicado. 14 ed. Bogotá D.C, Colombia, (2011).p. 313

QUIZHPE, Carmen Rosa. Diagnóstico financiero y propuesta de mejoramiento para la empresa comercial aceros del sur cía. de la ciudad de Loja durante el período 2010-2011. Tesis Previo a Obtener el Grado de (Ingeniera en Contabilidad y Auditoría), Loja. Universidad Nacional de Loja. Facultad Jurídica, Social y Administrativa. 2013. 137 p.

SAPAG, Nassir y SAPAG, Reinaldo. Preparación y evaluación de proyectos. 5 ed. Bogotá D.C. McGraw-Hill, 2008. 291 p. ISBN 13: 978-956-278-206-7

Sistema de Información y Reporte Empresarial. {En línea}. (Consultado: 25 enero de 2016). Disponible en: (<http://sirem.supersociedades.gov.co:9080/Sirem2/index.jsp>).

TES. {En línea}. (Consultado: 26 enero de 2016). Disponible en: (<http://www.banrep.gov.co/es/tes>).

URIBE, Astrid Carolina y LÓPEZ, Nora Lucia. Fuentes de financiamiento utilizadas por las medianas y grandes empresas de Pereira y Dosquebradas en los años 2010 a 2011. Trabajo presentado como proyecto de grado (Administración de Empresas). Pereira: Universidad Católica Popular de Risaralda. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, 2011. 9 p.

VALDA, Juan Carlos. Cómo Elaborar un Flujo de Caja. {en línea}. {Consultado: 6 de agosto de 2015}. {Disponible en: <http://www.grandespymes.com.ar/2011/11/10/como-elaborar-un-flujo-de-caja/>}.

## ANEXOS

### ANEXO 1. Entrevistas realizadas a funcionarios de Muebles BL.

#### ENTREVISTA. MUEBLES BL

**FECHA:** Junio 5 de 2015

**NOMBRE:** Jorge Iván Quintero

**CARGO:** Director de contabilidad.

#### PREGUNTAS Y RESPUESTAS

1. ¿Qué problemas identifica que tiene la empresa a nivel financiero?

La empresa no tiene casi problemas financieros, porque está funcionando muy bien y cuenta con muy buenas utilidades.

Estamos muy bien ubicados y generamos excelentes ventas.

2. ¿Aplican inductores de valor?

Nosotros no aplicamos indicadores, porque no los conocemos muy bien y las decisiones siempre han sido tomadas empíricamente basados en las proyecciones que tenemos de ventas para los próximos años.

3. ¿Tienen planes de expandirse geográficamente?

La verdad no tenemos pensado expandirnos, porque como hemos venido trabajando nos ha ido bien, el gerente ha sabido manejar el mercado así y nos sentimos muy satisfechos con lo que se ha realizado.

4. ¿Cuál considera que es la mayor debilidad financiera?

Hemos tenido dificultades en el recaudo de la cartera, ya que tenemos departamento de cartera pero no se le ha realizado mucho control y seguimiento a eso como desde hace dos años.

5. ¿Ya cuentan con un plan de acción para mitigar la debilidad o falencia que se tiene?

Aún no hemos realizado un plan para eso, pero estamos planteando tercerizar la cartera con el fin de mejorar el recaudo.

6. ¿Existe una persona para la toma de decisiones financieras en la empresa?

Las decisiones son tomadas por Don Augusto y yo. Los dos nos apoyamos en reconocer cual banco ofrece tasas mejores o más bajas para los préstamos.



**ENTREVISTA.  
MUEBLES BL**

**FECHA:** septiembre 11 de 2015  
**NOMBRE:** Jorge Iván Quintero  
**CARGO:** Director de contabilidad.

**PREGUNTAS Y RESPUESTAS**

1. ¿Cuenta con políticas financieras para proveedores, inventarios y cartera?

En general no tenemos políticas financieras establecidas, los tiempos o la rotación se da de acuerdo a la necesidad de las sucursales y proyecciones de venta, en cuanto a los proveedores ya hay plazos establecidos por cada uno de ellos de 30, 45, 90 hasta 120 días.

Para la cartera tenemos plazos diferentes de 20 hasta 120 días, esto depende de los planes de financiación que tenemos.

## ENTREVISTA. MUEBLES BL

**FECHA:** septiembre 25 de 2015  
**NOMBRE:** Adriana Hernández  
**CARGO:** Directora Administrativa.

### PREGUNTAS Y RESPUESTAS

1. ¿Con cuales bancos se obtuvieron los créditos y como son los plazos y tasas de pago?

Nosotros tenemos créditos con Bancolombia, Davivienda y Caja Social, la cuenta que más utilizamos es la de Bancolombia con el credipago por la facilidad que tenemos para que lo otorguen.

El crédito de Davivienda es rotativo utilizado de acuerdo a la disponibilidad que exista.

Y el de caja social es cartera ordinaria.

2. ¿A que tasas de interés fueron otorgados los créditos durante los periodos 2011 al 2014?

Para Bancolombia fue DTF+5,95 EA, en banco caja social DTF+4,89EA y en el banco Davivienda DTF+5EA. Y el valor del DTF del 4,34 ponderado.

## **ENTREVISTA. MUEBLES BL**

**FECHA:** Enero 24 de 2016

**NOMBRE:** Jorge Iván Quintero

**CARGO:** Director de contabilidad.

### **PREGUNTAS Y RESPUESTAS**

1. ¿Cuáles son las proyecciones en las ventas para los próximos años?

Pensamos crecer en las ventas un 25% basado en la experiencia. En cuanto a los años 2014-2015 no hubo crecimiento y teníamos estimado que fuera un 10%.

2. ¿En qué basaron las proyecciones?

De acuerdo al comportamiento del último año y las metas de ventas que tenemos.