

**Diagnostico financiero y estrategias de mejoramiento en el desempeño de la empresa**

**EMDEPSA S.A.**

**Alejandro Trujillo Mejía  
Stephania Agudelo Giraldo**

**Mayo de 2019**

**Universidad Libre de Colombia.  
Facultad de ingeniería.  
Especialización en administración financiera.  
Director tesis. Alexander Marín.**

## Contenido

|  |    |
|--|----|
| Diagnostico financiero y estrategias de mejoramiento en el desempeño de la empresa<br>EMDEPSA S.A..... | 1  |
| Índice de ilustraciones.....   | 5  |
| Índice de tablas.....  | 6  |
| Introducción. ....   | 7  |
| 1. Planteamiento del problema.....   | 9  |
| 1.1 Antecedentes de la investigación. ....   | 9  |
| 1.2 Descripción del problema .....   | 16 |
| 2. Justificación .....   | 18 |
| 3. Objetivos.....  | 20 |
| 3.1 Objetivo general.....  | 20 |
| 3.2 Objetivos específicos. ....  | 20 |
| 4. Marco de referencia. ....   | 21 |
| 4.1 Marco Teórico.....   | 21 |
| 4.1.1 Análisis competitivo de la industria.....  | 21 |
| 4.1.2 Cadena de valor.....   | 23 |
| 4.1.3 Diagnóstico Financiero. ....   | 23 |
| 4.1.4 Análisis Vertical y Horizontal.....  | 24 |
| 4.1.5 Indicadores Financieros. ....  | 25 |

|  |    |
|--|----|
| 4.1.6 Análisis DOFA.....   | 33 |
| <i>Cuadro de mando integral.</i> ....  | 34 |
| 4.2 Marco Espacial Y Temporal. ....  | 35 |
| 5. Diseño Metodológico.....  | 38 |
| 5.1 Tipo De Estudio. ....  | 38 |
| 5.2 Método De Investigación. ....  | 38 |
| 5.3 Fuentes Y Técnicas Para Recolección De Información.....                        | 39 |
| 6. Análisis del entorno organizacional interno y externo de la empresa EMDEPSA S.A | 40 |
| 6.1 Evolución Histórica Organizacional. ....                                       | 40 |
| 6.2 Misión .....   | 41 |
| 6.3 Visión .....   | 41 |
| 6.4 Valores .....  | 42 |
| 6.5 Política de Calidad. ....  | 42 |
| 6.6 Factores clave de éxito .....  | 43 |
| 6.7 Estructura organizacional.....   | 44 |
| 6.8 Mapa de procesos .....   | 45 |
| 6.9 Procesos Misionales .....  | 46 |
| 6.10 Procesos Estratégicos y de Crecimiento .....                                  | 46 |
| 6.11 Procesos de Apoyo.....  | 46 |
| 6.12 Proceso De Apoyo: Gestión Financiera (Staff).....                             | 47 |

|   |    |
|---|----|
| 6.13 Dofa Organizacional .....                              | 48 |
| 6.14 Benchmarking General.....                              | 50 |
| 6.15 Diamante De Porter.....                                | 51 |
| 6.16 Barreras de entrada (Nuevos Competidores) .....        | 51 |
| 6.17 Poder de negociación de los proveedores .....          | 53 |
| 6.18 Servicios Sustitutos .....                             | 53 |
| 6.19 Poder de negociación de los clientes.....              | 53 |
| 6.20 Rivales Directos .....                                 | 54 |
| 6.21 Estrategia Genérica .....                              | 54 |
| 6.22 Cadena de Valor.....                                   | 55 |
| 7. Diagnóstico financiero para la Empresa EMDEPSA S.A. .... | 56 |
| 7.1 Análisis Vertical.....                                  | 58 |
| 7.1.1 Liquidez.....   | 59 |
| 7.1.2 Actividad .....                                       | 59 |
| 7.1.3 Endeudamiento.....                                    | 60 |
| 7.1.4 Rentabilidad .....                                    | 60 |
| 7.1.5 Compromiso Patrimonial .....                          | 61 |
| 7.2 Análisis Horizontal.....                                | 61 |
| 7.2.1 Liquidez.....   | 61 |
| 7.2.2 Actividad .....                                       | 62 |

|   |    |
|---|----|
|   | 5  |
| 7.2.3 Endeudamiento.....  | 62 |
| 7.2.4 Rentabilidad .....  | 62 |
| 7.2.5 Compromiso Patrimonial .....  | 63 |
| 7.3 Análisis Indicadores Financieros .....                                      | 63 |
| Indicador de iliquidez.....   | 63 |
| 7.3.1 Indicador de Endeudamiento.....   | 63 |
| 7.3.2 Indicador de Actividad.....   | 64 |
| 7.3.3 Indicador Rentabilidad.....   | 66 |
| 7.3.4 Costo promedio ponderado de capital (WACC) .....                          | 67 |
| 7.3.5 EVA Valor económico agregado .....  | 69 |
| 7.4 Flujo de Caja .....   | 71 |
| 7.6 Cuadro de Mando Integral .....  | 74 |
| 8.Evaluar conclusiones obtenidas a partir del análisis y diagnóstico realizados | 79 |
| 8.1 Conclusiones .....  | 79 |
| 8.2 Recomendaciones.....  | 80 |
| 9. Bibliografía .....   | 81 |

### Índice de ilustraciones

|                            |    |
|----------------------------|----|
| <b>Ilustración 1</b> ..... | 22 |
| <b>Ilustración 2</b> ..... | 23 |

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| <b>Ilustración 3</b> .....  | 25 |
| <b>Ilustración 4</b> .....  | 26 |
| <b>Ilustración 5</b> .....  | 27 |
| <b>Ilustración 6</b> .....  | 28 |
| <b>Ilustración 7</b> .....  | 29 |
| <b>Ilustración 8</b> .....  | 29 |
| <b>Ilustración 9</b> .....  | 30 |
| <b>Ilustración 10</b> ..... | 33 |
| <b>Ilustración 11</b> ..... | 35 |
| <b>Ilustración 12</b> ..... | 36 |
| <b>Ilustración 13</b> ..... | 55 |
| <b>Ilustración 14</b> ..... | 56 |
| <b>Ilustración 15</b> ..... | 57 |
| <b>Ilustración 16</b> ..... | 58 |
| <b>Ilustración 17</b> ..... | 73 |
| <b>Ilustración 18</b> ..... | 74 |
| <b>Ilustración 19</b> ..... | 75 |
| <b>Ilustración 20</b> ..... | 76 |
| <b>Ilustración 21</b> ..... | 77 |
| <b>Ilustración 22</b> ..... | 78 |

### **Índice de tablas**

|                      |    |
|----------------------|----|
| <b>Tabla 1</b> ..... | 47 |
| <b>Tabla 2</b> ..... | 48 |

|                       |    |
|-----------------------|----|
| <b>Tabla 3</b> .....  | 50 |
| <b>Tabla 4</b> .....  | 63 |
| <b>Tabla 5</b> .....  | 63 |
| <b>Tabla 6</b> .....  | 64 |
| <b>Tabla 7</b> .....  | 65 |
| <b>Tabla 8</b> .....  | 65 |
| <b>Tabla 9</b> .....  | 65 |
| <b>Tabla 10</b> ..... | 66 |
| <b>Tabla 11</b> ..... | 66 |
| <b>Tabla 12</b> ..... | 67 |
| <b>Tabla 13</b> ..... | 67 |
| <b>Tabla 14</b> ..... | 68 |
| <b>Tabla 15</b> ..... | 68 |
| <b>Tabla 16</b> ..... | 69 |
| <b>Tabla 17</b> ..... | 69 |
| <b>Tabla 18</b> ..... | 70 |

### **Introducción.**

Una buena decisión hace la diferencia al momento de volver más competitiva una empresa o generar valor en la misma, para tomar una buena decisión hace falta realizar un buen análisis de

un conjunto de situaciones presentadas dentro del desarrollo de las actividades de la misma, en un contexto determinado y con un objetivo trazado.

Es así como el análisis financiero se hace una herramienta importante y útil a la hora de ver el desempeño de una empresa y de esta manera tomar una decisión más acertada, este análisis comprende un estudio global en el cual se analiza la historia de la empresa, el contexto actual y como base fundamental los indicadores financieros dentro de los cuales se analizan tanto ingresos como costos y se obtienen unos valores que al ser analizados pueden dar bases para la decisión final que lleve a mejorar el desempeño de la empresa.

Dentro de estos indicadores financieros se destacan los indicadores de liquidez como la razón corriente, de rentabilidad como el ROA y el ROE e indicadores de endeudamiento y otros que se analizarán y describirán más adelante.

Para efectos de este trabajo se eligió la empresa EMDEPSA S.A con el fin de realizar un diagnóstico y un análisis financiero, obteniendo conclusiones y recomendaciones que ayuden a mejorar su desempeño aumentando así sus utilidades y rentabilidad.



## **1. Planteamiento del problema.**

### **1.1 Antecedentes de la investigación.**

Con el fin de soportar este trabajo con bases, fundamentos y conocimientos en estudios realizados del comportamiento financiero del sector de residuos sólidos hospitalarios y/o peligrosos, transporte de residuos o similares (carga), se han realizado consultas y levantamiento de información secundaria a partir de trabajos acerca del tema a nivel regional y nacional sobre el sector y las empresas relacionadas con dicha actividad económica o similares, teniendo en cuenta que la empresa seleccionada (EMDEPSA S.A) es líder en este sector en el eje cafetero, con estas bases se espera realizar un diagnóstico financiero, que permita identificar claramente las oportunidades de mejora de esta organización. Como resultado de estas consultas e investigaciones se encontraron varios aportes de gran importancia para el desarrollo de este trabajo, los cuales se referencian a continuación:

Una de las investigaciones realizada es titulada “Análisis de tendencia de los indicadores financieros en las empresas del subsector de transporte terrestre de carga del valle del cauca y establecimiento el nivel de incidencia entre los diferentes indicadores durante el periodo 1995-2008” (Carrillo, 2010), la cual planteó como objetivo general:

Estructurar un análisis de tendencia de los indicadores financieros en las empresas del subsector de transporte terrestre de carga del Valle del Cauca y su nivel de incidencia entre los diferentes indicadores durante el periodo 1995-2008. (Carrillo, 2010)

Y sus objetivos específicos fueron:

- Determinar los modelos estadísticos apropiados para elaborar análisis de tendencia de los indicadores financieros de las empresas del subsector Transporte Terrestre de Carga del Valle del Cauca.

- Elaborar un diagnóstico del estado de la liquidez y rotación de activos de las empresas del subsector Transporte Terrestre de Carga del Valle del Cauca.
- Elaborar un diagnóstico del estado de rentabilidad y endeudamiento de las empresas del subsector Transporte Terrestre de Carga del Valle del Cauca.
- Determinar los modelos estadísticos apropiados para establecer correlación entre los indicadores financieros de las empresas del subsector Transporte Terrestre de Carga del Valle del Cauca. (CARRILLO, 2010)

La metodología utilizada para esta investigación, tuvo un enfoque investigativo, descriptivo y analítico y las principales conclusiones fueron:

Los datos de panel se han convertido en un gran instrumento econométrico para analizar series estadísticas en los últimos años, debido a que en su estructura se combinan series temporales y datos de corte transversal que posibilitan una mayor eficiencia, y mayor cantidad de información que utilizando cada una por separado. (CARRILLO, 2010)

La investigación a nivel nacional que se realizó, se titula “Análisis de viabilidad económica y financiera de una planta de tratamiento de residuos sólidos en el departamento del cauca” (Mina, 2013), y su objetivo central es:

Gestionar una empresa especializada de servicios de aseo con un enfoque innovador en el tratamiento para el aprovechamiento de residuos sólidos provenientes de los municipios de la región norte del Cauca, Sur del Valle y el municipio de Popayán, capital del departamento del Cauca. (Mina, 2013)

Asimismo, esta investigación cuenta con unos objetivos específicos relacionados a continuación:

- Promover el desarrollo económico y social en la región, al tiempo que se generan beneficios económicos a los inversionistas y gestores del presente proyecto.
- Optimizar los recursos económicos destinados por los municipios de la región en el saneamiento básico.
- Promover en la región, la gestión integral de residuos sólidos a través de la educación ambiental y cultura ciudadana. (Mina, 2013)

La metodología de esta investigación fue usar instrumentos cuantitativos (herramientas estadísticas, financieras y gráficas). Y sus principales conclusiones fueron:

- La gestión de los residuos sólidos constituye uno de los principales problemas que enfrentan actualmente los gobiernos locales, problemática que tiene su origen en diversos factores de índole económico, social, cultural y tecnológico. Entre tales factores que más contribuyen y agravan esta problemática están la cantidad cada vez mayor de residuos sólidos que genera la población, la crisis económica que ha obligado a mantener tarifas bajas, la falta de educación y participación sanitaria de la comunidad, y la precariedad y ausencia de un manejo adecuado de la disposición final, entre otros.
- Aunque las tres alternativas generan una posible utilidad bruta al final del año, la recuperación de la inversión (en términos de tiempo y precios constantes), para la alternativa 1, Tratamiento y disposición final de RS generados en el norte del Valle y sur del Cauca ofrece una recuperación de la inversión en un periodo mayor a los veinte (20) años, lo que la hace poco atractiva.
- La mayor utilidad bruta esperada, se encuentra relacionada con la alternativa 3, en la que todos los municipios objeto del proyecto tratan y disponen sus residuos en la ciudad de Puerto Tejada.

- El implementar la alternativa 2, ayudaría mucho a la ciudad de Popayán en cuanto a: disminución de costos operativos, garantizar la prestación del servicio en la ciudad, mejorar el nivel de servicio, ampliar la vida útil del parque automotor, disminuir su nivel de cartera, etc. (Mina, 2013)

Para finalizar se analizó también la investigación titulada “Diagnóstico de gestión financiero-estratégica y propuesta de mejora, aplicada a una empresa cliente de GEFI S.A.” (Guzmán, 2010), el objetivo general es:

Conjugar una serie de instrumentos de análisis financiero que aplicados a datos históricos y haciendo uso de proyecciones, provean a los directivos de la empresa de herramientas de alto nivel atípicamente aplicadas en las PYMES costarricenses para facilitar una toma de decisiones mejor fundamentada; partiendo del hecho de que la efectividad de una planeación estratégica está determinada por la medición y evaluación de los resultados obtenidos. (Guzmán, 2010)

Los objetivos específicos que se desarrollan en el proyecto son:

- Desarrollar un marco teórico que contemple los principales conceptos que se aplicarán en este proyecto, con el propósito de que quien quiera replicar los planteamientos de esta investigación, conozcan las bases teóricas en las que ésta se fundamenta.
- Caracterizar la compañía a nivel de rentabilidad y solidez, aplicando el modelo de análisis financiero integral planteado en el marco teórico, apoyado en instrumentos como análisis porcentual e índices financieros de las cuentas más importantes de los estados financieros, sobre los resultados obtenidos en los periodos que para efectos de esta investigación se conocerán como t1-t7 para referirse a los periodos entre el uno y el siete; análisis que se desarrolla con el propósito de establecer en el último capítulo

de este proyecto las recomendaciones para mejorar la posición financiera de la empresa en estudio.

- Realizar un diagnóstico financiero detallado del capital de trabajo de la empresa en estudio, con el propósito de dotar a la organización de mejores instrumentos que le permitan crear, de modo más preciso, un orden interno y herramientas más eficientes a efecto de alcanzar la maximización del valor de la empresa.
- Montar y analizar el estado de flujos de efectivo de la empresa con base en los datos contables disponibles para los periodos t1-t7, a partir de la estructura de actividades de operación, actividades de inversión, actividades de financiamiento y actividades del socio; y realizar recomendaciones específicas sobre cuentas que estén generando problemas sobre la gestión del flujo de caja. 22
- Identificar oportunidades de mejora en la compañía colaboradora, con base en la generación de información financiera extraída por la autora desde la información contable-financiera (planteada a lo largo de los diferentes capítulos), orientada a incrementar los flujos de efectivo por medio de la eficientización evaluada mediante diferentes escenarios aplicados al manejo de las cuentas de la corporación y utilizando el modelo financiero planteado en el marco teórico. (Guzmán, 2010)

En el proyecto se desarrolla una investigación de tipo documental, descriptiva, explicativa o de diagnóstico y propositiva, por medio de la cual se pretenden cubrir los objetivos del estudio.

Después de haber culminado el diagnóstico que se presenta en esta investigación, se derivan las siguientes conclusiones:

- Se considera que la gestión financiero-estratégica predominante ha sido de carácter pasivo, lo cual radica en que no fue hasta el último cambio de estructura organizacional

(ejercido hacia finales del 2009-principios del 2010) que se formalizó la existencia de una gerencia financiera que ha venido tratando de implementar cambios determinantes para las finanzas de la compañía (tratando de garantizar una toma de decisiones en la que se prevean los efectos integrales que éstas tendrán sobre el negocio como un todo); al tiempo que aún existen muchas oportunidades de mejora que nacen de análisis como el que se expone en este trabajo; tipo de investigaciones ausentes en la historia financiera de la organización.

- A lo largo de esta investigación se ha diagnosticado la empresa bajo las aristas de rentabilidad, solidez, capital de trabajo y flujo de efectivo, apreciando que la empresa tiene mucho espacio para hacer más atractivo el “trade of” riesgo-rendimiento para sus accionistas. En términos generales lo que parece estar haciendo falta es una mayor congruencia entre estrategia y gestión; y en paralelo, la ejecución de medidas de seguimiento y control que faciliten la corrección o cobertura de los problemas de gestión operativa y financiera identificados en esta investigación o más importante, en las actividades del día a día.
- El análisis de los estados financieros permitió identificar una posición conservadora ante el riesgo que en los periodos examinados ha restringido la utilización de deuda. Esto se hace evidente al observar que la deuda a largo plazo es mínima. De esta posición se desprende que los accionistas deben prever una menor expectativa de retribución, al tiempo que el costo del capital puede ser más alto por no tomar ventaja de un potencial escudo fiscal.
- En términos generales, la empresa presenta indicadores que si bien pueden estar alertando a la administración de la compañía sobre la gestión de algunas cuentas, al

analizar efectos conjugados se diagnostica que la empresa tiene mucho margen a su favor para fortalecer su posicionamiento. El análisis expuesto en esta investigación permite instar a la administración de la corporación en prestar especial atención a una sana gestión del flujo de caja, de modo que empleen métodos de administración del efectivo que permitan encarar con antelación los periodos en los cuales la empresa puede presentar defectos o excesos de liquidez; con este reto en las manos, podríamos concluir que aún se tiene de esta empresa “para rato”. (Guzmán, 2010)

Una vez finalizado el análisis de las investigaciones, se puede concluir que se presentan muy pocas investigaciones relacionadas con el sector de residuos sólidos hospitalarios y/o peligrosos, y por lo tanto fue necesario recurrir a sectores alternos o que tienen algún tipo de relación con este, como lo es el sector de residuos sólidos ordinarios y el sector de transporte de carga dado que en el primer caso, dichos residuos requieren de un transporte especial y asimismo nos apoyamos en una investigación sobre un diagnóstico financiero de una empresa dedicada a la importación, venta, instalación y asesoría de líneas de productos médicos de marcas reconocidas internacionalmente, haciendo mayor énfasis en el diagnóstico que en el sector como tal.

Es por esto, que de acuerdo al objetivo general de las investigaciones se encontró una relación evidente, en donde es primordial tener presente las herramientas o instrumentos financieros, como indicadores, proyecciones y otros, los cuales permiten un análisis real para que a partir de este se puedan tomar decisiones. Es asimismo cómo podemos identificar que la metodología de las investigaciones analizadas es descriptiva, la cual consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y/o actitudes, es decir, en este caso es entrar a conocer la empresa desde su cultura y comportamiento por medio del diagnóstico y a partir de las conclusiones y

análisis resultantes de este poder dar una estrategia que lleve a la empresa a aprovechar sus oportunidades de mejora.

## **1.2 Descripción del problema**

EMDEPSA S.A es una empresa dedicada a la gestión de residuos sólidos especiales y/o peligrosos, encargada de la recolección, transporte y entrega para disposición final de dicho tipo de residuos, es una empresa altamente calificada para estas labores gracias a su experiencia en el mercado, su personal capacitado y sus certificaciones en las normas ICONTEC ISO 9001 e ISO 14001.

Actualmente EMDEPSA S.A atraviesa un momento de liderazgo en el mercado a nivel regional en los departamentos de Risaralda, Quindío, Caldas y Norte del Valle, esto le da ciertas ventajas, pero en estos momentos se enfrenta a tiempos de cambios significativos respecto a la competencia y algunos problemas internos que muestran sus posibles errores cuando de manejar sus finanzas se habla, entre estos se pueden mencionar 3 importantes como lo son: la cartera que se tiene con sus clientes, la cual es de valor considerable, posibles gastos innecesarios, mayores de los asumibles o derroches y cartera de edad y valor relevante con sus proveedores, principalmente con uno de estos que representa aproximadamente el 60 a 70% del valor de su operación mensual.

Dando una mirada global, basada en la experiencia y observación, se podría decir que estos resultados financieros posiblemente se causen a raíz de una deficiente gestión en la recuperación de la cartera de los clientes morosos y una inadecuada planeación en la administración de los recursos, situaciones de vital importancia en una empresa que pretenda prestar un servicio de calidad y generar dividendos atractivos para sus accionistas y/o inversionistas interesados.



Teniendo en cuenta las posibles causas de la situación de la empresa, se observa la necesidad urgente de tomar decisiones y generar estrategias que permitan mejorar el panorama actual de la misma, evitando así que la empresa deje de ser sostenible en el tiempo.

Dentro de estos argumentos, características y condiciones relacionados anteriormente se puede observar que hay situaciones culturales, administrativas, laborales, gerenciales, de mercado, entre otras que pueden influir en el comportamiento de la empresa dentro del tema financiero, es por esto que se hace importante y necesario realizar un diagnóstico financiero de esta donde no solamente se observen y se analizan indicadores sino todas estas situaciones alternas que se presentan dentro de una empresa.

El diagnóstico financiero así, dará como resultado unas conclusiones base para la generación de estrategias y toma de decisiones que permitan obtener mejoras a partir de las oportunidades presentadas, que lleven a incrementar los ingresos y optimizar el uso de recursos, reduciendo así, las obligaciones con sus aliados estratégicos y generando mayores dividendos a sus accionistas.

Por lo anterior esta monografía busca responder a la pregunta:

**¿Cuáles son las decisiones a las cuales se puede llegar para obtener un mejor comportamiento financiero de EMDEPSA S.A?**

## 2. Justificación

Teniendo en cuenta la situación del mercado, la normatividad actual, el interés creciente en el cuidado del medio ambiente y muchos otros factores, pero principalmente la actualidad financiera de EMDEPSA S.A, se hace importante realizar un diagnóstico que abarque amplios aspectos, debido a que “Esta herramienta facilita el proceso de toma de decisiones de inversión, financiamiento, planes de acción, permite identificar los puntos fuertes y débiles de la organización así como realizar comparaciones con otros negocios, ya que aporta la información necesaria para conocer el comportamiento operativo de la empresa y su situación económica-financiera, para lo cual se fundamenta en los datos expuestos en los estados financieros, que son utilizados para calcular y examinar los indicadores financieros”. (Rosillón, 2009)

Este diagnóstico se convierte en la base del presente trabajo el cual pretende generar estrategias de mejoramiento en el desempeño financiero de la empresa a partir de los resultados arrojados luego de analizar los diferentes indicadores evaluados.

Partiendo de dichos indicadores y/o aspectos relevantes como lo pueden ser la liquidez, rentabilidad, cartera de la empresa, tipo de gerencia, manejo comercial, y tantos otros que podrían ser evaluados, se pretende evidenciar y calificar el manejo financiero de la empresa el cual representa actualmente una preocupación, no solo por los resultados obtenidos sino también por las causas, las cuales a veces pueden ser ajenas o externas. Luego de tener un análisis completo de causas y efectos, se espera generar ciertas estrategias que permitan desarrollar un plan de mejoramiento del desempeño financiero de EDMEPSA S.A.

El plan de mejoramiento de desempeño financiero al ser ejecutado por la compañía, podría mejorar su manejo gerencial y financiero interno, por lo que permitiría incrementar su margen

EBITDA, así como su competitividad en el mercado y asegurando una permanencia y sostenibilidad en el largo plazo.

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo general.**

Generar estrategias para mejorar el rendimiento financiero de la empresa EMDEPSA S.A

#### **3.2 Objetivos específicos.**

Elaborar un análisis del entorno organizacional interno y externo.

Realizar un diagnóstico financiero de la organización

Evaluar conclusiones obtenidas a partir del análisis y diagnóstico anteriormente realizados.

## **4. Marco de referencia.**

### **4.1 Marco Teórico**

Con el fin de realizar un análisis de la empresa EMDEPSA S.A y poder plantear unas acciones de mejora para la misma, se hace necesario tener unos fundamentos teóricos sólidos que permitan el desarrollo dentro del marco de criterios, conceptos y términos tales como: el diagnóstico financiero como el estudio y análisis que se le realiza a una empresa o algún sector de esta, el cual se puede hacer en primera instancia a través de los estados financieros, los cuales admiten tener una impresión inicial sobre el negocio, sin embargo solamente su contabilidad no permite conocer más allá de este, por lo tanto es necesario un estudio más completo de diferentes factores, tanto cuantitativos como cualitativos con el fin de obtener un panorama más amplio de esta. “Es así como un análisis integral debe hacerse utilizando cifras proyectadas (simulación de resultados, proyección de estados financieros, etc.), información cualitativa interna (ventajas comparativas, tecnología utilizada, estructura de organización, recursos humanos, etc.), información sobre el entorno (perspectivas y reglas de juego del sector, situación económica, política y social del país, etc.) y otros análisis cuantitativos internos tales como el del costo de capital, la relación entre el costo, el volumen y la utilidad, etc.” (García, 2009).

#### **4.1.1 Análisis competitivo de la industria.**

El cual es entendido como del mercado o del sector, se realiza bajo un esquema que propone Michael Porter sobre analizar las cinco fuerzas “La comprensión de las fuerzas competitivas, y sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella (y en la rentabilidad) en el largo plazo. Una estructura saludable de su sector debería ser tan importante para un estratega como la posición de su empresa. Comprender la estructura de un sector también es clave para un

posicionamiento estratégico eficaz. Como veremos, defender a la empresa de las fuerzas competitivas y moldearlas para su propio beneficio es crucial para la estrategia”. (Porter, 2008)

Las cinco fuerzas se dividen en: Los rivales Directos, que son aquellos competidores dentro de misma categoría; los clientes, definir el poder de negociación; los nuevos competidores, se debe tener presente las barreras de entrada; los proveedores, entre menos proveedores mayor es su fuerza, sino al contrario y por último los productos sustitutos, si existen muchos productos sustitutos se pierde poder de negociación, de acuerdo a lo anterior se debe definir una estrategia genérica:

- Ser líder en costos
- Diferenciación
- Enfoque o concentración



### **Ilustración 1**

*Cinco fuerzas de Porter*

Fuente. (Porter, 2008)

### 4.1.2 Cadena de valor.

La cadena de valor describe la empresa, sus actividades y sus interrelaciones mediante un modelo teórico, relaciona las actividades primarias y las actividades de soporte llegando al margen conseguido por la empresa por sus actividades generadoras de valor, este margen generado es el resultado que se refleja por sus actividades diferenciadoras generadoras de valor, pueden ser internas o externas según el caso y generan una ventaja competitiva, “por ventaja competitiva se entienden todas las características o atributos de un producto o servicio que le dan una cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos”. (Quintero & Sánchez, 2006). Teniendo en cuenta esta definición se pretende encontrar las actividades diferenciadoras y generadoras de una ventaja competitiva dentro de EMDEPSA.



### Ilustración 2

*Cadena de Valor*

Fuente. (Quintero & Sánchez, 2006, p. 383)

### 4.1.3 Diagnóstico Financiero.

El diagnóstico de la situación financiera, pretende detectar las debilidades y fortalezas de la organización y su entorno, evaluar lo que ha ocurrido en el pasado y sus principales herramientas para el análisis de los estados financieros, que son la interpretación de estos, a través de la lectura Vertical y Horizontal,

#### **4.1.4 Análisis Vertical y Horizontal.**

En la cual el análisis vertical “Es una de las técnicas más sencillas del análisis financiero, y consiste en tomar un solo estado financiero (puede ser un balance general o un estado de pérdidas y ganancias) y relacionar cada una de sus partes con un total determinado, dentro del mismo estado, el cual denominamos cifra base. Es un análisis estático, pues estudia la situación financiera en un momento determinado, sin tener en cuenta los cambios ocurridos a través del tiempo” (Hurtado, 2010). Existen dos procedimientos para efectuar dicho análisis, el de procedimiento de porcentajes integrales, que determina la composición porcentual de cada cuenta o subcuenta tomando como base el valor del Activo total y el porcentaje que representa cada elemento del Estado de Resultados a partir de las Ventas netas y el procedimiento de razones simples, que sirve para hallar los índices o razones factores que permiten analizar ampliamente la situación económica y financiera de una empresa. Es así como este análisis logra generar una Visión panorámica de la estructura del estado financiero, mostrar la relevancia de cuentas o grupo de cuentas dentro del estado y controlar la estructura, puesto que se considera que la actividad económica debe tener la misma dinámica para todas las empresas.

La lectura horizontal, la cual “Se ocupa de los cambios en las cuentas individuales de un periodo a otro y, por lo tanto, requiere de dos o más estados financieros de la misma clase, presentados para periodos diferentes”. (Hurtado, 2010), es un procedimiento dinámico porque relaciona los cambios financieros presentados en aumentos o disminuciones de un periodo a otro, sirve de base para el análisis mediante fuentes y usos del efectivo o capital de trabajo en la elaboración del Estado de Cambios en la Situación Financiera, muestra los resultados de una gestión porque las decisiones se ven reflejadas en los cambios de las cuentas; a diferencia del análisis vertical que es estático porque analiza y compara datos de un solo periodo.



#### 4.1.5 Indicadores Financieros.

Actualmente los indicadores financieros son usados como una herramienta indispensable para determinar la condición financiera de la empresa, pues a través de su cálculo se logra ajustar su desempeño operativo, sin embargo estos indicadores se deben complementar con otras medidas que reflejen el efecto de las decisiones actuales sobre los resultados futuros y por ende sobre el valor. Lo cual no significa que la información contable debe dejarse a un lado, debe reconocerse la necesidad de ir más allá de los datos contables con el fin de capturar otros aspectos que pueden estar incidiendo en el valor de la empresa.

Entre los indicadores más usados para realizar el análisis financiero se encuentran:

##### *Análisis de liquidez.*

El cual mide la capacidad que tiene la empresa de generar los fondos suficientes para el cumplimiento de sus compromisos de corto plazo, tanto operativo como financiero. Para (Gitman, 2003), “la liquidez se mide por la capacidad que posee una empresa para pagar sus obligaciones a corto plazo en la medida que se vencen. Este autor considera que la liquidez está referida a la solvencia de la posición financiera general de la organización, lo que se traduce en la facilidad que tiene la empresa para pagar sus deudas. No obstante, la liquidez es la capacidad inmediata de pago con la cual una empresa puede responder a sus acreedores; en tanto, la solvencia es la capacidad que tiene una empresa de responder en el corto plazo; cuya capacidad se refleja en la posesión de bienes que la empresa pueda disponer para cancelar los compromisos contraídos en corto tiempo, los cuales calculan la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo.

$$\text{Indicadores de liquidez corriente} = \text{activos corrientes/pasivos}$$

#### **Ilustración 3**

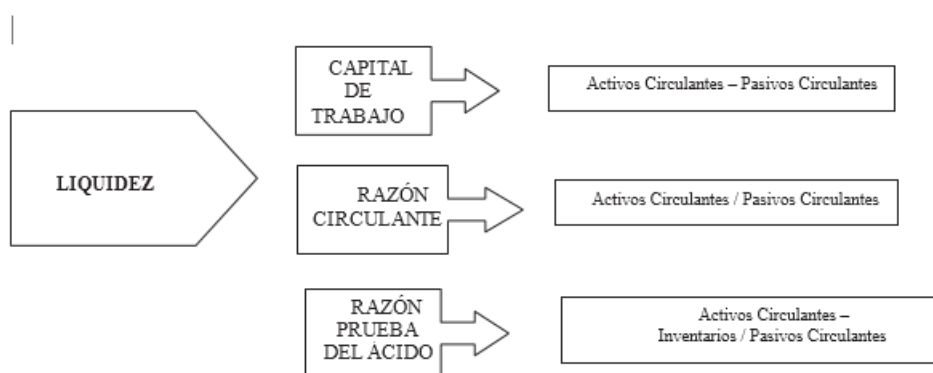
*Indicador*

Fuente. Propia

La razón rápida (prueba del ácido) es similar a la liquidez corriente, con la excepción de que excluye el inventario, que es comúnmente el activo corriente menos líquido. La baja liquidez del inventario generalmente se debe a dos factores primordiales:

1. Muchos tipos de inventario no se pueden vender fácilmente porque son productos parcialmente terminados, artículos con una finalidad especial o algo por el estilo; y
2. El inventario se vende generalmente a crédito, lo que significa que se vuelve una cuenta por cobrar antes de convertirse en efectivo.

“Un problema adicional con el inventario como activo líquido es que cuando las compañías enfrentan la más apremiante necesidad de liquidez, es decir, cuando el negocio anda mal, es precisamente el momento en el que resulta más difícil convertir el inventario en efectivo por medio de su venta.” (Lawrence & Chad Z, 2012)



#### **Ilustración 4**

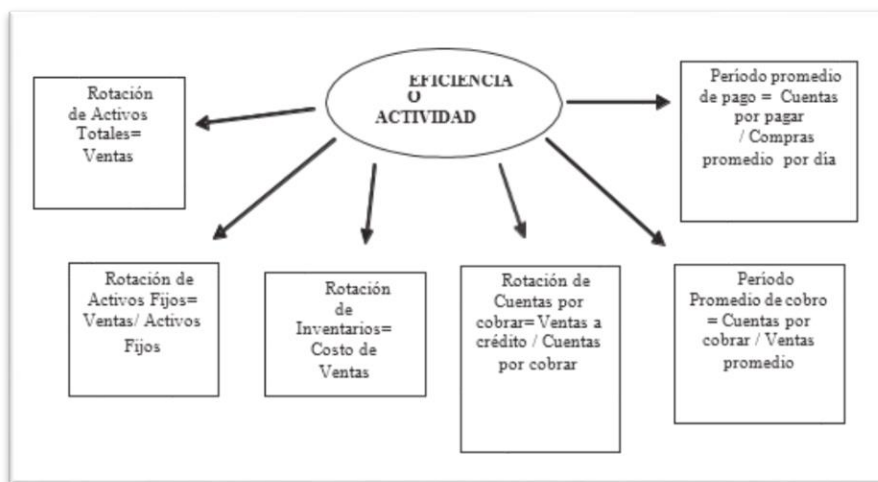
##### *Indicadores de liquidez*

Fuente. (Rosillon, 2009)

#### ***El análisis de los indicadores de actividad.***

Son denominados también, indicadores de rotación, que logran medir la eficiencia con la cual utiliza sus activos, buscando imprimirle un sentido dinámico mediante la comparación de cuentas de balance y cuentas de resultado, “están enfocados básicamente a determinar la celeridad

con la que cuentas específicas se transforman en ventas o efectivo; es decir, son valores que muestran que tan efectivamente son manejados los activos totales, activos fijos, inventarios, cuentas por cobrar, el proceso de cobranzas y cuentas por pagar. Entre los indicadores de eficiencia o actividad se encuentran la rotación de activos totales, rotación de activos fijos, la rotación del inventario, rotación de las cuentas por cobrar, el período promedio de cobro y el período promedio de pago”. (Rosillon, 2009)



### **Ilustración 5**

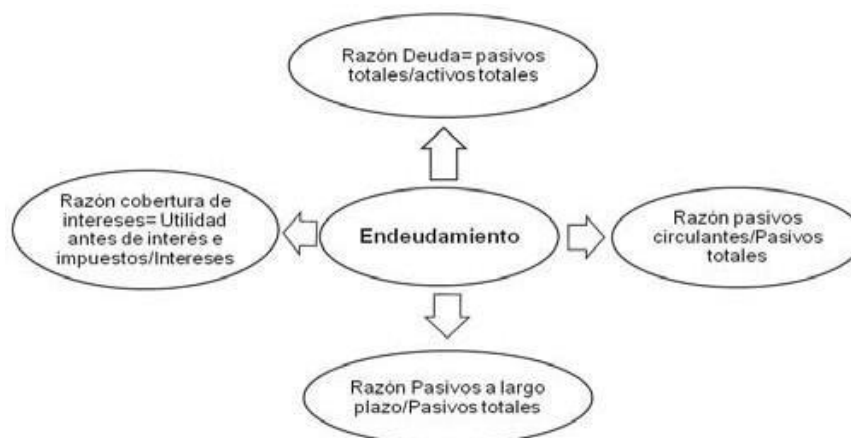
*Indicador de eficiencia o actividad*

Fuente. (Rosillon, 2009)

### ***Indicadores de Endeudamiento.***

Donde se puede evidenciar los principales de acuerdo a la Figura 3, que son: La razón de deuda, razón pasivo circulante y pasivo total, razón pasivo a largo plazo y pasivo total y razón cobertura de intereses.

Que tiene como objeto determinar la medida y la manera en la cual los acreedores participan dentro del financiamiento de la empresa. Asimismo se trata de establecer el riesgo que corren tales acreedores, el riesgo de los dueños y que tan conveniente o no es, y su nivel de endeudamiento. Trabajar con el dinero prestado siempre es bueno cuando se logra una rentabilidad neta superior a los intereses que se tienen que pagar por ese dinero. “La situación de endeudamiento de una empresa indica el monto de dinero que terceros aportan para generar beneficios en una actividad productiva. Esto se traduce en que el nivel de deuda de una empresa está expresado por el importe de dinero que realicen personas externas a la empresa, llamadas acreedores, cuyo uso está destinado a la obtención de utilidades”. (Rosillón, 2009)



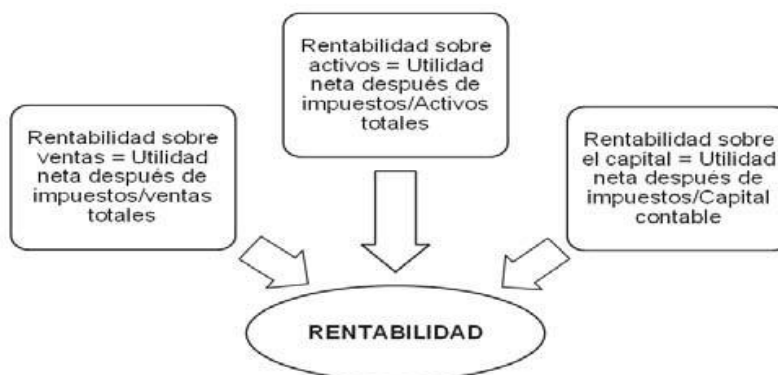
**Ilustración 6**  
*Indicadores de endeudamiento*  
 Fuente. (Rosillon, 2009)

### ***Indicadores de rentabilidad.***

Son aquellos que permiten medir la efectividad de la administración de la empresa, para controlar los costos y gastos, puesto que son el resultado de las acciones gerenciales, de las decisiones financieras y de las políticas implementadas. “Fundamentalmente, la rentabilidad está reflejada en la proporción de utilidad o beneficio que aporta un activo, dada su utilización en el proceso productivo, durante un período de tiempo determinado; aunado a que es un valor

porcentual que mide la eficiencia en las operaciones e inversiones que se realizan en las empresas”.

(Rosillon, 2009)



**Ilustración 7**  
*Indicador de rentabilidad*  
Fuente. (Rosillon, 2009)

### ***El Valor Económico Agregado (EVA).***

Es así como se encuentra el indicador del EVA, el cual permite determinar el verdadero beneficio económico de una empresa o ver la creación de valor, que va muy de la mano con el desempeño o las decisiones gerenciales de una organización. Deduciendo la fórmula esta se puede presentar de la siguiente forma. (Canto & Mejia, 2007)

|                  |   |
|------------------|---|
| <b>EVA =</b>     | <b>ROI x Capital – Kc x Capital</b>           |
| <b>EVA =</b>     | <b>(ROI – Kc) x Capital</b>                   |
| <b>ROI =</b>     | <b>Retorno sobre la inversión del capital</b> |
| <b>Kc =</b>      | <b>Costo de Oportunidad</b>                   |
| <b>CAPITAL =</b> | <b>Capital Empleado</b>                       |

**Ilustración 8**  
*Formula del EVA*  
Fuente. (Canto & Mejia, 2007)

Como se puede analizar lo que se busca a través del EVA es definir cuánta rentabilidad deberá recibir el empresario por el capital empleado, esta debe compensar el riesgo tomado por estar en un determinado negocio. De no presentarse una diferencia positiva la empresa estaría operando en pérdida. El EVA o utilidad económica se fundamenta en que los recursos empleados por una empresa o unidad estratégica de negocio debe producir una rentabilidad superior a su costo, pues de no ser así es mejor trasladar los bienes utilizados a otra actividad. (Canto & Mejia, 2007)

### ***Cálculo del WACC.***

Es otro indicador financiero, el cual representa el costo promedio de capital o la tasa descuento, que está encargado de determinar el costo financiero de capital de una entidad.

El WACC (Weighted average cost of capital) para toda firma es el costo promedio ponderado de una deuda y el patrimonio. Es decir, la parte que se toma entre la deuda y el patrimonio que se usa para el financiamiento de los activos, lo que se conoce como la estructura de capital o estructura financiera. (Farhat, 2016), es ahí cuando se puede evidenciar que las organizaciones se pueden financiar de manera externa con proveedores, entidades de gobierno, hipotecas y demás, o de forma interna, a través de inversiones de los accionistas.

La fórmula del Costo Promedio de Capital (WACC) es la siguiente:

$$WACC = k_e \frac{E}{(D+E)} + k_d \frac{D}{(D+E)}$$

Donde:  $k_e$  = costo del patrimonio  
 $k_d$  = costo de la deuda, después de impuestos  
 $E$  = patrimonio  
 $D$  = deuda

### **Ilustración 9**

#### ***Cálculo del WACC***

Fuente. (Farhat, 2016, p. 33)

Un tema fundamental es el del Objetivo Básico Financiero, donde es necesario comprender que la empresa y su operación se pueden ver desde cuatro categorías, las finanzas, el mercadeo, la producción y la gestión del talento humano, esto no quiere decir que solo se constituye de estas áreas, todo va enfocado de acuerdo a la estrategia de cada negocio y a muchos factores tales como: la visión, la misión los principios y valores, entre otros.

Es en cada área donde radica la importancia de los objetivos básicos, por los que cada director es responsable de responder y dar cumplimiento de ellos, en base a unas series de herramientas.

“Principalmente entre quienes poca relación tienen con las finanzas siempre ha existido la desprevenida tendencia a pensar que el principal objetivo básico financiero de una empresa es la maximización de las utilidades. Esta es una creencia incorrecta. Cuando se establecen los objetivos empresariales, ellos determinan una especie de marco de referencia que guía la toma de decisiones y si el administrador enfoca sus decisiones cotidianas únicamente hacia el alcance de la máxima utilidad se corre el peligro de que con ellas no se garantice el futuro de la empresa, pues la maximización de las utilidades es un concepto cortoplacista”. (García, 2009)

Es por esto que se encuentra que en realidad la función del “objetivo básico financiero está relacionado con el incremento del patrimonio de los accionistas. A su vez, este incremento se ha relacionado en los últimos años con un concepto que hoy por hoy es el eje conductor de las decisiones que se toman en las empresas. Este concepto se denomina VALOR AGREGADO, con lo que podría decirse que el OBF consiste en agregar valor a los accionistas o socios de la empresa”. (García, 2009)

El accionista que en muchas ocasiones tiene su patrimonio representado en acciones, no solo espera los dividendos, sino también la valorización de sus acciones, las cuales están

relacionadas con el flujo de caja y la rentabilidad, las cuales son de gran peso y tiene mucha importancia en toda empresa.

### ***Flujo de caja.***

El cual hace alusión a las salidas y entradas netas de dinero que tiene una empresa o proyecto en un período determinado, “tiene cuatro destinos: 1. Reposición de Capital de Trabajo (KT). 2. Atención al Servicio de la Deuda 3. Reposición de activos fijos 4. Reparto de utilidades. (García, 2009)

Se puede decir que la valoración de las empresas cada vez juega un papel más necesario, dado a que es una herramienta que nos ayuda no solo al momento de vender o comprar una compañía o empresa, sino también se hace por muchas otras razones, tales como la obtención de un financiamiento, la enajenación de una parte de la empresa, incluso simplemente saber cuánto vale nuestro negocio, de allí la importancia de tener en cuenta las etapas del proceso de valoración, en donde hacen alusión como primer factor conocer la empresa, lo cual se puede hacer a través del análisis DOFA, para conocer los aspectos internos y procurar que lo que sean debilidades se conviertan en fortalezas y las amenazas en oportunidades, asimismo se usa el análisis PESTEL en el que se evalúan una serie de factores tales como: políticos, económicos, sociales, tecnológicos..., esto a nivel macro; se hace necesario conocer la cultura organizativa, el análisis financiero a través de los indicadores en donde se empieza a ver el estado del arte, y el cual se hace máximo a 3 años, todo esto para poder determinar los riesgos de la empresa a valorar. En donde existen los riesgos sistemáticos, que son ajenos de la empresa y los riesgos no sistemáticos que son propios de la empresa.

El segundo es prever el futuro a través de la planeación financiera o través del presupuesto y el pronóstico financiero, con la finalidad de construir el flujo de caja libre; el tercero es determinar



los parámetros para la valoración, donde se determinan diferentes aspectos, uno de ellos es el costo de la deuda, el cual debemos tener en cuenta se debe calcular después de impuestos y por último establecer diferentes escenarios de competitividad. Los métodos de valoración de empresas son los siguientes:

| PRINCIPALES MÉTODOS DE VALORACIÓN (Prof. Pablo Fernández) |                      |                    |                     |                     |                      |
|---|----------------------|--------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| Estado de situación Patrimonial                           | Estado de Resultados | Mixtos (Goodwill)  | Descuento de Flujos | Creación de Valor   | Opciones             |
| Valor contable  | Múltiplos            | Clásico            | Free cash flow      | EVA                 | Black & Scholes      |
| Valor contable ajustado                                   | Beneficios PER       | Unión de expertos  | Cash flow acciones  | Beneficio económico | Opción de invertir   |
| Valor de  | Ventas               | Contables europeos | Dividendos          | Cash value added    | Ampliar el proyecto  |
| Valor sustancial  | EBITDA               | Renta abreviada    | Capital cash flow   | CFROI               | Aplazar la inversión |
|   | Otros múltiplos      | Otros              | APV                 |                     | Usos alternativos    |

### Ilustración 10

*Métodos de valoración de empresas*

Fuente. (Fernandez, 2009)

#### 4.1.6 Análisis DOFA.

Análisis de Vulnerabilidad, es un método de planificación que debería ser usado por las empresas, dado a que permite tener un amplio conocimiento de acuerdo a el enfoque sobre los aspectos buenos y malos del negocio, permitiendo de tal forma buscar soluciones para sus aspectos negativos, logrando así una mejoría progresiva

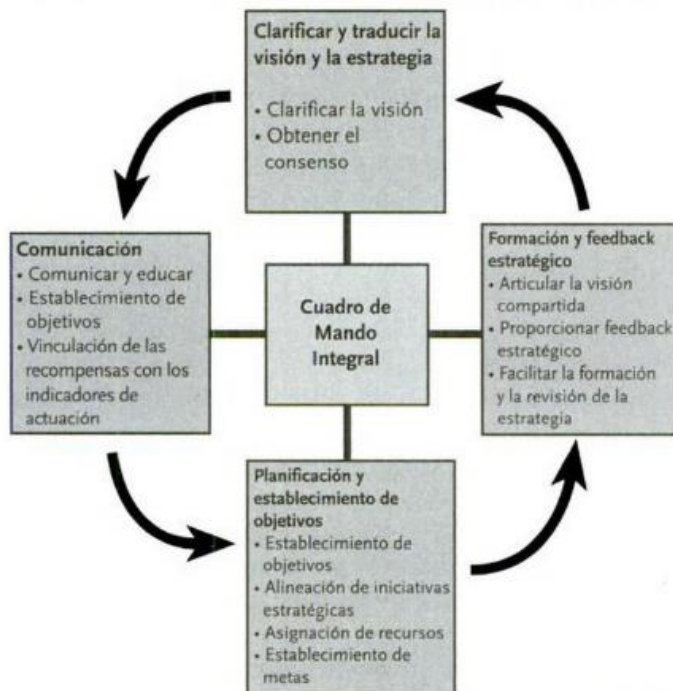
“DOFA es un acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Como método complementario del perfil de capacidades (PCI), del perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM) y del análisis de competitividad (perfil competitivo PC), el análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Mientras más competitiva en comparación con sus competidores este la empresa mayor probabilidades tiene

de éxito. Esta simple noción de competencia conlleva consecuencias poderosas para el desarrollo de una estrategia efectiva. El análisis DOFA, así como el de vulnerabilidad integran el diagnóstico estratégico y lo hace por tanto Global”.

A través de este análisis se surgen una serie de estrategias a tomar según la situación de la organización, tales como: Las estrategias ofensivas, que pueden ser de diversificación concéntrica o conglomerado, de adquisición o innovación, asimismo se pueden adoptar estrategias defensivas, que son de reducción, alianzas estratégicas, integración vertical u horizontal, un benchmarking, también están las estrategias de corrección, que pueden ser de concentración, desinversión, operación conjunta o alianza estratégica y por ultimo las estrategias de supervivencia, que son las de recuperación, fusión o liquidación. Para finalizar se expone el tema de:

***Cuadro de mando integral.***

“Complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los indicadores de actuación futura. Los objetivos e indicadores de Cuadro de mando se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas; la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. Estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el Cuadro de Mando Integral” (Kaplan & Norton, 2009)



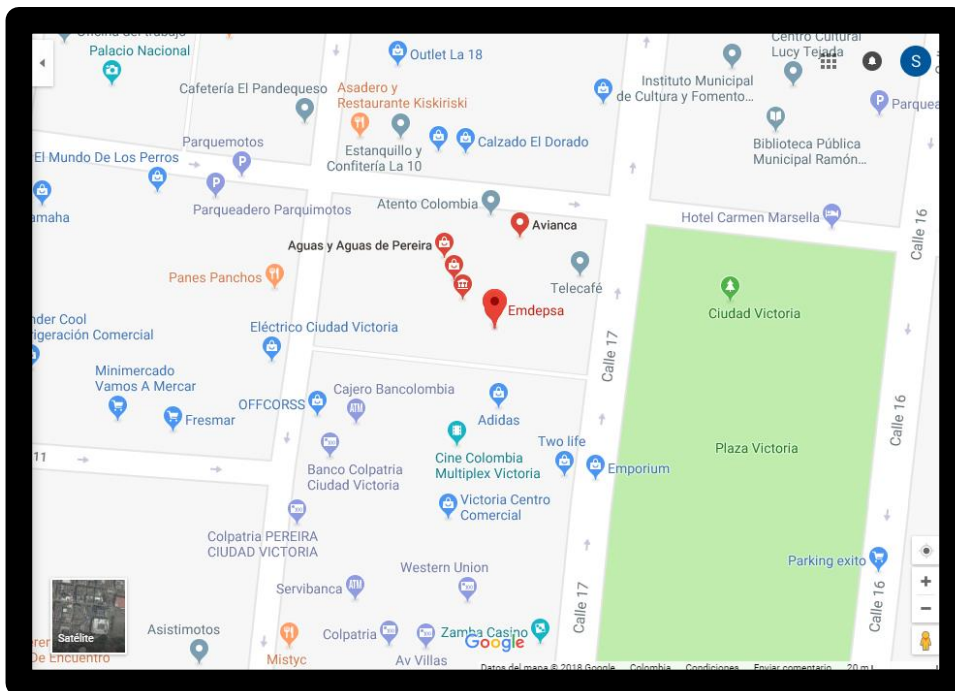
### Ilustración 11

*Cuadro de mando integral*

Fuente. (Kaplan & Norton, 2009)

#### 4.2 Marco Espacial Y Temporal.

El trabajo se realizó en la empresa EMDEPSA S.A. Ubicada en la CRA 10 No. 17 - 55 Local 118. Edificio Torre Central, Email: [info@emdepsa.com](mailto:info@emdepsa.com) de la ciudad de Pereira, departamento de Risaralda Colombia.



**Ilustración 12**  
*Ubicación geográfica EMDEPSA SA*  
 Fuente. (Maps, 2018)

Con el fin de conocer el problema al cual se enfrenta este trabajo, es importante conocer primero la historia de la empresa, EMDEPSA S.A. nace el 23 de Septiembre de 1999, de la mano de la asociación entre La Empresa de Aseo de Pereira S.A E.S.P., EMPRESAS PÚBLICAS ARMENIA E.S.P, Asesorías, Servicios Ecológicos e Industriales ASEI LTDA, INTERASEO S.A E.S.P y Proyectos Ambientales Ltda.

El servicio que presta y para el cual fue creada esta sociedad consiste en la gestión de los residuos sólidos hospitalarios y/o peligrosos, comenzando desde su recolección y transporte hasta la entrega para su disposición final, cabe resaltar que esta la realiza un tercero, pero se garantiza que se realiza adecuadamente, para esto se entrega el respectivo comprobante y registro de dicha disposición.

EMDEPSA S.A Cuenta con la experiencia, personal especializado y tecnología adecuada para llevar a cabo las diferentes actividades pertinentes a la Gestión Externa, acorde con la legislación y procedimientos vigentes establecidos por los Ministerios del Medio Ambiente, Salud, Transporte y demás concordantes del ámbito nacional.

Dependiendo del tipo de residuo y basándose en la legislación ambiental vigente se realiza una gestión diferente para cada uno, por ejemplo, los residuos hospitalarios deben ser transportados en vehículos con *Thermo King* o sistema de refrigeración, garantizando que estos no se descompongan en el tiempo de transporte y se deben disponer en un horno incinerador debidamente certificado.

Por otro lado, los residuos llamados peligrosos se deben transportar en otro tipo de vehículo, contenido y cerrado totalmente, su disposición se realiza en celdas de seguridad, garantizando su fin sin contacto alguno con el ambiente.

Se puede analizar de acuerdo a la trayectoria de la empresa, los servicios especiales que presta, la tecnología y su personal especializado, que EMDEPSA es una empresa que se encuentra preparada para asumir cambios constantes, lo que le permite ser competitiva frente al mercado, para poder liderar en procesos de alta calidad, y con procesos que se encuentran automatizados, permitiéndole ser más eficiente y rápida con la información y los servicios que presta, por lo cual tiende a la innovación, a generar un valor agregado, que le permite la fidelización del cliente y la preferencia por parte de ellos.

## **5. Diseño Metodológico**

Para el desarrollo del presente diagnóstico financiero de la empresa EMDEPSA S.A, se hizo necesario recurrir a una metodología basada en los siguientes aspectos:

### **5.1 Tipo De Estudio.**

Teniendo en cuenta que no existen investigaciones o estudios previos de este tipo en la empresa y que los resultados obtenidos serán ayudas presentes y futuras para el manejo financiero de esta, el tipo de estudio se cataloga como exploratorio.

Por otro lado, se considera de tipo descriptivo ya que no solo se basa en datos numéricos, matemáticos y financieros sino que por medio de entrevistas y charlas con el personal se puede observar la personalidad de la empresa y las motivaciones que llevan a sus directivos a la toma de decisiones, de igual manera, las recomendaciones que se hacen con el análisis pueden ser tomadas como guía para toma de decisiones futuras.

### **5.2 Método De Investigación.**

Como método de investigación, se tiene parte de análisis al tomar la situación financiera actual de la empresa y descomponerla para analizarla y síntesis cuando basado en esas partes analizadas al relacionarlas se sacan conclusiones y se establecen estrategias para el mejoramiento del manejo financiero de la empresa.

Así mismo esta monografía se divide en dos fases:

Fase 1: Se elaborará un análisis del entorno organizacional interno y externo

Fase 2: Se establecerán estrategias que ayuden a mejorar el rendimiento financiero de la empresa teniendo como base la información y análisis obtenidos anteriormente.

### **5.3 Fuentes Y Técnicas Para Recolección De Información.**

Al momento de recoger la información suficiente y necesaria para el desarrollo del presente trabajo, se utilizaron como fuentes primarias los datos extraídos de los estados financieros de la empresa y las entrevistas tanto al gerente como a personal en general de la misma, como fuente secundaria se tuvo gran variedad de textos teóricos de finanzas, artículos, páginas web, trabajos relacionados y otros que sirvieron como sustento de ideas expresadas en este documento.

## **6. Análisis del entorno organizacional interno y externo de la empresa EMDEPSA S.A**

A continuación, se realiza una descripción de la empresa EMDEPSA S.A., se relaciona su misión, visión, políticas, valores, se evidencia su historia, se describe de manera detallada la personalidad de la empresa de tal manera que se pueda a través de su conocimiento y contextualización y su respectivo análisis llegar a generar estrategias que ayuden al crecimiento y mejoramiento de los procesos que intervienen en sus resultados financieros.

Gran parte de la información fue obtenida por medio de una entrevista realizada al gerente de la Empresa y conocimiento directo del Director Administrativo y financiero.

A partir de dicha información y de la documentación de registros se obtiene una referencia importante para realizar una descripción y análisis preliminar respecto al comportamiento de la empresa donde se puede decir que el interés principal actual de la gerencia es la parte comercial, donde se pretende obtener un crecimiento en las ventas y facturación y de este modo ganar más reconocimiento a nivel regional. Por otra parte se presenta una preocupación en la parte financiera y el control de costos.

A partir de este momento se tendrá total acceso al interior de la empresa descubriendo sus intereses, su forma de actuar y su desarrollo.

### **6.1 Evolución Histórica Organizacional.**

EMDEPSA S.A. nace el 23 de Septiembre de 1999, como asocio entre: La Empresa de aseo de Pereira S.A E.S.P, EMPRESAS PÚBLICAS ARMENIA E.S.P, Asesorías, Servicios Ecológicos e Industriales ASEI LTDA, INTERASEO S.A E.S.P y Proyectos Ambientales Ltda. Esta sociedad tiene como objeto: El manejo integral de residuos y/o desechos peligrosos.



EMDEPSA S.A. es una Sociedad Anónima de capital privado y público, que ha sido creada con las empresas de Aseo de Pereira y Empresa de Aseo de Armenia, para prestar el servicio de manejo ambiental integral de residuos y/o desechos sólidos y líquidos generados en los departamentos que conforman el eje cafetero y municipios aledaños.

Cuenta con la experiencia, personal especializado y tecnología adecuada para llevar a cabo las diferentes actividades pertinentes a la Gestión Externa, acorde con la legislación y procedimientos vigentes establecidos por los Ministerios del Medio Ambiente, Salud, Transporte y demás concordantes del ámbito nacional.

EMDEPSA S.A. es la empresa líder que ha venido prestando el servicio especial de recolección y transporte de los residuos hospitalarios y similares generados dentro y fuera de la región denominada EJE CAFETERO, NORTE DEL VALLE, CHOCO, TOLIMA, BOGOTA Y MEDELLIN, de su aprovechamiento, tratamiento y/o disposición final controlada.

## **6.2 Misión**

Préstamos a los generadores un servicio eficiente y oportuno de comercialización, recolección, transporte y gestión del tratamiento y la disposición final de residuos especiales peligrosos, fomentando entre nuestros clientes buenas prácticas ambientales, protegiendo la integridad laboral de nuestros trabajadores, contando con personal competente, comprometido y contribuyendo a la mitigación de los impactos ambientales, garantizando así la satisfacción de nuestros usuarios, clientes y accionistas de la empresa.

## **6.3 Visión**

“Ser en el 2021 una organización globalizada, excelente y experta, destacada por brindar soluciones innovadoras en residuos, agua y energía en Latinoamérica, con tecnología y personas altamente calificadas”. (Salazar, 2018)

#### **6.4 Valores**

**Compromiso:** Trabajar con un enfoque al cliente y garantizando el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

**Confianza:** Garantizada a través de la calidad generada a través del servicio.

**Respeto:** Reconocer el valor de las personas y aceptar sus diferencias. Este valor es la base para una convivencia sana y pacífica, generando un buen clima organizacional.

**Responsabilidad:** Desempeñar las funciones garantizando calidad en el servicio, con responsabilidad ambiental, social y con un buen manejo de la seguridad y salud en el trabajo.

**Trabajo en equipo:** fundamental para la organización, siempre en busca de un buen clima organizacional y generación de compañerismo, para trabajar juntos encaminados a cumplir las metas. (Salazar, 2018)

#### **6.5 Política de Calidad.**

EMDEPSA S.A. pertenece al grupo de empresas de aseo, en cabeza de Interaseo SA ESP, las cuales se dedican a la prestación de servicios de:

Gestión Integral de Residuos Ordinarios, Respel y Especiales.

Servicios de Ingeniería y Logística.

Contamos con un personal competente y motivado, que le permite cumplir de manera eficiente y eficaz con la satisfacción del cliente, usuarios y partes interesadas; incorporando en el desarrollo de sus procesos como pilares fundamentales:

El Cumplimiento de los requisitos legales aplicables y otros a los cuales la organización se suscriba.

La implementación de programas orientados a la prevención de lesiones y enfermedades a través de la gestión eficaz de los riesgos laborales.

El uso eficiente de los recursos y la prevención de la contaminación a través de la implementación de programas ambientales.

La Alta Gerencia brindará los recursos necesarios para garantizar la efectividad en el cumplimiento de todos los objetivos del SIG, alineados en un ciclo de mejora continua que vela por fortalecer el conocimiento, la responsabilidad y respeto de las personas hacia los procesos.

### **6.6 Factores clave de éxito**

Construimos confianza a través de relaciones claras y abiertas

Servimos con pasión y compromiso

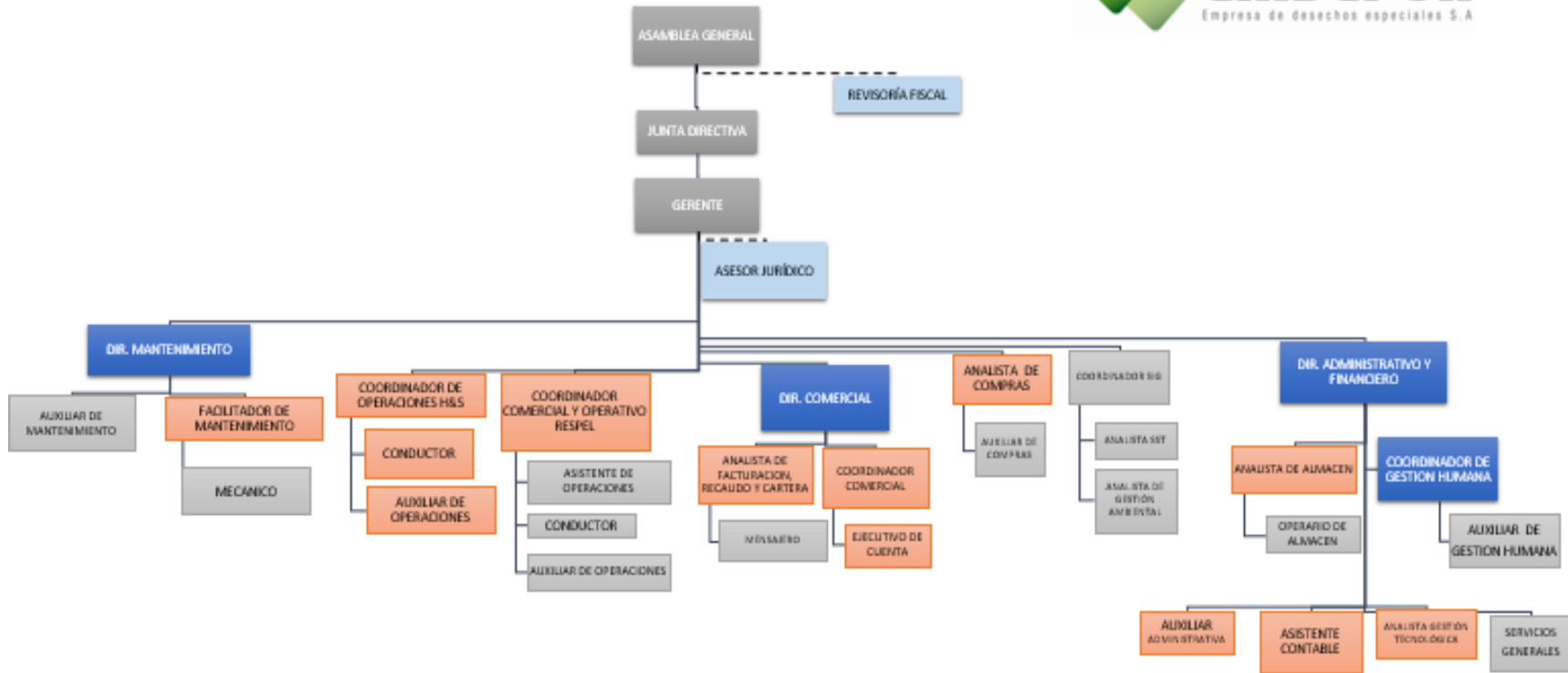
Trabajamos en equipo con pensamiento innovador

Entregamos lo mejor para obtener resultados sobresalientes

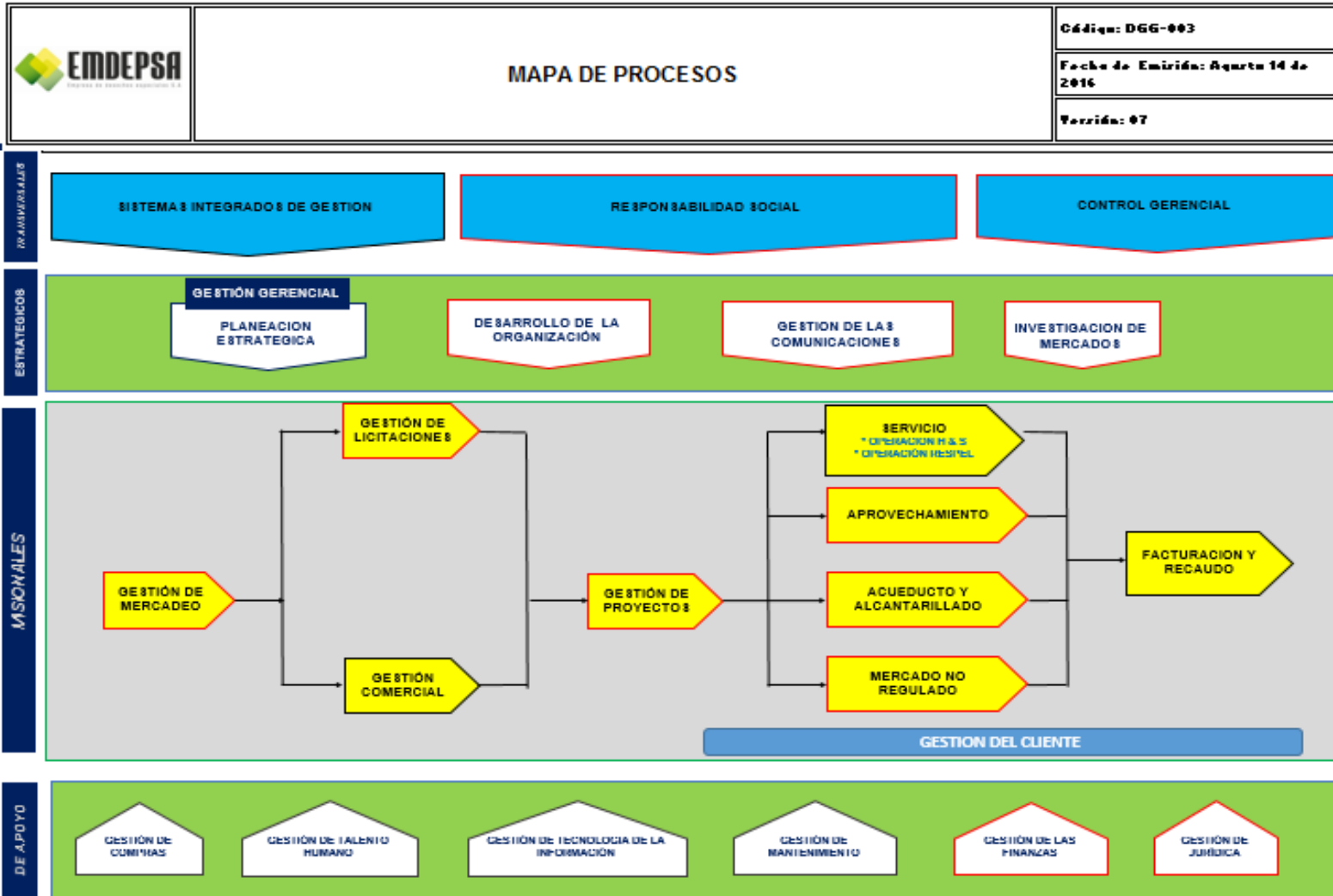
Cuidamos a nuestros colaboradores y al medio ambiente

6.7 Estructura organizacional.

|   |                            |                          |
|---|----------------------------|--------------------------|
|  | <b>ORGANIGRAMA GENERAL</b> | CODIGO: DGG-04           |
|   |                            | FECHA: AGOSTO 25 DE 2016 |
|   |                            | EDICIÓN: 02              |



6.8 Mapa de procesos



### **6.9 Procesos Misionales**

Conocidos también como procesos operacionales; son procesos mediante los cuales se genera valor agregado a los productos y servicios que como objeto social la institución dirige al cliente externo para satisfacer sus necesidades y expectativas. Procesos que lo componen:

- Recolección, Transporte de Residuos Especiales y similares, respel e industriales
- Gestión Comercial
- Gestión del Tratamiento y Disposición Final

### **6.10 Procesos Estratégicos y de Crecimiento**

También conocidos como procesos de gestión del cambio y de crecimiento, son los procesos mediante los cuales quienes toman decisiones en una organización, obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa con el fin de evaluar la situación presente de la organización, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la organización hacia el futuro. Procesos que lo componen:

- Gestión Gerencial: Planeación Estratégica
- Desarrollo de la Organización
- Gestión de las Comunicaciones
- Gestión de Mercados

### **6.11 Procesos de Apoyo**

Conocidos también como procesos empresariales, son procesos que respaldan a los misionales y estratégicos, generan valor agregado a la organización. Procesos que lo componen:

- Gestión de Compras
- Gestión Humana
- Gestión Tecnología Informática

- Gestión de Mantenimiento

### **6.12 Proceso De Apoyo: Gestión Financiera (Staff)**

El objeto de análisis de este trabajo es el diagnóstico financiero de la Empresa de EMDEPSA S.A., teniendo en cuenta lo anterior este trabajo se enfoca en el proceso de apoyo de Gestión de las Finanzas.

Objetivo: Definir las actividades de tipo financiero que debe realizar la empresa.

**Tabla 1**

*Descripción de procesos*

Fuente. Propia

| <b>Macro procesos</b> | <b>Proceso</b>      | <b>Sub Proceso</b>                           | <b>Descripción</b>   |
|-----------------------|---------------------|--|--|
| <b>De apoyo</b>       | Gestión de finanzas | de las Contabilidad y Tesorería              | Se realiza la gestión contable, recepción, contabilización, aprobación y pago de facturas de proveedores. Pago de nómina, liquidación y pago de impuestos. |
| <b>De apoyo</b>       | Gestión de finanzas | de las Dirección Administrativa y Financiera | Planeación y ejecución de presupuesto.   |

### 6.13 Dofa Organizacional

**Tabla 2**

*Dofa Organizacional EMDEPSA*

Fuente. Propia

|  |  |   |
|--|--|---|
| Análisis Dofa estratégico                                | Fortalezas<br>Estilo gerencial<br>Cumplimiento de metas<br>Proyección<br>Calidad de servicio<br>Certificaciones<br>Compromisos<br>Motivaciones | Debilidades<br>Inversión en innovación<br>Costo del servicio<br>Cartera<br>Inversión en tecnología  |
| <b>Oportunidades</b>                                     | <b>Estrategias (FO)</b>  | <b>Estrategias (DO)</b>   |
| Automatización<br>Relaciones<br>Impuestos<br>Océano azul | 1. Incursionar en el mercado de la gestión de llantas usadas<br>2. Expandir el servicio a otros municipios                                     | 1. Fortalecer el sistema SIR (sistema de operación y facturación)<br>2. Incrementar la asignación de recursos para recuperación de cartera                  |
| <b>Amenazas</b>  | <b>Estrategias (FA)</b>  | <b>Estrategias (DA)</b>   |
| Infraestructura vial<br>Topografías                      | 1. Generar alianzas estrategias con empresas similares en otros municipios o departamentos<br>2. Mantener las buenas relaciones con clientes   | 1. Implementar sucursales en municipios estratégicos de departamentos donde se preste el servicio<br>2. Fortalecer el servicios de monitoreo del transporte |

Para realizar el análisis de la matriz DOFA, se debe tener en cuenta principalmente que las estrategias que se van a generar deben ser coherentes con las estrategias genéricas de la organización y además son aquellas que aportan para el cumplimiento de las metas y la visión que tiene la empresa.

Se analizan tanto las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas y el cruce de ellas, para de este modo poder plantear unas estrategias sólidas y que ayuden a la organización a



ser más competitiva y a organizar, suplir o mejorar algunas de las debilidades o amenazas, gracias o basadas en lo que es fuerte, en este caso EMDEPSA.

En el cruce de las fortalezas y oportunidades se presentan las estrategias ofensivas, que representan la mejor posición en la cual la empresa puede estar y que para seguir fortaleciendo sus procesos debe optar por estrategias de crecimiento, EMDEPSA se encuentra incursionando en un nuevo mercado, basado en la gestión de las llantas usadas y tiene como segunda estrategia expandir sus servicios a otros municipios. Como estrategias correctivas tiene generar alianzas estratégicas con empresas similares en otros municipios, buscando con esto reducir el impacto que tiene la amenaza en el tema de infraestructura vial, y mantener las buenas relaciones con los clientes, para que en el momento que la empresa incumpla por tema de algún cierre de vías, se pueda llegar a acuerdos con el cliente y no dejar que el cliente deje de utilizar el servicio que se le presta.

Es importante para EMPEDSA fortalecer el sistema SIR, ya que cuenta con una gran ventaja u oportunidad ya que es un proceso automatizado y que ha generado frente al mercado una gran acogida por los clientes, gracias a que es más eficiente y rápido en términos de la información, ya que debe centrar sus fuerzas en esta estrategia correctiva, ya que vemos que tiene una gran debilidad que es el tema de inversión tanto en temas de innovación como en tecnología y estos factores son de vital importancia para la diferenciación y calidad del servicio.

Por ultimo están las estrategias de supervivencia, que buscan eludir las amenazas y poder minimizar de algún modo las debilidades que está presentando la organización, como lo son en este caso implementar sucursales en municipios estratégicos y fortalecer el servicio de monitoreo del transporte.

## 6.14 Benchmarking General

**Tabla 3**

*Benchmarking general*

Fuente. Propia

| <b>Empresa</b>             | <b>Portafolio productos servicios</b>  | <b>o</b> | <b>Precio</b>           | <b>Publicidad</b>   | <b>Plaza</b>                       | <b>Diferencias</b>  |
|----------------------------|--|----------|-------------------------|---|------------------------------------|---|
| <b>RH S.A.S</b>            | Recolección y transporte, almacenamiento, tratamiento por esterilización, valoración energética, destrucción de marca, disposición final   | y        | Tarifa por kilo \$1.700 | Visitas directas a clientes potenciales                                       | Valle y Risaralda                  | Competencia por precios   |
| <b>TECNIAMSA S.A E.S.P</b> | Servicios hospitalarios e hidrocarburos (tratamiento final, aprovechamiento, logística ambiental, consultoría ambiental, programas pos consumo, manejo de contingencias, saneamiento ambiental). | e        | Tarifa por kilo \$2.300 | Visitas directas a clientes potenciales                                       | Todo el país                       | Su tamaño y son proveedores directos de la disposición final, siendo este su servicio más fuerte, es por esto que a su vez es aliado de EMDEPSA, ya que esta contrata dicho servicio. |
| <b>EMDEPSA S.A</b>         | Comercialización, transporte de residuos, gestión de la disposición final, gestión del tratamiento final, capacitación, logística ambiental y acompañamiento en procesos                         |          | Tarifa por Kilo \$1.929 | Prensa, internet, stands en eventos y visitas directas a clientes potenciales | Quindío, Valle, Risaralda y Caldas | Servicio al cliente personalizado, capacitación y calidad   |

### **6.15 Diamante De Porter**

A continuación, se detalla la herramienta de las cinco fuerzas del mercado de Porter: Barreras de entrada (nuevos competidores), Poder de negociación de los proveedores, Servicios sustitutos, Poder de negociación de los clientes, Rivales Directos.

### **6.16 Barreras de entrada (Nuevos Competidores)**

La entrada a competir en el mercado no es fácil, es un mercado en el cual la regulación y legislación se convierte en el talón de Aquiles de posibles nuevos competidores, ya que para poder cumplir con la norma y con calidad y oportunidad se requiere de recursos suficientes tanto financieros como humanos.

La legislación en este tema es bastante amplia y estricta, y rigen los siguientes Decretos, el 4741 de 2005 para Respel “Por el cual se reglamenta parcialmente la prevención y manejo de los residuos o desechos peligrosos generados en el marco de la gestión integral”, el Decreto 1609 de 2002 para transporte “Por el cual se reglamenta el manejo y transporte terrestre automotor de mercancías peligrosas por carretera” y el Decreto 351 de 2014 para biológicos “Por el cual se reglamenta la gestión integral de los residuos generados en la atención en salud y otras actividades” y aunque en Colombia aún falta sobre todo en temas de hacerla cumplir, no deja de ser un tema que requiere de todo el esfuerzo de las empresas que están inmersas en este mercado.

A esto se le puede sumar que en Colombia y en general en Latinoamérica o hasta en el mundo, el aspecto político juega un papel fundamental en el éxito de una empresa prestadora de servicios de este tipo (y de otros miles más), las relaciones públicas (políticas) se convierten en factor determinante cuando de abrir mercado se trata.

EMDEPSA cumple con los siguientes requisitos legales: Las normas legales protectoras del medio ambiente, con el fin de asegurar una vida sana en un ambiente limpio, han prescrito

procedimientos especiales para el manejo, transporte y eliminación de todos los desechos considerados peligrosos por su alto nivel de riesgo de contaminación. Entre los desechos especiales están comprendidos los productos por la actividad sanitaria humana, por sus elevados rezagos patológicos y tóxicos, (Decretos 2676/00, 2763/01, 1669/02, 4126/05, 4741/05).

La empresa cumple con los requisitos legales exigidos por el Ministerio de Transporte, según el Decreto 1609 de 2002, que reglamenta el transporte automotor de mercancías peligrosas por carretera. Toda vez que la operación de incineración tiene ejecución en la jurisdicción del departamento de Caldas, es Corpocaldas quien ejerce el respectivo control y autoriza su desarrollo, razón por la cual la Corporación Autónoma Regional del Caldas, expidió a la Empresa EMAS S.A. E.S.P, mediante las RESOLUCIONES 1237 de diciembre 19 de 2002, modificatoria 0151 del 10 de Junio de 2.005, PERMISO DE EMISIONES ATMOSFERICAS Y OPERACIÓN POR UN TERMINO DE CINCO AÑOS, 063 del 15 de febrero de 2008, PRORROGA DE UN PERMISO DE EMISION ATMOSFERICA.

Decretos 2676/00 tiene por objeto reglamentar ambiental y sanitariamente, la gestión integral de los residuos hospitalarios y similares, generados por personas naturales o jurídicas. Las disposiciones del presente decreto se aplican a las personas naturales o jurídicas que presten servicios de salud a humanos y/o animales e igualmente a las que generen, identifiquen, separen, desactiven, empaquen, recolecten, transporten, almacenen, manejen, aprovechen, recuperen, transformen, traten y/o dispongan finalmente los residuos hospitalarios y similares en desarrollo de las actividades, manejo e instalaciones relacionadas con:

- La prestación de servicios de salud, incluidas las acciones de promoción de la salud, prevención de la enfermedad, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación.
- La docencia e investigación con organismos vivos o con cadáveres.

- Bioterios y laboratorios de biotecnología.
- Cementerios, morgues, funerarias y hornos crematorios.
- Consultorios, clínicas, farmacias, centros de pigmentación y/o tatuajes, laboratorios veterinarios, centros de zoonosis y zoológicos.

### **6.17 Poder de negociación de los proveedores**

En el tema de proveedores de insumos requeridos para la prestación del servicio en general tiene amplia variedad, ya que son insumos que fácilmente se consiguen en el mercado como son guantes de seguridad, dotación, herramientas, bolsas plásticas, repuestos y hasta vehículos, entre otros. pero el posible cuello de botella se podría encontrar en los proveedores de Disposición final de los residuos, que en algunos casos pueden ser propios de la competencia, situarse en lugares alejados o tener un costo bastante alto, es por esto que las estrategias y alianza comerciales con estos aliados son de gran importancia.

Actualmente, la empresa cuenta con un aliado estratégico bastante importante como lo es Tecniamsa para los residuos que deben ser incinerados y cuenta con celdas de seguridad propias del socio mayoritario INTERASEO S.A E.S.P. características que facilitan la gestión de este tipo de residuos y la competencia con calidad y precios.

### **6.18 Servicios Sustitutos**

Este tipo de servicio no tiene servicios sustitutos debido a que la ley es clara en el debido proceder, cualquier tipo de servicio sustituto que se creyera que se pueda tener es seguramente poco confiable, insuficiente y hasta ilegal.

### **6.19 Poder de negociación de los clientes**

El cliente de EMDEPSA S.A es todo aquel que produzca un residuo de tipo peligroso u hospitalario, estos van desde industrias de producción en cuyos procesos finalizados se produzcan

metales peligrosos, líquidos corrosivos, empresas agrícolas (agroinsumos), fabricantes y/o distribuidores de llantas y/o baterías, hospitales, clínicas, laboratorios clínicos, restaurantes de todos los tamaños y farmacias hasta pequeñas peluquerías o estudios de tatuajes, todos estos negocios son responsables de garantizar una adecuada gestión de los residuos que producen y EMDEPSA S.A les hace dicha gestión de manera adecuada y responsable, totalmente garantizada. Debido al incremento en el control de las autoridades, cada vez más los productores de residuos de estos tipos buscan quien les realice la gestión, ya que en caso de no hacerlo o no contar con los certificados correspondientes se arriesgan a tener un sellamiento de su negocio.

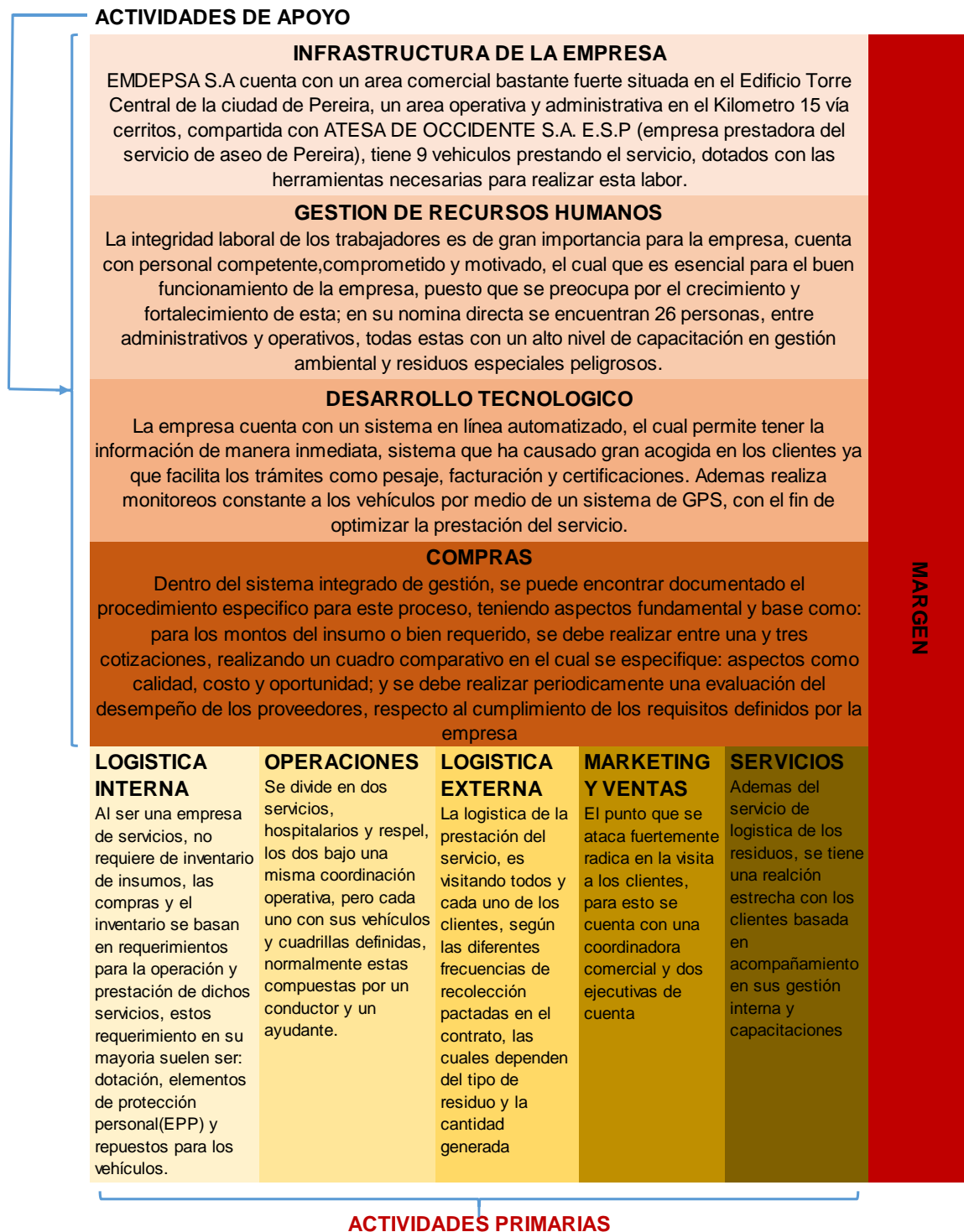
### **6.20 Rivales Directos**

Actualmente y en la región los rivales directos de la empresa se encuentran en el valle del Cauca, en su mayoría Cali, estos prestan sus servicios también en el eje cafetero pero se les vuelve más complicado el competir por temas de logística y a veces de costos, uno de los mayores competidores es RH S.A.S, que aunque tiene sede en la ciudad de Pereira no alcanza a llegar ni al 5% del mercado en la región.

### **6.21 Estrategia Genérica**

La estrategia con la cual trabaja la empresa es la de diferenciación, basada en la satisfacción del cliente, se compete con calidad y oportunidad, prestando un servicio personalizado según las necesidades del cliente, teniendo valores agregados tales como servicios en línea, aforos constantes, capacitaciones periódicas a los clientes en temas relacionados con residuos y medio ambiente entre otros.

## 6.22 Cadena de Valor



**Ilustración 13**  
*Cadena de valor*  
Fuente. Emdepsa

## 7. Diagnóstico financiero para la Empresa EMDEPSA S.A.

En este capítulo se evaluarán los estados financieros de la empresa EMDEPSA S.A donde se realizarán los análisis vertical y horizontal, se analizarán los indicadores financieros y flujos de caja de la organización con el fin de hacer un diagnóstico a nivel financiero determinando el estado actual de la misma. A continuación, se relacionan los estados financieros de la Empresa EMDEPSA S.A de los años 2015 a 2016 con su respectivo análisis horizontal y vertical

### Balance General NIT. 816.004.244-9

Periodo que terminó en diciembre 31 de 2016 (con cifras comparativas a diciembre de 2015)  
(Expresado en pesos colombianos)

|                               | DICIEMBRE            | DICIEMBRE            | ANÁLISIS VERTICAL |               | ANÁLISIS HORIZONTAL |               |
|-------------------------------|----------------------|----------------------|-------------------|---------------|---------------------|---------------|
|                               | 2016                 | 2015                 | 2016              | 2015          | NOMINAL             | PORCENTUAL    |
| <b>ACTIVO</b>                 |                      |                      |                   |               |                     |               |
| <b>ACTIVO CORRIENTE</b>       |                      |                      |                   |               |                     |               |
| Disponible                    | 386.083.326          | 405.976.167          | 15,1%             | 19,1%         | (19.892.841)        | -4,9%         |
| Deudores                      | 1.512.797.445        | 1.121.836.381        | 59,3%             | 52,7%         | 390.961.064         | 34,9%         |
| Inventario                    | 31.152.554           | 25.280.793           | 1,2%              | 1,2%          | 5.871.761           | 23,2%         |
| Diferidos                     | 8.105.852            | 6.533.443            | 0,3%              | 0,3%          | 1.572.409           | 24,1%         |
| <b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b> | <b>1.938.139.177</b> | <b>1.559.626.784</b> | <b>75,9%</b>      | <b>73,3%</b>  | <b>378.512.393</b>  | <b>24,3%</b>  |
| <b>ACTIVO FIJO</b>            |                      |                      |                   |               |                     |               |
| Propiedades y Equipo          | 953.349.132          | 916.225.208          | 37,4%             | 43,1%         | 37.123.924          | 4,1%          |
| Intangibles                   | 108.143.411          | 108.143.411          | 4,2%              | 5,1%          | -                   | 0,0%          |
| Depreciación                  | (656.073.714)        | (564.518.101)        | -25,7%            | -26,5%        | (91.555.613)        | 16,2%         |
| <b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>      | <b>405.418.829</b>   | <b>459.850.518</b>   | <b>15,9%</b>      | <b>21,6%</b>  | <b>(54.431.689)</b> | <b>-11,8%</b> |
| <b>OTROS ACTIVOS</b>          |                      |                      |                   |               |                     |               |
| Inversiones                   | 12.362.000           | 12.362.000           | 0,5%              | 0,6%          | -                   | 0,0%          |
| Deudores Largo Plazo          | 951.488.572          | 753.602.058          | 37,3%             | 35,4%         | 197.886.514         | 26,3%         |
| Provisión de cartera          | (755.141.768)        | (658.433.641)        | -29,6%            | -31,0%        | (96.708.127)        | 14,7%         |
| <b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>    | <b>208.708.805</b>   | <b>107.530.417</b>   | <b>8,2%</b>       | <b>5,1%</b>   | <b>101.178.387</b>  | <b>94,1%</b>  |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>           | <b>2.552.266.811</b> | <b>2.127.007.719</b> | <b>100,0%</b>     | <b>100,0%</b> | <b>425.259.091</b>  | <b>20,0%</b>  |

### Ilustración 14

*Balance General EMDEPSA I*

Fuente. EMDEPSA



**PASIVO****PASIVO CORRIENTE**

|                               |                      |                    |       |       |              |        |
|-------------------------------|----------------------|--------------------|-------|-------|--------------|--------|
| Obligaciones Financieras      | 35.402.653           | 56.203.399         | 1,4%  | 2,6%  | (20.800.746) | -37,0% |
| Cuentas por Pagar             | 1.037.448.383        | 712.528.530        | 40,6% | 33,5% | 324.919.853  | 45,6%  |
| Impuestos, gravámenes y tasas | 8.338.434            | 6.089.434          | 0,3%  | 0,3%  | 2.249.000    | 36,9%  |
| Provisión impuesto de renta   | 24.937.911           | 42.660.671         | 1,0%  | 2,0%  | (17.722.760) | -41,5% |
| Obligaciones fiscales         | 23.818.240           | 11.797.353         | 0,9%  | 0,6%  | 12.020.887   | 101,9% |
| Obligaciones laborales        | 53.668.373           | 39.160.917         | 2,1%  | 1,8%  | 14.507.456   | 37,0%  |
| <b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b> | <b>1.183.613.994</b> | <b>868.440.304</b> | 46,4% | 40,8% | 315.173.690  | 36,3%  |

**PASIVO A LARGO PLAZO**

|                                   |                      |                    |       |       |              |        |
|-----------------------------------|----------------------|--------------------|-------|-------|--------------|--------|
| Obligaciones financieras          | 28.200.846           | 64.781.541         | 1,1%  | 3,0%  | (36.580.695) | -56,5% |
| <b>TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO</b> | <b>28.200.846</b>    | <b>64.781.541</b>  | 1,1%  | 3,0%  | (36.580.695) | -56,5% |
| <b>TOTAL PASIVO</b>               | <b>1.211.814.840</b> | <b>933.221.845</b> | 47,5% | 43,9% | 278.592.995  | 29,9%  |

**PATRIMONIO**

|                                    |                      |                      |        |        |             |       |
|------------------------------------|----------------------|----------------------|--------|--------|-------------|-------|
| Capital Autorizado                 | 534.000.000          | 534.000.000          | 20,9%  | 25,1%  | -           | 0,0%  |
| Capital por suscribir              | (34.000.000)         | (34.000.000)         | -1,3%  | -1,6%  | -           | 0,0%  |
| Reserva Legal                      | 89.079.883           | 83.283.737           | 3,5%   | 3,9%   | 5.796.146   | 7,0%  |
| Resultado de Ejercicios Anteriores | 487.521.833          | 351.802.599          | 19,1%  | 16,5%  | 135.719.234 | 38,6% |
| Resultados del Ejercicio           | 146.666.095          | 141.513.378          | 5,7%   | 6,7%   | 5.152.717   | 3,6%  |
| Revalorización del Patrimonio      | 117.184.160          | 117.184.160          | 4,6%   | 5,5%   | -           | 0,0%  |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>            | <b>1.340.451.971</b> | <b>1.193.785.874</b> | 52,5%  | 56,1%  | 146.666.096 | 12,3% |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>   | <b>2.552.266.811</b> | <b>2.127.007.719</b> | 100,0% | 100,0% | 425.259.091 | 20,0% |

**Ilustración 15***Balance general EMDEPSA 2*

Fuente. EMDEPSA

**Estado de Resultados**  
**NIT. 816.004.244-9**

Periodo que terminó en diciembre 31 de 2016 (con cifras comparativas a diciembre de 2015)  
(Expresado en pesos colombianos)

|  | DICIEMBRE              |                        | ANALISIS VERTICAL |        | ANALISIS HORIZONTAL |            |
|--|------------------------|------------------------|-------------------|--------|---------------------|------------|
|  | 2016                   | 2015                   | 2016              | 2015   | NOMINAL             | PORCENTUAL |
| Servicio de aseo - Residuos Hospitalarios    | 3.837.461.300          | 3.285.428.076          | 101,6%            | 100,9% | 552.033.224         | 16,8%      |
| Devolucion Servicio de Aseo                  | (61.218.979)           | (27.946.974)           | 1,6%              | 0,9%   | (33.272.005)        | 119,1%     |
| <b>TOTAL INGRESOS OPERACIONALES</b>          | <b>3.776.242.321</b>   | <b>3.257.481.102</b>   | 100,0%            | 100,0% | 518.761.219         | 15,9%      |
| <b>COSTOS OPERACIONALES</b>                  | <b>(3.187.398.586)</b> | <b>(2.649.502.304)</b> | 84,4%             | 81,3%  | (537.896.282)       | 20,3%      |
| <b>Utilidad Bruta</b>                        | <b>588.843.735</b>     | <b>607.978.798</b>     | 15,6%             | 18,7%  | (19.135.063)        | -3,1%      |
| <b>GASTOS OPERACIONALES</b>                  |                        |                        |                   |        |                     |            |
| De Administracion                            | (412.226.546)          | (478.489.433)          | 10,9%             | 14,7%  | 66.262.887          | -13,8%     |
| <b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>            | <b>(412.226.546)</b>   | <b>(478.489.433)</b>   | 10,9%             | 14,7%  | 66.262.887          | -13,8%     |
| <b>Utilidad Operacional</b>                  | <b>176.617.189</b>     | <b>129.489.365</b>     | 4,7%              | 4,0%   | 47.127.824          | 36,4%      |
| <b>OTROS INGRESOS Y EGRESOS</b>              |                        |                        |                   |        |                     |            |
| Ingresos no Operacionales                    | 70.846.494             | 61.380.951             | 1,9%              | 1,9%   | 9.465.543           | 15,4%      |
| Gastos no Operacionales                      | (42.790.594)           | (37.310.835)           | 1,1%              | 1,1%   | (5.479.759)         | 14,7%      |
| <b>TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS</b>        | <b>28.055.900</b>      | <b>24.070.116</b>      | 0,7%              | 0,7%   | 3.985.784           | 16,6%      |
| <b>Utilidad Antes de Impuestos</b>           | <b>204.673.089</b>     | <b>153.559.481</b>     | 5,4%              | 4,7%   | 51.113.608          | 33,3%      |
| Impuesto de Renta                            | (37.335.994)           | (117.446.374)          | 1,0%              | 3,6%   | 80.110.380          | -68,2%     |
| Impuesto sobre la Renta para la Equidad - CR | (20.671.000)           | (10.570.000)           | 0,5%              | 0,3%   | (10.101.000)        | 95,6%      |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                         | <b>146.666.095</b>     | <b>25.543.107</b>      | 3,9%              | 0,8%   | 121.122.988         | 474,2%     |

### Ilustración 16

*Estado de resultados EMDEPSA*

Fuente. Propia

## 7.1 Análisis Vertical

Tomando como base que el análisis vertical pretende analizar el comportamiento de cada componente en el periodo y su participación en las cuentas, se realiza una descripción detallada de cada situación así:

### **7.1.1 Liquidez**

La empresa EMDEPSA S.A, muestra liquidez según se puede observar puesto que con sus activos corrientes logra cubrir sus pasivos corrientes, podemos ver que en el 2016 sus pasivos aumentan, lo que puede indicar que la empresa comienza a financiarse con terceros, esto parece ser una estrategia positiva ya que sus activos corrientes siguen siendo suficientes para cubrirlos.

Ahora bien, se debe mirar detenidamente el peso que tienen sus deudores en la cuenta del activo, donde se tiene que más del 50% corresponde a esta subcuenta, generando un riesgo alto en caso de no gestionar cobros, más aún cuando en la cuenta del pasivo vemos que el peso mayor lo tienen sus cuentas por pagar, que aunque se cubren con los deudores, si estos últimos no se gestionan de manera adecuada tampoco se podrá cumplir con la obligaciones adquiridas con sus aliados estratégicos.

### **7.1.2 Actividad**

En este análisis se evidencia que la empresa tiene muy bajo inventario y su apalancamiento descansa mayormente en sus proveedores, teniendo como base la política interna de pago a 60 y 90 días, la cual le da mayor margen de trabajar con recursos de estos, se evidencia un crecimiento en el peso de esta cuenta de un año a otro, lo que significa que la empresa cada vez se encuentra más endeudada con sus proveedores y este apalancamiento podría generar un riesgo alto en caso de no generar los recursos disponibles suficientes para realizar los pagos correspondientes a estas obligaciones. Por otro lado se encuentra la cartera, CXC, la cual se observa bastante alta, aun cuando la política y el manejo que se le da a los clientes es un pago máximo a un mes, según información obtenida, la cartera alta se debe a que cuando se adquirió la empresa por parte de los nuevos accionistas, se recibió con una “herencia” de dicha cartera, la cual hasta ahora no ha sido gestionada, esta cartera en un 50% aproximadamente tiene una edad mayor a los 5 años por lo

tanto se considera no gestionable y se espera para los próximos periodos castigar gran parte de la misma teniendo en cuenta no afectar fuerte y negativamente los estados financieros.

### **7.1.3 Endeudamiento**

Analizando la reacción entre pasivo y activo, se observa que la empresa se mantiene en un rango entre el 40% y 50%, teniendo para 2015 el 43% y para el 2016 el 47% aprox. porcentaje normal que muestra un apalancamiento recomendable con terceros, la empresa es capaz de cubrir su endeudamiento con el recaudo de los ingresos producidos por su actividad principal y trabaja de cierta manera con recursos de sus proveedores. Con el fin de revisar a fondo el endeudamiento de la empresa se calcula el indicador de concentración de la deuda a corto plazo:

Teniendo como resultado un 93 y 98 % para 2015 y 2016 respectivamente lo que significa que por cada 100 pesos de deuda 93 o 98 tienen vencimiento menor a un año, lo que ratifica que la operación de la empresa definitivamente se apalanca con sus proveedores, en su mayoría con su más representativo aliado estratégico, proveedor del servicio de disposición final, esto obliga a la empresa a darle un manejo responsable a su cartera con proveedores ya que son indispensables para el desarrollo de su operación.

### **7.1.4 Rentabilidad**

Se observa cómo sus ingresos incrementan su peso en el estado de resultados y de la misma manera incrementan sus costos operacionales, situación normal y esperada si se tiene en cuenta el crecimiento de la empresa, pero se debe tener muy presente que el peso de los costos operacionales respecto del total de las ventas, es bastante alto siendo en 2016 del 84,4 % y en 2015 del 81,3 %, en este aparte se observa también una disminución de los gastos administrativos, lo que ayuda a tener un incremento considerable en la utilidad operacional, fundamentalmente por la disminución de la representación o peso de la provisión de cartera en esta cuenta que pasa del 54% al 23% de

2015 a 2016 y gastos diversos bajando de 8,11% a 2,74% de representación en los gastos administrativos (una disminución de 66 millones) se puede decir que en este sentido se evidencia un comportamiento y estrategia asumidos por la empresa con generando mayores ingresos y controlando y reduciendo sus gastos.

#### **7.1.5 Compromiso Patrimonial**

Respecto al patrimonio se puede decir que en los estados financieros no hay dividendos ya que los accionistas de la empresa han decidido hasta ahora no realizar división de utilidades con el fin de fortalecer la empresa, esto decidido en cada una de las asambleas ordinarias realizadas anualmente.

### **7.2 Análisis Horizontal**

Para este análisis se toman los dos períodos evaluados para ver el comportamiento que han tenido las diferentes cuentas de un año a otro.

#### **7.2.1 Liquidez**

Aunque entre 2015 y 2016 los activos incrementan en un 24,3%, se observa que el disponible disminuye en un 4,9% y los deudores aumentan en un 34,9%, de esta situación se puede decir que incrementan las ventas de servicios considerablemente, pero los clientes no están pagando o se está incrementando el crédito con estos, asimismo se observa un incremento significativo en el pasivo del 36,3 % y en cuentas por pagar del 45,6 %, situación lógica ya que las ventas incrementan y por ende debe aumentar la deuda con proveedores si se tiene en cuenta que el mayor apalancamiento de la empresa es con estos, se tiene entonces un comportamiento normal pero riesgoso, donde incrementan proporcionalmente los deudores y las deudas dependiendo directamente la gestión de una con la gestión de la otra.

### **7.2.2 Actividad**

Tal como se mencionaba anteriormente se observa un crecimiento en las cuentas por pagar, lo que demuestra una dependencia casi absoluta de la empresa hacia sus proveedores o aliados estratégicos.

### **7.2.3 Endeudamiento**

Respecto al endeudamiento la empresa sufre un crecimiento apenas lógico pasando del 43,9% al 47,5%, teniendo en cuenta que las ventas incrementan y asimismo se aumenta su costo de ventas y por ende las deudas con proveedores, con quienes se trabaja a crédito y se apalanca la empresa.

Se deben evaluar los costos de la operación ya que mientras los deudores se incrementan en un 34,9% (fuentes de recursos) las cuentas por pagar incrementan un 45,6%, no se evidencia entonces una eficiencia en la operación donde lo ideal es que los ingresos aumenten mientras los costos bajen o al menos se mantengan.

### **7.2.4 Rentabilidad**

Entre 2015 y 2016 se observa un incremento en los ingresos operacionales del 15,9% pero los costos operacionales incrementan en un 20,3%, lo que significa que cada vez es más costoso prestar el servicio ofrecido por la empresa reflejado en una disminución del 3,1% de la utilidad bruta, viéndose obligada a tener una reducción en gastos administrativos del 13,8% para compensar e incrementar la utilidad operacional. Se debe prestar especial cuidado en los costos de operación, ya que de estos depende directamente la prestación del servicio, tal vez la empresa deba evaluar la estrategia comercial de la mano de la operación. Se podría decir que se pone en juego la rentabilidad de la empresa.

### 7.2.5 Compromiso Patrimonial

A pesar de que las utilidades incrementaron, no han sido lo suficientemente altas para convencer a los accionistas de repartir dividendos, por ahora se continúa la estrategia de mantener las utilidades en la empresa para capitalizar y/o disponibilidad, por otro lado, posiblemente esa utilidad solo sea una utilidad “teórica”, es decir que se encuentra en los EEFF pero no está disponible como caja para repartirla ya que puede ser resultado de facturación mas no de recaudo.

### 7.3 Análisis Indicadores Financieros

#### Indicador de iliquidez

##### Tabla 4

*Indicador de iliquidez*

Fuente. Propia

| Nombre del indicador  | Razón corriente (veces) |                  |
|-----------------------|-------------------------|------------------|
|                       | Activo corriente        | Pasivo corriente |
| <b>Formula</b>        | Resultado 2016          | Resultado 2015   |
| <b>Comportamiento</b> | 1,6                     | 1,8              |

La empresa muestra un buen resultado respecto a este indicador ya que tiene casi 2 pesos para cubrir cada peso que debe en el corto plazo, aunque tuvo una pequeña disminución del 2015 al 2016 pero no es suficientemente significativa por si sola para la causar preocupación alguna.

#### 7.3.1 Indicador de Endeudamiento

##### Tabla 5

*Indicador de endeudamiento*

Fuente. Propia

| Nombre del indicador  | Endeudamiento  |                |
|-----------------------|----------------|----------------|
|                       | Pasivo total   | Activo total   |
| <b>Formula</b>        | Resultado 2016 | Resultado 2015 |
| <b>Comportamiento</b> | 0,47           | 0,44           |

El nivel de endeudamiento está dentro de lo recomendable, muestra que la empresa se apalanca con sus proveedores pero un nivel aceptable para no generar riesgos muy altos, la deuda es posible cubrirla en su totalidad con recursos propios generados por la operación de la empresa y teniendo aún un margen de endeudamiento para utilizar en caso de requerir algunos recursos para su financiación.

### 7.3.2 Indicador de Actividad

#### Tabla 6

*Indicador de actividad*

Fuente. Propia

| <b>Nombre del indicador</b> | <b>Días de cartera</b>                            |                |
|-----------------------------|---|----------------|
| <b>Formula</b>              | Cuentas por cobrar * 365 / ingresos operacionales |                |
|                             | Resultado 2016                                    | Resultado 2015 |
| <b>Comportamiento</b>       | 146,22  | 125,70         |

Se observa que en temas de cartera por cobrar, los días otorgados a sus deudores son bastantes y se incrementan de un año a otro, esto puede dar como resultado una alta cartera que se convierta en irrecuperable y en ejercicios posteriores se deba castigar, es importante y de especial cuidado el aspecto de cuentas por cobrar de la empresa. Se puede decir que la gestión de cobro no es la suficiente y que las negociaciones se realizan a 30 o máximo 60 días, la rotación de cartera aquí evidenciada duplica dicho tiempo.



**Tabla 7**  
*Indicador rotación de cartera*  
 Fuente. Propia

| <b>Nombre del indicador</b> | <b>Rotación de cartera (veces)</b>          |                |
|-----------------------------|---|----------------|
| <b>Formula</b>              | Ingresos operacionales / cuentas por cobrar |                |
|                             | Resultado 2016                              | Resultado 2015 |
| <b>Comportamiento</b>       | 2,50  | 2,90           |

La rotación de cartera aquí evidenciada es demasiado baja y se observa que de un año a otro esta disminuye, tan solo rota 2,5 veces la cartera lo cual se convierte en un riesgo para la empresa.

**Tabla 8**  
*Indicador de rotación de activos*  
 Fuente. Propia

| <b>Nombre del indicador</b> | <b>Rotación de activos</b>  |                |
|-----------------------------|-----------------------------|----------------|
| <b>Formula</b>              | Ventas netas / activo total |                |
|                             | Resultado 2016              | Resultado 2015 |
| <b>Comportamiento</b>       | 1,504                       | 1,545          |

La empresa muestra un ineficiencia del uso de sus activos para generar ventas, tan solo rotan 1,5 veces en un año, se debe tener en cuenta que más de la mitad de los activos de la empresa corresponde a cuentas por cobrar, rotación que también se vio bastante baja.

**Tabla 9**  
*Indicador días proveedores*  
 Fuente. Propia

| <b>Nombre del indicador</b> | <b>Días de proveedores</b>                            |                |
|-----------------------------|---|----------------|
| <b>Formula</b>              | $(\text{Proveedores} * 365) / \text{costo de ventas}$ |                |
|                             | Resultado 2016  | Resultado 2015 |
| <b>Comportamiento</b>       | 105,20  | 83,14          |

Aunque la rotación de proveedores es alta e incrementa de 2015 a 2016, se debe observar que es menor a la rotación de cartera, lo que significa que se paga en menor tiempo de lo que se cobra, esto genera una alarma y se debe esperar que estos valores como mínimo sean iguales, también se puede ver que la falta de disponible hace que a los proveedores se les alargue el tiempo de pago, teniendo en cuenta algunos aliados estratégicos, se corre el riesgo de afectar de manera negativa la relación con estos y si se recuerda la dependencia de la operación de la empresa con estos aliados se puede ver un riesgo bastante grande para el futuro de la misma.

### 7.3.3 Indicador Rentabilidad

**Tabla 10**

*Indicador de rentabilidad*

Fuente. Propia

| <b>Nombre del indicador</b> | <b>Rentabilidad (roa)</b>      |                |
|-----------------------------|--------------------------------|----------------|
| <b>Formula</b>              | Utilidad neta/ activos totales |                |
| <b>Comportamiento</b>       | Resultado 2016                 | Resultado 2015 |
|                             | 0,06                           | 0,01           |

La capacidad de la empresa para generar rentabilidad es muy baja, esto se evidencia gracias a que las utilidades netas han sido muy bajas y no son suficientes, ya que se tuvo un costo de operación por encima del aumento de las ventas, basado en inversiones preparatorias para posibles nuevos negocios.

**Tabla 11**

*Indicador rentabilidad ROE*

Fuente. Propia

| <b>Nombre del indicador</b> | <b>Rentabilidad (roe)</b> |                |
|-----------------------------|---------------------------|----------------|
| <b>Formula</b>              | Utilidad neta/ patrimonio |                |
| <b>Comportamiento</b>       | Resultado 2016            | Resultado 2015 |
|                             | 0,11                      | 0,02           |

La rentabilidad generada no es la esperada por los accionistas, es demasiado baja respecto al patrimonio, tanto así que la empresa no reparte dividendos en ninguno de los períodos evaluados y prefiere dejarlas para financiar la empresa con estas.

**Tabla 12**  
*Indicador capital de trabajo neto*  
Fuente. Propia

| <b>Nombre del indicador</b> | <b>Capital de trabajo neto (\$)</b> |                |
|-----------------------------|-------------------------------------|----------------|
| <b>Formula</b>              | Activo corriente - pasivo corriente |                |
|                             | Resultado 2016                      | Resultado 2015 |
| <b>Comportamiento</b>       | 754.525.183                         | 691.186.480    |

La empresa muestra un capital de trabajo suficiente para sostenerse en el tiempo, además de esto tiene un crecimiento considerable de un periodo a otro.

**Tabla 13**  
*Indicador margen bruto de utilidad*  
Fuente. Propia

| <b>Nombre del indicador</b> | <b>Margen bruto de utilidad</b> |                |
|-----------------------------|---------------------------------|----------------|
| <b>Formula</b>              | (Utilidad bruta/ventas)*100     |                |
|                             | Resultado 2016                  | Resultado 2015 |
| <b>Comportamiento</b>       | 15,59                           | 18,66          |

Se observa una disminución de un año a otro de un 3%, aunque sigue siendo un resultado recomendable, ya que, por cada peso invertido para vender, se genera entre 15 y 19 para cubrir sus gastos operacionales según el periodo, se debe evaluar amarrado al endeudamiento donde se evidencia que la operación de la empresa fue más costosa y menos eficiente en 2016 que en 2015.

#### **7.3.4 Costo promedio ponderado de capital (WACC)**

El WACC es una tasa de descuento de flujos de caja futuros que se utiliza para valorar una posible inversión, este se calcula de la siguiente manera:

$$Wacc = (D/D+P) * kdt + (P/D+P) * Ke$$

Donde:

D: Deuda Kdt: Costo de la deuda con impuesto ( $kdt=kd(1-t)$ ) kd: costo de la deuda

P: Patrimonio Ke: Costo de los fondos propios t: tasa impuesto

Para el caso de EMDEPSA S.A se tuvo en cuenta un impuesto del 33% y al no tener préstamos únicamente se toman los arrendamientos financieros o leasing para calcular el costo de la deuda. El resultado de esto es el siguiente:

**Tabla 14**  
*Contratos leasing corto plazo*  
Fuente. Propia

| <b>Contratos leasing corto plazo</b> | <b>2016</b>       | <b>2015</b>       |
|--------------------------------------|-------------------|-------------------|
| Leasing Bancolombia                  | 13.055.394        | 23.254.772        |
| Leasing Bolívar                      | 22.347.259        | 32.948.627        |
| <b>Total</b>                         | <b>35.402.653</b> | <b>56.203.399</b> |

**Tabla 15**  
*Contratos leasing largo plazo*  
Fuente. Propia

| <b>Contratos leasing largo plazo</b> | <b>2016</b>       | <b>2015</b>       |
|--------------------------------------|-------------------|-------------------|
| Leasing Bancolombia                  | 28.200.846        | 42.037.968        |
| Leasing Bolívar                      |                   | 22.743.573        |
| <b>Total</b>                         | <b>28.200.846</b> | <b>64.781.541</b> |

**Tabla 16**  
WACC 2016  
Fuente. Propia

| <b>WACC 2016</b>    |                  |                      |             |                    |                    |                |
|---------------------|------------------|----------------------|-------------|--------------------|--------------------|----------------|
| <b>Componentes</b>  | <b>Valor</b>     | <b>Participación</b> | <b>Tasa</b> | <b>WACC sin bt</b> | <b>Tasa con bt</b> | <b>WACC bt</b> |
| Leasing Bancolombia | \$41.256.240     | 2,94%                | 14,02%      | 0,41%              | 9,39%              | 0,29%          |
| Leasing Bolívar     | \$22.347.259     | 1,59%                | 14,55%      | 0,23%              | 9,75%              | 0,17%          |
| Patrimonio          | \$1.251.372.088  | 95,16%               | 30,0%       | 28,55%             | 30,00%             | 28,55%         |
|                     | \$ 1.314.975.587 | 100,00%              |             | 29,24%             |                    | 29,01%         |

BT: Beneficios tributario

**Tabla 17**  
WACC 2015  
Fuente. Propia

| <b>WACC 2015</b>    |                  |                      |             |                    |                    |                |
|---------------------|------------------|----------------------|-------------|--------------------|--------------------|----------------|
| <b>Componentes</b>  | <b>Valor</b>     | <b>Participación</b> | <b>Tasa</b> | <b>WACC sin bt</b> | <b>Tasa con bt</b> | <b>WACC bt</b> |
| Leasing Bancolombia | \$65.292.740     | 4,97%                | 14,02%      | 0,70%              | 9,39%              | 0,47%          |
| Leasing bolívar     | \$55.692.200     | 4,24%                | 14,55%      | 0,62%              | 9,75%              | 0,41%          |
| Patrimonio          | \$1.110.502.137  | 90,18%               | 30,0%       | 27,05%             | 30,00%             | 27,05%         |
|                     | \$ 1.231.492.077 | 100,00%              |             | 28,45%             |                    | 27,99%         |

BT: Beneficios tributario

De acuerdo a los resultados se concluye que la empresa no cumplió con la rentabilidad mínima esperada en ninguno de los dos años evaluados, por el contrario, estuvo muy por debajo de las expectativas, aunque en 2016 incrementó respecto a 2015.

### **7.3.5 EVA Valor económico agregado**

El EVA se calcula con el fin de determinar si la empresa genera o destruye valor, si luego de cubrir todos los gastos de la empresa y colmar las expectativas de rentabilidad de los socios se

tiene un margen positivo, quiere decir que la empresa genera valor si es negativo significa que destruye valor.

El EVA se calcula así:

$EVA = UODI - (wacc * \text{activos netos operativos})$  donde:

UODI: Utilidad operativa después de impuestos  $UODI = UAII * (1 - \text{tasa imp})$

WACC: es el costo promedio ponderado del capital

En el caso de EMDEPSA S.A se tuvo en cuenta un impuesto de 33%, un WACC calculado y datos obtenidos del estado de resultados.

Obteniendo lo siguiente:

**Tabla 18**

*EVA*

Fuente. Propia

|                            |                           |               |
|----------------------------|---------------------------|---------------|
| <b>UAII=</b>               | \$204.673.089             | \$153.559.481 |
| <b>TASA IMP=</b>           | 33%                       | 33%           |
| <b>UODI=</b>               | \$137.130.970             | \$102.884.852 |
| <b>WACC=</b>               | 29,07%                    | 28,12%        |
| <b>Activos operativos=</b> | <b>netos</b> \$83.515.699 | \$19.989.943  |
| <b>EVA</b>                 | <u>2016</u>               | <u>2015</u>   |
|                            | \$112.852.956             | \$97.263.680  |

En el resultado se observa que la UODI es mayor al EVA, debido a esto se evidencia que la empresa destruye valor, pues la rentabilidad de los activos está por debajo del costo de capital de la empresa (WACC), aunque está muy cerca de estar en equilibrio. Se debe entonces analizar alternativas para mejorar el EVA.

“Formas de mejorar el EVA. El EVA de una empresa puede ser mejorado a través de 4 tipos de decisiones:

Incrementando la utilidad operativa sin tener que llevar a cabo inversión alguna”

Invirtiendo en proyectos que generen una rentabilidad superior al CK. A esta alternativa también se le denomina crecimiento con rentabilidad.

Liberando fondos ociosos

Desinvirtiendo en actividades que generen una rentabilidad inferior al CK.”

Para el autor en este caso CK es lo mismo que el WACC.

#### **7.4 Flujo de Caja**

El flujo de caja es una herramienta que no hace parte de los estados de resultados, pero sirve para observar las entradas y salidas de efectivo de una empresa o proyecto en un período de tiempo, para el caso de este análisis se tuvo en cuenta el flujo calculado en 2015 y 2016 y proyectado desde 2017 a 2020 con un incremento en sus cuentas del 5%. Se debe tener en cuenta que la empresa no tiene préstamos activos, los intereses corresponden a contratos de leasing que se terminarán de pagar en 2018.

Teniendo en cuenta los datos obtenidos a partir de la información de los estados de resultados y las condiciones anteriormente relacionadas, el flujo de caja de EMDEPSA S.A es:

| EMDEPSA S.A                        | INCREMENTO        |                   | INGRESOS           |                   |                   |                   |
|------------------------------------|-------------------|-------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                                    | TO                | 5,00%             |                    |                   |                   |                   |
| 816004244-5                        | INCREMENTO        |                   | COSTOS/GAS         |                   |                   |                   |
|                                    | TO                | 4,00%             |                    | TOS               |                   |                   |
| Descripción                        | 2015              | 2016              | 2017               | 2018              | 2019              | 2020              |
| Ingresos                           | 3.257.481.        | 3.776.242.        |                    | 4.163.307.        | 4.371.472.        | 4.590.046.        |
| Operacionales                      | 102               | 321               | 3.965.054.437      | 159               | 517               | 143               |
| Costos Operacionales               | -                 | -                 | -3.314.894.529     | -                 | -                 | -                 |
|                                    | 2.649.502.304     | 3.187.398.586     |                    | 3.447.490.311     | 3.585.389.923     | 3.728.805.520     |
|                                    | <b>607.978.79</b> | <b>588.843.73</b> | <b>650.159.908</b> | <b>715.816.84</b> | <b>786.082.59</b> | <b>861.240.62</b> |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>              | <b>8</b>          | <b>5</b>          |                    | <b>8</b>          | <b>4</b>          | <b>3</b>          |
| Gastos de                          | -                 | -                 |                    | -                 | -                 | -                 |
| Administración                     | 478.489.433       | 412.226.546       | -428.715.608       | 445.864.232       | 463.698.801       | 482.246.753       |
|                                    | <b>129.489.36</b> | <b>176.617.18</b> | <b>221.444.300</b> | <b>269.952.61</b> | <b>322.383.79</b> | <b>378.993.86</b> |
| <b>UTILIDAD OPERATIVA</b>          | <b>5</b>          | <b>9</b>          |                    | <b>6</b>          | <b>2</b>          | <b>9</b>          |
| Ingresos No Operacionales          | 61.380.951        | 70.846.494        | 74.388.819         | 78.108.260        | 82.013.673        | 86.114.356        |
| Gastos No operacionales            | -                 | -                 | -44.502.218        | -                 | -                 | -                 |
|                                    | 37.310.835        | 42.790.594        |                    | 46.282.306        | 48.133.599        | 50.058.943        |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b> | <b>153.559.48</b> | <b>204.673.08</b> | <b>251.330.901</b> | <b>301.778.56</b> | <b>356.263.86</b> | <b>415.049.28</b> |
|                                    | <b>1</b>          | <b>9</b>          |                    | <b>9</b>          | <b>6</b>          | <b>3</b>          |



|                           |                   |                   |                    |                   |                   |                   |
|---------------------------|-------------------|-------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                           | -                 | -                 | -39.202.794        | -                 | -                 | -                 |
| Impuesto de Renta         | 117.446.374       | 37.335.994        |                    | 41.162.933        | 43.221.080        | 45.382.134        |
|                           | <b>36.113.107</b> | <b>167.337.09</b> | <b>212.128.107</b> | <b>260.615.63</b> | <b>313.042.78</b> | <b>369.667.14</b> |
| <b>UTILIDAD NETA</b>      |                   | <b>5</b>          |                    | <b>6</b>          | <b>6</b>          | <b>9</b>          |
| Provisiones               | 42.660.671        | 24.937.911        | 25.935.427         | 26.972.845        | 28.051.758        | 29.173.829        |
| Intereses                 | 17.257.257        | 9.035.651         | 6.413.964          | 3.419.732         | 0                 | 0                 |
| Depreciaciones            | 94.086.350        | 94.086.350        | 94.086.350         | 94.086.350        | 94.086.350        | 94.086.350        |
|                           | <b>190.117.38</b> | <b>295.397.00</b> | <b>338.563.849</b> | <b>385.094.56</b> | <b>435.180.89</b> | <b>492.927.32</b> |
| <b>FLUO DE CAJA BRUTO</b> | <b>5</b>          | <b>7</b>          |                    | <b>3</b>          | <b>5</b>          | <b>8</b>          |

### **Ilustración 17**

*Flujo de caja EMDEPSA*

Fuente. EMDEPSA

Al parecer la empresa cuenta con un flujo de caja adecuado y suficiente para cubrir sus obligaciones, se debe entrar a realizar un análisis más profundo y real para poder utilizar esta información en la toma de decisiones.







## 7.6 Cuadro de Mando Integral

| AREA              | NOMBRE INDICADOR              | OBJETIVO  | FORMULA   | FUENTE (Origen de los Datos)          | UNIDAD DE MEDIDA | PUNTO DE LECTURA | NIVEL DE REFERENCIA   | CLASIFICACIÓN | META | TENDENCIA   |
|-------------------|-------------------------------|---|---|---------------------------------------|------------------|------------------|---|---------------|------|---|
| GESTIÓN GERENCIAL | EFFECTIVIDAD POR LA DIRECCIÓN | Conocer el grado de cumplimiento de todos los procesos de la compañía   | $\text{Indicadores Cumplidos} / \text{Total de Indicadores} * 100$                        | Medición de Indicadores de Gestión    | %                | Semestral        | Línea base en proceso de elaboración para establecer niveles de referencia.             | EFFECTIVO     | 100% |  CRECIENTE     |
| PROCESO COMERCIAL | TIEMPO DE RESPUESTA DE PQRS   | Controlar el tiempo de respuesta de las PQRS con el fin de no generar incumplimientos legales.  | Días hábiles de respuesta   | Sistema 5INCO                         | Días             | Mensual          | Cumplimiento según la normativa vigente (15 días)                                       | EFFECTIVO     | 15   |  DECRECIENTE   |
|                   | CUMPLIMIENTO EN KG            | Medir el cumplimiento en cuanto a las metas trazadas por Gerencia Nacional  | $\text{Kg Recogidos} / \text{Kg proyectados a recoger}$                                   | Sistema SIR Plataforma SINCO Nacional | %                | Mensual          | Según metas trazadas por Gerencia Nacional  | EFFECTIVO     | 100% |  CRECIENTE     |
|                   | EFICACIA DE LA FACTURACIÓN    | Medir el cumplimiento en cuanto a las metas trazadas por Gerencia Nacional  | $(\text{Facturación Obtenida} / \text{Facturación Proyectada})$                           | Plataforma SINCO Nacional             | %                | Mensual          | Según metas trazadas por Gerencia Nacional  | EFICAZ        | 100% |  CRECIENTE     |
|                   | EFICIENCIA DEL RECAUDO        | Refleja la eficiencia en la recuperación de las cuentas por cobrar, así como en lo cobrado mensualmente al cliente  | $\text{recaudo total del periodo} / \text{facturación total periodo}$                     | Plataforma SINCO Nacional             | %                | Mensual          | Según metas trazadas por Gerencia Nacional  | EFICIENCIA    | 0,9  |  CRECIENTE     |
|                   | ROTACION DE CARTERA           | Refleja el comportamiento de los saldos de cartera. Muestra también la efectividad de los programas o estrategias que la empresa adopte para la recuperación de la cartera. | $(\text{facturación del periodo} - \text{recaudo}) * 30 / \text{facturación del periodo}$ | Sistema 5INCO                         | Días             | Mensual          | En este primer año no se tiene nivel de referencia, será la base para el año siguiente. | EFFECTIVO     | 7,62 |  DECRECIENTE |

## Ilustración 18

Procesos de mando EMDEPSA

Fuente. EMDEPSA

|                      |                                      |   |   |                                       |   |         |         |            |   |  |
|----------------------|--------------------------------------|---|---|---------------------------------------|---|---------|---------|------------|---|--|
| GESTIÓN DE OPERACIÓN | CONTINUIDAD EN EL SERVICIO           | Mide el porcentaje de cumplimiento de recolección en relación a lo establecido en el plan operativo | (Frecuencias de recolección ejecutadas) / (Frecuencias de recolección planeadas en SIR) | Sistema SIR                           | % | Mensual | Ninguno | EFICACIA   | 100%  | <br>CRECIENTE   |
|                      | OPTIMIZACIÓN DEL PARQUE AUTOMOTOR    | Medir el índice de capacidad real del parque automotor  | (Σ de C.R / C.I) / número de vehículos * 100  | Datos Internos Operativos             | % | Mensual | Ninguno | EFICIENCIA | 30%   | <br>CRECIENTE   |
|                      | TRAZABILIDAD DE LA DISPOSICIÓN FINAL | Realizar control sobre los kilogramos facturados por disposición final.                             | kg recogidos / kg reportados por Asef y Techniama                                       | Sistema SIR Facturación del Proveedor | % | Mensual | Ninguno | EFFECTIVO  | Es necesario tener un histórico para evaluar el comportamiento y establecer la meta adecuada. | <br>DECRECIENTE |
|                      | CUMPLIMIENTO EN KG                   | Realizar seguimiento cumplimiento de las metas nacionales   | Cantidad de kilos recogidos   | Sistema SIR Facturación del Proveedor | % | Mensual | Ninguno | EFFECTIVO  | Es necesario tener un histórico para evaluar el comportamiento y establecer la meta adecuada. | <br>CRECIENTE   |
|                      | EFICIENCIA DEL RECAUDO               | Conocer y Analizar el comportamiento del recaudo  | Porcentaje de rotación de cartera facturación vs cartera                                | Sistema SINCO                         | % | Mensual | Ninguno | EFFECTIVO  | Es necesario tener un histórico para evaluar el comportamiento y establecer la meta adecuada. | <br>CRECIENTE   |
|                      | FACTURACION                          | Garantizar ingresos a la UNIDAD DE NEGOCIO  | Total de facturación Unidad RESPAL INDUSTRIAL Y ESPECIALES                              | Sistema SIR Facturación del Proveedor | % | Mensual | Ninguno | EFFECTIVO  | Es necesario tener un histórico para evaluar el comportamiento y establecer la meta adecuada. | <br>CRECIENTE |

### Ilustración 19

Gestión de operación EMDEPSA

Fuente. EMDEPSA

|                            |  |   |  |   |    |         |                                    |                   |  |   |
|----------------------------|--|---|--|---|----|---------|------------------------------------|-------------------|--|---|
| <b>COMPRAS Y ALMACÉN</b>   | <b>INDICE DE DESEMPEÑO DE COMPRAS</b>  | Medir la eficacia de las compras.   | $IDC = (\text{Compras realizadas} / \text{Requisiciones solicitadas}) * 100$   | Informe de Compras                      | %  | Mensual | Cumplimiento de meta establecida   | <b>EFICACIA</b>   | 100%   | <br><b>CRECIENTE</b>   |
|                            | <b>DIFERENCIAS EN INVENTARIOS (pesos)</b>  | medir en pesos las variaciones de las diferencias de los inventarios, que permita evidenciar la organización y control. | valor neto de la diferencia en inventarios   | Informe de Inventarios realizados       | \$ | Anual   | Inventario de Atesa de Occidente   | <b>EFICIENCIA</b> | diferencia max de 70.000 a favor o en contra | <br><b>DECRECIENTE</b> |
| <b>GESTIÓN TECNOLÓGICA</b> | <b>CUMPLIMIENTO PROGRAMACION DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE EQUIPOS DE COMPUTO</b> | Medir el cumplimiento de la programación de mantenimiento de Equipos de Computo y switches.                             | $(\text{N}^\circ \text{ de Equipos de Computo y switches atendidos} / \text{N}^\circ \text{ Equipos de Computo y switches programados}) * 100$ | Programación Mantenimiento              | %  | Mensual | Cumplimiento en Atesa de Occidente | <b>EFICACIA</b>   | 100%   | <br><b>CRECIENTE</b>   |
|                            | <b>ATENCION DE CLIENTES INTERNOS</b>   | Medir el cumplimiento de la Atención a los requerimientos de los clientes intemoss.                                     | $(\text{N}^\circ \text{ de requerimientos atendidos} / \text{N}^\circ \text{ de requerimientos solicitados}) * 100$                            | Reporte de Solicitud de Soporte Técnico | %  | Mensual | Cumplimiento en Atesa de Occidente | <b>EFICIENCIA</b> | 100%   | <br><b>CRECIENTE</b>   |







**Ilustración 20**  
**Gestiones EMDEPSA**  
 Fuente. Propia

|                |   |  |   |                                    |  |            |   |            |      |                  |
|----------------|---|--|---|------------------------------------|--|------------|---|------------|------|------------------|
| GESTIÓN HUMANA | AUSENTISMO                              | Mantener el personal requerido para prestar adecuadamente el servicio  | Horas ausentes / Horas totales trabajadas (22 personas * 240 horas) * Número de Personas<br><b>Total horas hombre laboradas : (5280ho+760 he)</b> | Reportes de ausentismo             | Promedio diario de personas ausentes   | Mensual    | En este primer año no se tiene nivel de referencia, será la base para el año siguiente. | EFICIENCIA | 2,00 | ↓<br>DECRECIENTE |
|                | INDICE DE FRECUENCIA DE AT              | Medir el número de accidentes de trabajo que se presentan en el mes con respecto a las horas-hombre laboradas        | (Nº de accidentes * 240.000 / Total horas-hombre laboradas)<br><b>Total horas hombre laboradas : (5280ho+760 he)</b>                              | Reporte de Accidentalidad          | Accidentes de trabajo                  | Mensual    | En este primer año no se tiene nivel de referencia, será la base para el año siguiente. | EFICACIA   | 40   | ↓<br>DECRECIENTE |
|                | INDICE DE SEVERIDAD                     | Analizar el número de días cargados por accidentes de trabajo  | Total días de incapacidad Accidente de Trabajo * 240.000 / Total horas-hombre laboradas<br><b>Total horas hombre laboradas :</b>                  | Reporte de Accidentalidad          | Días de incapacidad                    | Mensual    | En este primer año no se tiene nivel de referencia, será la base para el año siguiente. | EFICACIA   | 120  | ↓<br>DECRECIENTE |
|                | TASA DE ACCIDENTALIDAD                  | Analizar el porcentaje de accidentes con respecto al número de empleados   | Número de Accidentes de Trabajo * 100 / Número de personas  | Reporte de Accidentalidad          | % de personas accidentadas             | Mensual    | En este primer año no se tiene nivel de referencia, será la base para el año siguiente. | EFICACIA   | 5%   | ↓<br>DECRECIENTE |
|                | CUMPLIMIENTO CRONOGRAMA DE CAPACITACION | Medir el cumplimiento del plan de capacitación para mantener el personal de las diferentes áreas debidamente formado | (capacitaciones ejecutadas/ capacitaciones planeadas)*100   | Cronograma de Capacitación         | %                                      | Trimestral | En este primer año no se tiene nivel de referencia, será la base para el año siguiente. | EFICIENCIA | 95%  | ↑<br>CRECIENTE   |
|                | EFICACIA DE LA CAPACITACION             | Medir el nivel de entendimiento de la capacitación   | Sumatoria de Calificación/No. De capacitaciones   | Cronograma de Capacitación         | %                                      | Trimestral | En este primer año no se tiene nivel de referencia, será la base para el año siguiente. | EFICACIA   | 71%  | ↑<br>CRECIENTE   |
|                | CLIMA ORGANIZACIONAL                    | Evaluar la satisfacción de los empleados   | Prom=Sumatoria % del clima Org. Por C.Costo/Nro. C.costo  | Informe de Clima Organizacional    | % de calificación en escala de 0 a 100 | Anual      | En este primer año no se tiene nivel de referencia, será la base para el año siguiente. | EFICIENCIA | 85%  | ↑<br>CRECIENTE   |
|                | EVALUACION DEL DESEMPEÑO                | Medir el desempeño del los funcionarios de la empresa  | Sumatorias de promedio de calificación de personal administrativo + Sumatoria de promedio de personal operativo /2                                | Informe de Evaluación de Desempeño | %                                      | Anual      | En este primer año no se tiene nivel de referencia, será la base para el año siguiente. | EFICACIA   | 80%  | ↑<br>CRECIENTE   |

## Ilustración 21

Gestión humana EMDEPSA

Fuente. EMDEPSA

|                       |   |   |   |   |          |                                    |   |            |   |  |
|-----------------------|---|---|---|---|----------|------------------------------------|---|------------|---|--|
| GESTIÓN INTEGRAL      | CALIFICACION AUDITORES                                | Evaluar el desempeño de los auditores internos y su apoyo para la mejora de los procesos.   | Involucra la sumatoria de la calificación de todos los auditores evaluados sobre el número total de auditores evaluados   | Resultado evaluación                              | Puntos   | En cada ciclo de auditoría (anual) | Línea base en proceso de elaboración para establecer niveles de referencia.             | EFICACIA   | 4,2   | <br>CRECIENTE     |
|                       | DOCUMENTACION ACCIONES DE MEJORA                      | Fomentar en todas las áreas la cultura de documentar las acciones de mejora implementadas en pro del sostenimiento y mejoramiento del SGI                           | Numero de acciones de mejora por proceso  | Registro de Acciones de Mejora                    | Numérico | Trimestral                         | Línea base en proceso de elaboración para establecer niveles de referencia.             | EFICACIA   | 3   | <br>CRECIENTE     |
|                       | EFICACIA DE LOS PLANES DE MEJORAMIENTO                | Evaluar la eficacia de las acciones propuestas desde los Planes de mejoramiento formulados a partir de los resultados del proceso de auditorías integrales internas | ( planes de mejoramiento cerrados satisfactoriamente en los procesos / Total de planes de mejoramiento formulados ) * 100 | Registro de Planes de Acción                      | %        | Anual                              | Línea base en proceso de elaboración para establecer niveles de referencia.             | EFICACIA   | 60%   | <br>CRECIENTE     |
|                       | NIVEL DE SATISFACCION DE LAS AUDITORIAS               | Medir el nivel de satisfacción de los auditados sobre cada auditor dependiendo de su desempeño en el ejercicio de auditoría   | (Sumatoria de encuestas de satisfacción/numero de encuestas)*100  | Resultado evaluación                              | Puntos   | En cada ciclo de auditoría (anual) | Línea base en proceso de elaboración para establecer niveles de referencia.             | EFICACIA   | 4,2   | <br>CRECIENTE     |
| GESTIÓN MANTENIMIENTO | DISPONIBILIDAD VEHICULOS DE RECOLECCION Y TRANSPORTE. | Garantizar el cumplimiento de las rutas del área operativa  | (No de vehículos disponibles para la operación / No de vehículos totales) x 100   | Reporte de Disponibilidad de Vehículos (FO-GM-03) | %        | Mensual                            | En este primer año no se tiene nivel de referencia, será la base para el año siguiente. | EFFECTIVO  | 70%   | <br>CRECIENTE     |
|                       | COSTO DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO                    | Controlar y optimizar los costos de operación y mantenimiento   | Total costos de operación y mantenimiento / kilos recogidos   | Informe mensula de costos                         | \$       | Mensual                            | En este primer año no se tiene nivel de referencia, será la base para el año siguiente. | EFICIENCIA | Es necesario tener un histórico para evaluar el comportamiento y establecer la meta | <br>DECRECIENTE |

**Ilustración 22**  
*Gestiones 2 EMDEPSA*  
 Fuente. EMDEPSA

## **8. Evaluar conclusiones obtenidas a partir del análisis y diagnóstico anteriormente realizados.**

### **8.1 Conclusiones**

El análisis financiero es una herramienta fundamental en la toma de decisiones para el funcionamiento de las empresas, la planificación estratégica y las metas futuras de las mismas, igualmente se hace fundamental a la hora de formular proyectos o planes de inversión.

La empresa EMDEPSA S.A debe fortalecer su área financiera y tenerla más en cuenta en la toma de decisiones.

EMDEPSA S.A debe generar estrategias que ayuden a mejorar sus resultados financieros, teniendo en cuenta la reducción de costos de operación y gastos administrativos al mismo tiempo que se incremente el recaudo y recuperación de cartera.

Se debe equilibrar el enfoque comercial de la empresa dándole mayor peso al control de costos y gastos, fortalecer la administración de recursos y realizar análisis de costos de la operación.

EMDEPSA S.A debe mejorar la planeación de su operación, sus costos y gastos y su generación de ingresos, logrando una sinergia entre estos aspectos que incremente la eficiencia de la empresa en el incremento de la rentabilidad.

Gracias al análisis DOFA se evidencia que EMDEPSA es una empresa que generando estrategias competitivas puede lograr un mejor desempeño administrativo y comercial, generando mejores resultados financieros.

EMDEPSA viene adoptando un comportamiento evidenciado en análisis horizontal de rentabilidad y endeudamiento, en el cual cada vez se hace más costoso prestar el servicio y se generan menores ingresos, esto en contravía del panorama ideal de cualquier negocio o empresa.

Teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico se evidencia que para EMDEPSA la cartera de sus clientes o cuentas por cobrar son el componente de los activos más importante y por ende el que mayor atención y gestión requiere.

EMDEPSA es una empresa que actualmente destruye valor, es decir, según resultados obtenidos de este indicador, EMDEPSA no genera resultados suficientes, ni satisfactorios para sus accionistas.

## **8.2 Recomendaciones**

Realizar comités financieros periódicamente que permitan evaluar el comportamiento de la empresa por medio del análisis de indicadores, en este se deben tomar decisiones que lleven a incrementar ingresos y bajar costos y gastos.

Realizar planeación estratégica desde el área de operaciones y comercial, que permita optimizar el uso de los recursos y la generación de ingresos.

Realizar una gestión de cartera fuerte y urgente, la cartera es el activo mayor que se encuentra en los EEFF y puede ser un dato mentiroso. Se debe castigar lo irrecuperable y gestionar de manera agresiva la cartera corriente.

Se deben generar estrategias de reducción de costos y gastos, reducción del personal del área comercial y redistribución de funciones y responsabilidades.

Se deben reducir tendiendo a cero los gastos no operacionales.

Diversificar los servicios y buscar nuevas oportunidades de negocio aprovechando el auge y crecimiento del tema de cuidado del medio ambiente.

Buscar la gestión integral de residuos, evaluando la posibilidad de comenzar a disponerlos y tratarlos sin necesidad de depender de un tercero.



Depurar la base de datos de clientes, terminando contratos con los que no generan ingresos suficientes y al contrario generan una carga operativa mayor.

## 9. Bibliografía

Canto, J., & Mejia, C. (2007). *Gestión y Producción*.

Carrillo, L. (2010). Análisis de tendencia de los indicadores financieros en las empresas del subsector de transporte terrestre de carga del Valle del Cauca y establecimientos el nivel de incidencia entre los diferentes indicadores durante el periodo 1995-2008. Cali - Valle.

Farhat, S. D. (2016). METODOLOGÍA DE CÁLCULO DEL COSTO PROMEDIO. *Revista Empresarial, ICE-FEE-UCSG*.

Fernandez, P. (2009). Método de valoración de empresas. En P. Fernandez. Madrid, España: Copuright.

- García, O. L. (2009). *Administración financiera*. Prensa moderna impresores SA.
- GITMAN, L. J., & Zultor, C. (2012). *Principios de administración financiera*. Meixco DF: Pearson.
- Guzmán, A. (2010). *Trabajo final de graduación aceptado por la comisión del programa de posgrado en administración y dirección de empresas*. Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- Hurtado, C. (2010). *Análisis financiero*. Fundación para la educación superior de San Mateo.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *El cuadro de mando integral The Balanced Scorecard*. Barcelona .
- Lawrence, G., & Chad Z. (2012). *Principios de la administración financiera*. Pearson.
- Maps, G. (28 de Mayo de 2018). *Google Maps*. Obtenido de <https://www.google.com/maps/place/Emdepsa/@4.8116327,75.6953387,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x8e388747b674ba0b:0x4da71b334a9ff33!8m2!3d4.8116327!4d-75.69315>
- Mina, C. (2013). *Análisis de viabilidad económica y financiera*. Bogota.
- Porter. (13 de Marzo de 2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. América Latina: Harvard Business. Obtenido de <http://www.oscarleongarcia.com/site/documentos/complem02ed4revisiodelosEEFF.pdf>
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de Valor: una herramienta del pensamiento estratégico. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 383.
- Rosillon, M. N. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*.

Salazar, F. (03 de Abril de 2018). Manual del SIG. (A. T. Agudelo, Entrevistador) A. Trujillo & S. Agudelo .