

ANÁLISIS DE LA DINÁMICA DE LOS FLUJOS DE FONDO EN EMPRESAS DEL  
SECTOR INDUSTRIAL PANELERO DE TULUÁ DURANTE EL PERÍODO 2014-  
2015

ARELIX MARÍA ARCINIEGAS RODRÍGUEZ  
JESSICA LORENA SÁNCHEZ OSPINA

UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES  
PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTADURIA PÚBLICA  
TULUÁ, VALLE DEL CAUCA  
2016

ANÁLISIS DE LA DINÁMICA DE LOS FLUJOS DE FONDO EN EMPRESAS DEL  
SECTOR INDUSTRIAL PANELERO DE TULUÁ DURANTE EL PERÍODO 2014-  
2015

ARELIX MARÍA ARCINIEGAS RODRÍGUEZ  
JESSICA LORENA SÁNCHEZ OSPINA

Trabajo de grado para optar al título de:  
CONTADOR PÚBLICO

Director:  
Mg. Rodrigo Becerra Tróchez

UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES  
PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTADURIA PÚBLICA  
TULUÁ, VALLE DEL CAUCA  
2016

## CONTENIDO

	pág.
RESUMEN	9
INTRODUCCIÓN	10
1. EL PROBLEMA	11
1.1 Antecedentes del problema	11
1.2 Planteamiento del problema	14
1.3 Formulación del problema	16
2. OBJETIVOS	18
2.1 Objetivo general	18
2.2 Objetivos específicos	18
3. JUSTIFICACIÓN	19
3.1 Justificación teórica	19
3.2 Justificación metodológica	19
3.3 Justificación práctica	19
4. MARCO DE REFERENCIA	20
4.1 Marco teórico	20
4.1.1 Toma de decisiones	20
4.1.2 Responsabilidades del área financiera	21
4.1.3 Movimiento de recursos financieros	22
4.1.4 El análisis del movimiento de recursos	25
4.1.5 Indicadores financieros	30
4.2 Marco conceptual	31

4.3	Marco contextual	32
4.4	Marco legal	33
5.	METODOLOGÍA	36
5.1	TIPO DE ESTUDIO	36
5.2	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	36
5.3	FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN	36
5.4	POBLACIÓN	37
6.	PROCESO ACTUAL DE TOMA DE DECISIONES, POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS RELACIONADAS CON EL MOVIMIENTO DE RECURSOS	38
6.1	GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA	38
6.1.1	Importancia de la industria e historia reciente en Colombia	39
6.1.2	Situación actual de la industria en Colombia	42
6.1.3	Principales problemas de la industria colombiana	49
6.2	RESULTADOS TRABAJO DE CAMPO	51
6.2.1	Ficha técnica	51
6.2.2	Conclusiones sobre el proceso de toma de decisiones, políticas y estrategias en el movimiento de recursos	64
7.	CUMPLIMIENTO DEL PRINCIPIO DE CONFORMIDAD FINANCIERA BAJO LA METODOLOGÍA DEL FLUJO DE FONDOS (EFAF) PARA EL PERÍODO 2014- 2015	68
7.1	MOVIMIENTO DE RECURSOS LA ALSACIA S.A.	68
7.2	MOVIMIENTO DE RECURSOS PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA M.J.G. S.A.	73

7.3 MOVIMIENTO DE RECURSOS TRAPICHE LA MOLIENDA S.A.	77
7.4 MOVIMIENTO DE RECURSOS CUARTAS Y CALDERÓN & CÍA. S.C.A.	81
8. ANÁLISIS COMPARATIVO RESPECTO A LA CALIDAD DE LAS DECISIONES SOBRE FINANCIACIÓN DEL CRECIMIENTO, CON BASE AL MOVIMIENTO DE RECURSOS FINANCIEROS	85
9. CONCLUSIONES	90
10. RECOMENDACIONES	92
11. BIBLIOGRAFÍA	93
ANEXOS	95

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Empresas del sector industria manufacturera que reportan a Supersociedades. Sector D1572 Tuluá, 2014	33
Cuadro 2. Empresas del sector industria manufacturera que reportan a Supersociedades. Sector D1572 Tuluá, 2014	37
Cuadro 3. Producción industria manufacturera. Variación año corrido %	43
Cuadro 4. Desempeño de la industria por sector económico. Colombia, 2015	46
Cuadro 5. Número de años en el mercado de las empresas de la muestra.	52
Cuadro 6. Periodicidad de capacitaciones en las empresas de la muestra.	53
Cuadro 7. Área de contabilidad y finanzas sistematizada en las empresas de la muestra.	55
Cuadro 8. Principal uso que se le da a la información financiera	56
Cuadro 9. Evaluación financiera de inversiones	57
Cuadro 10. Criterios para evaluar el desempeño de la empresa	58
Cuadro 11. Uso del efectivo en las empresas de la muestra.	59
Cuadro 12. Objetivo de la gestión de cuentas por cobrar	60
Cuadro 13. Financiación de las operaciones de corto plazo	61
Cuadro 14. Financiación de las operaciones de largo plazo	62
Cuadro 15. Principal fuente de financiación	63
Cuadro 16. Relación de hallazgos y análisis de información	64
Cuadro 17. Balance General, 2014-2015. LA ALSACIA S.A., Miles de pesos.	70
Cuadro 18. Estado de Fuentes y Aplicación de Fondos. LA ALSACIA S.A. Miles de pesos, 2015.	71

Cuadro 19. Análisis del movimiento de recursos para el LA ALSACIA S.A. 2015.	72
Cuadro 20. Balance General, 2014-2015. PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA M.J.G. S.A., Miles de pesos.	73
Cuadro 21. Estado de Fuentes y Aplicación de Fondos. PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA M.J.G. S.A. Miles de pesos, 2015.	75
Cuadro 22. Análisis del movimiento de recursos para PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA M.J.G. S.A. 2015.	76
Cuadro 23. Balance General, 2014-2015. TRAPICHE LA MOLIENDA S.A., Miles de pesos.	77
Cuadro 24. Estado de Fuentes y Aplicación de Fondos. TRAPICHE LA MOLIENDA S.A. Miles de pesos, 2015.	78
Cuadro 25. Análisis del movimiento de recursos para TRAPICHE LA MOLIENDA S.A. 2015.	79
Cuadro 26. Balance General, 2014-2015. CUARTAS Y CALDERÓN & CÍA. S.C.A., Miles de pesos.	81
Cuadro 27. Estado de Fuentes y Aplicación de Fondos. CUARTAS Y CALDERÓN & CÍA. S.C.A. Miles de pesos, 2015.	83
Cuadro 28. Análisis del movimiento de recursos para CUARTAS Y CALDERÓN & CÍA. S.C.A. 2015.	84
Cuadro 29. Fuentes y aplicaciones, porcentajes comparativos. 2015	85
Cuadro 30. Situación de liquidez de las empresas	88
Cuadro 31. Situación de rentabilidad de las empresas	89

## LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Producción y ventas reales de la industria. Colombia.	44
Gráfico 2. Producción industrial según intensidad tecnológica. Colombia	45
Gráfico 3. Producción industrial. Bienes de consumo, intermedio y de capital. Colombia	46
Gráfico 4. Industria manufacturera. Utilización de la capacidad instalada. Colombia, Promedio anual.	47
Gráfico 5. Industria manufacturera. Pedidos altos o normales. Colombia, Promedio anual.	48
Gráfico 6. Balance rentabilidad operacional.	49
Gráfico 7. Industria manufacturera. Principales problemas. Promedio, 2015	50
Gráfico 8. Número de años en el mercado de las empresas de la muestra.	52
Gráfico 9. Periodicidad de capacitaciones en las empresas de la muestra.	53
Gráfico 10. Área de contabilidad y finanzas sistematizada en las empresas de la muestra.	55
Gráfico 11. Principal uso que se le da a la información financiera	56
Gráfico 12. Evaluación financiera de inversiones	57
Gráfico 13. Criterios para evaluar el desempeño de la empresa	58
Gráfico 14. Uso del efectivo en las empresas de la muestra.	59
Gráfico 15. Objetivo de la gestión de cuentas por cobrar	60
Gráfico 16. Financiación de las operaciones de corto plazo	61
Gráfico 17. Financiación de las operaciones de largo plazo	62
Gráfico 18. Principal fuente de financiación	63
Gráfico 16. Fuentes y aplicaciones, porcentajes comparativos	86



## RESUMEN

Uno de los principales problemas que presentan las empresas en general, es la obtención de recursos financieros, de los cuales dependen para permanecer en el mercado. En muchas ocasiones, las empresas se encuentran en situaciones de falta de capital para funcionar, motivo a su vez determinante de la desaparición o cierre de muchas de ellas, así como de etapas de crisis que afectan el crecimiento y desarrollo de las mismas. En ese contexto, el análisis del movimiento de recursos, resulta adecuado, para evaluar la gestión financiera y las decisiones de los empresarios en cuanto al manejo de dichos recursos y sus aplicaciones. La investigación pretende básicamente estudiar dicho movimiento en empresas del sector industrial de Tuluá. A partir de esto se establecen comparaciones entre estas empresas, en cuanto al manejo de fondos y se relacionan con los indicadores de liquidez y rentabilidad correspondientes. Respecto al sector en estudio, después del comercio y los servicios, la industria constituye uno de los sectores de mayor relevancia en la actualidad, en el caso de Tuluá, representa el 10.4% del total de empresas registradas en la Cámara de Comercio<sup>1</sup> a diciembre de 2014, con un total de 194 organizaciones, mientras que respecto a los activos, es el segundo en importancia luego del comercio, con el 19.6% del total. Este hecho indica que es un sector clave para el municipio de Tuluá, en el cual las decisiones financieras toman especial importancia, principalmente el movimiento de recursos.

Palabras clave: movimiento de recursos; EFAF; principio de conformidad financiera; decisiones financieras.

---

<sup>1</sup> CARRILLO GIRALDO, Germán. Comportamiento empresarial a Diciembre de 2014. Cámara de Comercio de Tuluá, Observatorio Socioeconómico, 2015. 12 p.

## INTRODUCCIÓN

Uno de los principales problemas que presentan las empresas en general, es la obtención de recursos financieros, de los cuales dependen para permanecer en el mercado. En muchas ocasiones, las empresas se encuentran en situaciones de falta de capital para funcionar, motivo a su vez determinante de la desaparición o cierre de muchas de ellas, así como de etapas de crisis que afectan el crecimiento y desarrollo de las mismas.

En ese contexto, el análisis del movimiento de recursos, resulta adecuado, para evaluar la gestión financiera y las decisiones de los empresarios en cuanto al manejo de dichos recursos y sus aplicaciones.

La investigación pretendió básicamente estudiar el movimiento de los recursos de empresas del sector industrial de Tuluá. A partir de esto se establecen comparaciones entre estas empresas, en cuanto al manejo de fondos y se relacionan con los indicadores de liquidez y rentabilidad correspondientes.

El análisis del proceso de toma de decisiones relacionadas con el movimiento de recursos financieros es un tema de importancia porque se inscribe en el contexto de las decisiones financieras que a diario deben tomar los directivos de las empresas, para fortalecer su solvencia en el corto plazo y posibilitar el crecimiento económico en el largo plazo.

Considerando lo anterior, en el presente trabajo se analiza la dinámica de los flujos de fondo en las empresas del sector industrial de Tuluá durante el período 2014 – 2015, específicamente en las empresas: LA ALSACIA S.A.; PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA M.J.G. S.A.; TRAPICHE LA MOLIENDA S.A. y CUARTAS Y CALDERON & CIA S.C.A. Para ello, además de la estructura teórica y metodológica presentada en los capítulos 2 al 5, incluyendo el problema, objetivos, justificación, marco de referencia y metodología, se presenta en el capítulo 6 la caracterización del proceso actual de toma de decisiones, políticas y estrategias relacionadas con el movimiento de recursos en las empresas objeto de estudio; seguidamente, en el capítulo 7 se establece el cumplimiento del principio de conformidad financiera bajo la metodología del flujo de fondos (EFAF) para el período 2014-2015 en las empresas objeto de estudio; luego, en el capítulo 8 se realiza un análisis comparativo entre las empresas estudiadas respecto a la calidad de las decisiones sobre financiación del crecimiento, con base al movimiento de recursos financieros. Finalmente, se presentan conclusiones y recomendaciones generales.

# 1. EL PROBLEMA

## 1.1 Antecedentes del problema

Inicialmente es conveniente la revisión de los antecedentes relacionados con el tema de estudio aquí planteado. Para ello se realizaron consultas en la UCEVA encontrando algunos trabajos que tocan la temática relacionada con los flujos de caja o efectivo. También se realizó la consulta en otras universidades de la región y a través de internet.

Rivera y Quiñones,<sup>2</sup> presentan su trabajo de grado en el año 2014, cuyo objetivo fue analizar la generación de flujos de efectivo en pequeñas empresas del sector comercial de Tuluá durante el período 2011-2012.

Desde el punto de vista metodológico, la investigación utilizó un estudio descriptivo, en el cual se estudiaron todas las variables que intervienen y afectan la generación de flujos de efectivo de las empresas. Se hizo uso el análisis documental, cifras estadísticas, datos financieros y también la utilización de fuentes primarias, representadas en los empresarios del sector empresarial en estudio, a partir de encuestas que permitieron conocer la toma de decisiones referente a la liquidez y su manejo. Se utilizó el método deductivo tomando como fundamento el análisis teórico propuesto a través de los flujos de efectivo para comprender la realidad de las pequeñas empresas comerciales de Tuluá.

Se concluyó sobre la importancia de fortalecer la calidad de la información financiera generada por los sistemas de información de las pequeñas empresas comerciales de Tuluá, para que las decisiones que se tomen estén ajustadas a la realidad de las empresas, incorporando adicionalmente indicadores que den cuenta del entorno y sus variaciones.

En el año 2012, Quintero y Quintero,<sup>3</sup> presentan su trabajo de grado cuyo objetivo fue medir el impacto de las variables del entorno económico que generan riesgo e incertidumbre sobre los flujos de caja futuros de las empresas de la industria de productos alimenticios más representativas de Tuluá.

Metodológicamente las autoras utilizaron el concepto de Flujo de Caja Libre (FCL), para establecer diferentes escenarios en los cuales podían verse las empresas más representativas de la industria de productos alimenticios de Tuluá. Como

---

<sup>2</sup> RIVERA ZAPATA, Evelyn Lorena y QUIÑONES CAICEDO, Sandra Milena. Análisis de la generación de flujos de efectivo de las pequeñas empresas comerciales de Tuluá en el periodo 2011-2012. Tesis de grado. Programa de Contaduría Pública. UCEVA, Tuluá. 2014

<sup>3</sup> QUINTERO PASIMINIO, Claudia Vanessa y QUINTERO PASIMINIO, Sindy Jhoana. Análisis del entorno económico como determinante de los flujos de caja futuros de la industria de productos alimenticios en Tuluá. Tesis de grado. Programa de Contaduría Pública. UCEVA, Tuluá. 2012

fuentes de información de los estados financieros, necesarios para plantear los FCL se contó con las estadísticas proporcionadas por la Superintendencia de Sociedades de Colombia, mientras que para caracterizar el entorno se recurrió a fuentes secundarias como el Departamento Nacional de Planeación, Corfinsura, Banco de la República, Cámara de Comercio entre otros, a través de recursos provenientes de Internet.

El análisis de los flujos de caja esperados de las empresas más representativas de la ciudad, evidenció las buenas condiciones estructurales de las organizaciones, tanto en su parte operativa como financiera. Así, las oportunidades que se presentaron a través del entorno económico general, fueron aprovechadas por las empresas al generar un mayor volumen de ventas a lo largo del periodo 2009-2010.

En el año 2006, las estudiantes Adriana Mejía y Sonia Jaramillo, realizaron un análisis a la administración de los recursos en un grupo de pymes del Valle del Cauca,<sup>4</sup> correspondientes a los sectores económicos: inmobiliario, comercio al por menor e industria de alimentos.

Como metodología para el análisis se apoyaron en el estado financiero de propósito general denominado estado de fuentes y aplicación de fondos, así como en el flujo de efectivo; igualmente se soportaron en variables como la cuantificación del costo del capital para cada sector, para posteriormente evaluar las empresas con el indicador financiero ROA (rentabilidad operativa sobre el activo).

Las conclusiones a las que llegaron las autoras una vez realizado el trabajo de campo, fue que en promedio las empresas de ninguno de los sectores estudiados, cumple con su objetivo básico financiero, ya que su costo de capital resultó superior a la rentabilidad operativa del activo. Esto, según las autoras, se debe a una alta concentración de las actividades de corto plazo y una inadecuada toma de decisiones por parte de los empresarios respecto al manejo de los recursos.

A pesar de que el anterior estudio aplica una metodología adecuada para el análisis del movimiento de los recursos, no profundiza en el proceso de toma de decisiones y sus conclusiones se fundamentan en los cálculos.

---

<sup>4</sup> MEJÍA, Adriana, JARAMILLO, Sonia. "Análisis de la administración de recursos por parte de las pymes del Valle del Cauca y su incidencia en el cumplimiento del objetivo básico financiero." Tesis de grado. Programa de Contaduría Pública. Universidad del Valle, sede Buga. 2006

En ese mismo año, Cilia Lenis y Blanca Ortiz<sup>5</sup>, enfocaron su trabajo de investigación a realizar un análisis del proceso de toma de decisiones con relación a la función financiera en medianas empresas de Buga. Las autoras tomaron una muestra de 20 organizaciones y estudiaron a través de encuestas las características del recurso humano vinculado al área contable y financiera, la tecnología involucrada en el proceso contable, el análisis de datos financieros, las decisiones de inversión y estructura financiera, la percepción del entorno y las estrategias no financieras. Dentro de las debilidades detectadas en este estudio, se encontró que muchas de las empresas estudiadas no presentan una política de gestión del efectivo, además, las medianas empresas al preferir tener fuentes de financiación de corto plazo, indica, según las autoras, que tienen una mentalidad cortoplacista y que su actuación se circunscribe a mantener niveles de deuda bajos sin arriesgar con proyectos de crecimiento a largo plazo.

De acuerdo a los antecedentes enunciados anteriormente, se puede establecer que:

- En las empresas estudiadas no hay definidas políticas para hacer un uso racional de los recursos,
- La gestión de sus administradores es conservadora respecto a sus perspectivas de crecimiento.
- Y existe una debilidad en el proceso de decisiones que apunten a gestionar el tránsito de los recursos de la empresa en las diferentes actividades que en ella se desarrollan.

Lo anterior permite inferir que los administradores no apuntan a decisiones que permitan gestionar el financiamiento del crecimiento de la organización, sacrificado con ello las decisiones de largo plazo que tienen que ver con el crecimiento, la generación de valor y la consolidación en el mercado.

Desde esta perspectiva es que se enfocará la presente investigación, donde más allá de evaluar la calidad de las decisiones gerenciales en lo que administración de recursos se refiere, se apuntará a evaluar las decisiones de financiación del crecimiento de las organizaciones objeto de estudio, tomando como herramienta para el análisis el EFAF, desde la perspectiva de la creación de valor, es decir analizando el cumplimiento del principio de conformidad financiera.

En el año 2008, Patricia González y Tatiana Bermúdez,<sup>6</sup> presentan los resultados de una investigación que pretende identificar el modelo de decisión, los

---

<sup>5</sup> LENIS, Cilia, ORTÍZ, Blanca. Análisis del entorno y del proceso de toma de decisiones con relación a la función financiera por parte de las medianas empresas de Buga con miras al TLC". Tesis de grado. Programa de Contaduría Pública. Universidad del Valle, sede Buga. 2006

<sup>6</sup> GONZÁLEZ, Patricia y BERMÚDEZ, Tatiana. Una aproximación al modelo de toma de decisiones usado por los gerentes de las micro, pequeñas y medianas empresas ubicadas en Cali, Colombia desde un enfoque de modelos de decisión e indicadores financieros y no financieros. Contaduría Universidad de Antioquia, 2008, p. 131-154.

indicadores y las herramientas gerenciales, que son usados por los gerentes de las MIPYMES ubicadas en Cali-Colombia.

Se concluye que el modelo de decisión más utilizado por los gerentes de estas MIPYMES es el Racional, pues en un gran porcentaje, tienen claros los objetivos a alcanzar y los medios para lograrlos. Del mismo modo, se observa que las decisiones se toman por los gerentes de manera concertada con su comité o a través de reuniones participativas, identificándose así un modelo político. Se encontró, que este tipo de empresas se apoyan en indicadores financieros, siendo los de principal observancia los de rentabilidad. Por otro lado, se constató que el EVA se tiene en cuenta en muy bajo porcentaje. En cuanto a indicadores no financieros, prevalecen los relacionados con clientes y mercado y en un menor porcentaje aquellos que miden capacitación de funcionarios, uso de tecnologías e innovación en los procesos.

Las autoras del estudio establecen a través de las encuestas aplicadas, que los gerentes de las micro y pequeñas empresas se apoyan en las información financiera básica que se deriva del balance general, estado de resultados y flujo de caja; a diferencia de las empresas medianas en las cuales, las decisiones se toman a partir de la confluencia tanto de datos financieros como no financieros.

Este antecedente permite evidenciar que en el modelo de decisión utilizado por los gerentes de las mipymes ubicadas en Cali, se apoyan en indicadores financieros para la toma de sus decisiones, utilizando los estados financieros básicos. Debido a esto, en el caso del presente estudio, el valor agregado que se imprime, es profundizar en las decisiones tomadas en lo que a movimiento de recursos se refiere, tomando como herramienta de análisis el principio de conformidad financiera obtenido a través del flujo de fondos (EFAF), es decir, el estado de fuentes y aplicación de fondos.

## **1.2 Planteamiento del problema**

Las empresas en la actualidad se encuentran en un entorno de alta fluctuación y permanentes cambios en las condiciones del mercado, haciendo que éstas sean más vulnerables y tengan más dificultad para la consolidación en el largo plazo.

En el caso de Tuluá, en el diagnóstico de la situación del desarrollo económico del municipio elaborado en el marco del Plan de Desarrollo 2012-2015 “TULUA TERRITORIO GANADOR PARA EL BIENESTAR”<sup>7</sup> se señala que “los principales problemas de la economía de Tuluá están relacionados con el relativo

---

<sup>7</sup> MUNICIPIO DE TULUÁ. Acuerdo No. 017 (15 de agosto de 2012). Adoptar el Plan de Desarrollo para el Municipio de Tuluá, por el periodo 2012 2015 “TULUA TERRITORIO GANADOR PARA EL BIENESTAR”. Concejo Municipal de Tuluá, 2012.

estancamiento y bajo dinamismo de la gran mayoría de sus principales actividades económicas”<sup>8</sup>

Según el informe de la Cámara de comercio, las estadísticas y los diversos análisis respecto al estado y dinamismo de la economía de Tuluá es que ésta viene atravesando por un “relativo estancamiento o al menos menor crecimiento comparado con el de años anteriores, derivado de su altamente mayoritaria pero endeble estructura microempresarial de su economía, del débil crecimiento de sus grandes empresas y de la falta de mayor dinamismo y participación dentro de la economía local de las pequeñas y medianas empresas con mejores relaciones de articulación con el resto del tejido empresarial.”<sup>9</sup>

Las consecuencias de esta problemática es “el fenómeno de desocupación, la cual ha sido generadora de múltiples problemas sociales.”<sup>10</sup> Es decir, la baja inversión empresarial en el municipio, implica que se reduzca la capacidad de generar empleo, por lo tanto, se obstaculiza la absorción de mano de obra y las personas se vean en la necesidad de recurrir a diferentes actividades informales para lograr subsistir.

En el Plan de Desarrollo de Tuluá 2012-2015 se plantearon algunos objetivos para hacer frente a este problema referenciado, como fortalecer los encadenamientos productivos, que cuenten con ventajas comparativas y competitivas; elevar las ventajas competitivas de las microempresas y las Pymes locales; formar recurso humano local altamente competitivo para el trabajo, la creación y gerencia de nuevas empresas y atraer inversión nacional y extranjera hacia Tuluá.<sup>11</sup>

Sin embargo, también es importante aceptar que uno de los principales problemas que presentan las empresas en general, es la obtención de recursos financieros, de los cuales dependen para permanecer en el mercado. En muchas ocasiones, las empresas se encuentran en situaciones de falta de capital para funcionar, motivo a su vez determinante de la desaparición o cierre de muchas de ellas, así como de etapas de crisis que afectan el crecimiento y desarrollo de las mismas. Esta situación afecta en particular a las micro, pequeñas y medianas empresas – Mipymes, dentro de las cuales se pueden incluir las que pertenecen al sector industrial. Después del comercio y los servicios, la industria constituye uno de los sectores de mayor relevancia en la actualidad, en el caso de Tuluá, representa el 10.4% del total de empresas registradas en la Cámara de Comercio<sup>12</sup> a diciembre de 2014, con un total de 194 organizaciones, mientras que respecto a los activos, es el segundo en importancia luego del comercio, con el 19.6% del total.

---

<sup>8</sup> Ibíd. p. 14.

<sup>9</sup> Ibíd. p. 16.

<sup>10</sup> Ibíd. p. 13.

<sup>11</sup> Ibíd. p. 16.

<sup>12</sup> CARRILLO GIRALDO, Germán. Comportamiento empresarial a Diciembre de 2014. Cámara de Comercio de Tuluá, Observatorio Socioeconómico, 2015. 12 p.

Dada la importancia de este sector es importante, apuntar a que estas empresas realicen un adecuado manejo o administración de los recursos, teniendo en cuenta que éstas los obtienen no solo de sus aportes, de terceros (pasivos), sino también de su propia habilidad para producir directamente recursos en la operación del negocio, lo cual se denomina Generación Interna de Fondos – GIF.

Desde la perspectiva financiera, la GIF, se constituye como la pauta para evaluar las posibilidades a largo plazo de una organización, en conjunto con la alternativa de financiación a largo plazo a través de terceros con el fin de combinar adecuadamente las fuentes de financiación de las operaciones de un ente económico. Gestión interna de recursos y alternativas de financiación a largo plazo, son aspectos que merece ser tenidos en cuenta por parte de los administradores a la hora de tomar decisiones sobre la forma de financiar el crecimiento empresarial. Sin embargo estudios como el de Sánchez C John Jairo y otros<sup>13</sup> indican que uno de los obstáculos de las Pymes para su desarrollo es precisamente la carencia de directivos con capacidad gerencial y pensamiento estratégico, así como la limitación o restricción al crédito bancario.

Si bien es cierto los obstáculos mencionados anteriormente limitan el crecimiento de las empresas, los administradores a través del uso de herramientas financieras diseñadas para el análisis de sus decisiones, como lo es el EFAF, podrán mejorar el proceso en la toma de decisiones y por consiguiente establecer políticas y estrategias en torno a la financiación del crecimiento de la organización.

El EFAF propuesto en la alternativa planteada por el profesor García<sup>14</sup> es una herramienta que permite analizar la gestión empresarial a través de la variable del principio de conformidad financiera, en la cual se puede advertir la forma como la organización administra sus recursos tanto en el corto como en el largo plazo.

Considerando lo anterior, interesa entonces conocer las decisiones gerenciales respecto a la financiación del crecimiento de las empresas del sector industrial de Tuluá, de tal forma que se puedan establecer estrategias que apunten a mejorar la gestión adelantada hasta el momento, tomando como herramienta para el análisis el EFAF, desde la perspectiva de la creación de valor, es decir analizando el cumplimiento del principio de conformidad financiera.

### **1.3 Formulación del problema**

---

<sup>13</sup> SANCHEZ, John Jairo, Osorio G. Jaime., Baena M. Ernesto. Algunas aproximaciones al problema de financiamiento de las pymes en Colombia. Revista Scientia et Technica. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira. Mayo, 2007, Año XIII, No 34.

<sup>14</sup> GARCÍA S. Oscar León. Administración financiera: fundamentos y aplicaciones. Cuarta edición. Cali: Prensa Moderna Impresores, 2009. 362 p.



¿Cuál fue la dinámica de los flujos de fondo en empresas del sector industrial panelero de Tuluá durante el período 2014 – 2015?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo general**

Analizar la dinámica de los flujos de fondo en empresas del sector industrial panelero de Tuluá durante el período 2014 – 2015.

### **2.2 Objetivos específicos**

Caracterizar el proceso actual de toma de decisiones, políticas y estrategias relacionadas con el movimiento de recursos en las empresas objeto de estudio.

Establecer el cumplimiento del principio de conformidad financiera bajo la metodología del flujo de fondos (EFAF) para el período 2014-2015 en las empresas objeto de estudio.

Realizar un análisis comparativo entre las empresas estudiadas respecto a la calidad de las decisiones sobre financiación del crecimiento, con base al movimiento de recursos financieros.

### **3. JUSTIFICACIÓN**

#### **3.1 Justificación teórica**

El análisis del proceso de toma de decisiones relacionadas con el movimiento de recursos financieros es un tema de importancia porque se inscribe en el contexto de las decisiones financieras que a diario deben tomar los directivos de las empresas, para fortalecer su solvencia en el corto plazo y posibilitar el crecimiento económico en el largo plazo. Por lo tanto, desde el punto de vista teórico, el desarrollo del trabajo utiliza el análisis del movimiento de recursos, basado en herramientas metodológicas como el EFAF (Estado de Fuentes y Aplicación de Fondos), que contribuyen a clarificar dónde se obtienen los recursos y en qué se utilizan, es decir, permite saber cómo transitan los recursos financieros de la empresa y cómo terminan siendo aplicados a las diferentes actividades que en ella se desarrollan.

#### **3.2 Justificación metodológica**

El desarrollo del trabajo requiere la realización de un trabajo de campo en las empresas objeto de estudio, el cual se desarrollará utilizando la encuesta como técnica de recolección de información, diseñada con base a aspectos como la toma de decisiones, políticas y estrategias relacionadas con el movimiento de recursos en las empresas. Esto permitirá comprender el problema desde la realidad y la práctica de los empresarios.

#### **3.3 Justificación práctica**

Para las autoras, la realización del trabajo posibilita la aplicación de conceptos, métodos y teorías financieras conocidas en el proceso de aprendizaje a lo largo de la carrera universitaria, constituyendo dicha aplicación, uno de los puntos más relevantes en la función académica del estudiante.

El tema es pertinente, dado que se inscribe en el programa de Contaduría Pública de la Unidad Central del Valle del Cauca y se convierte en un aporte que se realiza desde la academia a un sector empresarial específico, para comprender una problemática de las pequeñas y medianas empresas, relacionada con el manejo adecuado de los recursos en un contexto de escasez y fuerte competencia.

## 4. MARCO DE REFERENCIA

### 4.1 Marco teórico

La administración de recursos en el ámbito financiero se refiere al trabajo de coordinación que lleva a cabo el administrador financiero de la empresa. Supone un control presupuestal y significa llevar a cabo toda la función de tesorería (ingresos y egresos), utilizando herramientas como el estado de flujos de fondos para comprender el movimiento de recursos en la empresa, lo cual permiten evaluar el uso de los fondos y la forma como se financian dichos usos. Considerando el objetivo de la investigación, se requiere formular las bases teóricas para comprender básicamente tres aspectos: primero, en qué consiste un proceso de toma de decisiones financieras; segundo, el movimiento de recursos financieros y tercero, las herramientas para el análisis de los movimientos de recursos. Al respecto, conviene iniciar con las teorías de la toma de decisiones para luego concentrarse en las responsabilidades de la gerencia financiera.

#### 4.1.1 Toma de decisiones

En la vida de las organizaciones siempre se presentan situaciones por resolver, las formas de solucionarlas son variadas y generalmente los recursos disponibles son escasos.<sup>15</sup> Según Vélez Pareja, al presentarse diversas alternativas de solución, es razonable pensar en seleccionar la mejor de ellas. Indica que el proceso decisorio se subdivide en cuatro etapas:<sup>16</sup>

1. Fase I: Identificación y definición del problema
2. Fase II: Búsqueda de alternativas
3. Fase III: Evaluación de alternativas
4. Fase IV: Ejecución y control

Para Peter Drucker, una decisión eficaz “es el resultado de un proceso sistemático, compuesto de elementos claramente definidos y escalonado en una secuencia de etapas bien determinadas”.<sup>17</sup>

En el ámbito financiero, es importante conocer cómo se presenta la toma de decisiones. Al respecto, Lawrence J. Gitman indica que “los administradores financieros evalúan los estados contables, producen datos adicionales y toman

---

<sup>15</sup> VÉLEZ PAREJA, Ignacio. Decisiones empresariales bajo riesgo e incertidumbre. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2003. 448 p.

<sup>16</sup> *Ibíd.* p. 8

<sup>17</sup> DRUCKER, Peter. La decisión eficaz. En: Harvard Business Review. La toma de decisiones. Editorial Deusto. Barcelona, 2006.

decisiones con base en sus evaluaciones de los rendimientos y riesgos asociados.”<sup>18</sup>

Para Lawrence Gitman, una de las principales responsabilidades del administrador financiero es revisar y analizar las decisiones de inversión propuestas para asegurarse de que sólo se realicen aquellas que contribuyan positivamente al valor de la empresa. A través de varias técnicas y herramientas, los administradores financieros estiman los flujos de efectivo que generará una inversión y luego aplican técnicas apropiadas de decisión para evaluar el impacto de la inversión sobre el valor de la empresa. Desde luego, sólo se deben realizar las inversiones que puedan incrementar su valor.

Gitman también habla de otro tipo de decisiones financieras, entre las cuales nombra el costo de capital, el apalancamiento y la política de dividendos como decisiones financieras a largo plazo y la administración de activos circulantes y de pasivos circulantes como decisiones financieras a corto plazo.

Debido a esto, es importante comprender las responsabilidades del área financiera, especialmente las actividades primordiales del administrador financiero. A continuación se amplía este tema.

#### **4.1.2 Responsabilidades del área financiera**

Continuando con Lawrence J. Gitman, además de la intervención en el análisis y planeación financieros, las actividades primarias del administrador financiero son la toma de decisiones de inversión y de financiamiento. Las decisiones de inversión determinan la combinación y el tipo de activos que posee la empresa. Las decisiones de financiamiento determinan la combinación y tipo de financiamiento que utiliza la empresa. Estas clases de decisiones pueden verse en términos del balance general de la organización, sin embargo, según Lawrence J. Gitman, en realidad las decisiones se toman con base en los efectos de sus flujos de efectivo sobre el valor global de la empresa.

Todas las empresas tienen objetivos genéricos, los cuales, según Sallenave se pueden ordenar de forma secuencial en tres grupos:<sup>19</sup>

- **Objetivos de supervivencia:** supervivir se refiere al hecho de mantenerse en un ambiente que es adverso, por lo tanto, el primer deber de la gerencia de una empresa es enfocar sus decisiones a salvaguardar la existencia de la misma.

---

<sup>18</sup> GITMAN, Lawrence J., NÚÑEZ RAMOS, Elisa. Principios de Administración Financiera. Décima edición. Pearson Educación de México, S.A. México. 559 pp. p. 11

<sup>19</sup> SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y planeación estratégica. Bogotá, Norma, 2002. p. 58

- Objetivos de utilidades: luego de lograda la permanencia de la empresa en el mercado, es posible pensar en la generación de utilidades, por esto las decisiones deben direccionarse a elevar el valor presente de la organización.
- Objetivos de crecimiento: se refieren a la reproducción de la empresa en el sentido de reinvertir las utilidades que se generan.

De acuerdo con Héctor Ortiz Anaya, la actividad financiera comprende tres funciones básicas:<sup>20</sup>

- a) Preparación y análisis de información financiera;
- b) determinación de la estructura de activos y
- c) Estudio del financiamiento de la empresa o estructura financiera.

Estas funciones dentro de la empresa, implica las siguientes responsabilidades primordiales:<sup>21</sup>

- a) responsabilidad por la producción, manejo y flujo adecuado de la información contable y financiera;
- b) responsabilidad por la administración eficiente del capital de trabajo;
- c) responsabilidad por la selección y evaluación de inversiones a largo plazo;
- d) responsabilidad por la consecución y manejo de fondos requeridos por la empresa;
- e) responsabilidad por su participación en el desarrollo de la empresa;
- f) responsabilidad por el manejo administrativo de las áreas de la empresa involucradas en la función financiera.

Además, todo el esfuerzo desarrollado por la gestión financiera debe tender hacia un fin: maximizar el valor de la empresa.

De las anteriores decisiones queda clara la importancia del movimiento de recursos financieros, en cuanto la generación de ellos y su utilización. A continuación se explica desde el punto de vista teórico, este tema.

### **4.1.3 Movimiento de recursos financieros**

Desde la perspectiva financiera se han desarrollado diferentes enfoques para el movimiento de los recursos financieros. Según Rivera<sup>22</sup> el análisis del movimiento de recursos financieros teniendo en cuenta la generación de recursos financieros y la utilización de ellos, está delimitado por el análisis del flujo de fondos, el cual es

---

<sup>20</sup> ORTÍZ ANAYA, Héctor. Análisis financiero aplicado. Con ajustes por inflación. Novena edición. Universidad Externado de Colombia. 1996, p. 23

<sup>21</sup> *Ibíd.* p. 25

<sup>22</sup> RIVERA GODOY, Jorge Alberto. Introducción a la administración financiera. Univalle. 2004.

un estado financiero contable que resulta de la comparación de dos balances generales de periodos consecutivos y el estado de ganancias y pérdidas del último periodo.

Este tipo de análisis brinda la posibilidad de determinar de dónde obtuvo la empresa los recursos financieros, si fue mediante los excedentes que le genera su actividad operacional, o la venta de activos, u obtención de recursos externos (nuevos aportes de capital o endeudamiento). De igual forma, se puede determinar qué destinación se le dio a tales recursos, si aumentó la inversión o se utilizó para el servicio de la deuda (interés + abono a capital) o para el pago de dividendos.

De acuerdo con Rivera, las principales fuentes de fondos son:<sup>23</sup>

- La utilidad neta: después de deducidos los impuestos, se supone que la utilidad que genera una empresa es una fuente importante para que la empresa emprenda diferentes actividades o inversiones.
- La depreciación y otros cargos que no implican salida de efectivo en el periodo: estos rubros en sí mismos no son fuentes de fondos, sino que se trata de recursos no utilizados, pero que en el estado de pérdidas y ganancias se presentan como utilización de fondos.
- Incremento de capital: supone una aportación efectiva de los socios o accionistas.
- Aumento de pasivos: el incremento de pasivos constituye generalmente la principal fuente de fondos de una empresa. Esto indica que se puede disponer de crédito adicional, suministrado por los acreedores.
- Disminución de activos: si se trata de un activo fijo, la disminución quiere decir que dicho activo se vendió. Toda disminución de activo constituye una fuente de fondos.

Las empresas obtienen recursos no solo del sistema financiero y proveedores (pasivos), sino también de su propia habilidad para generar utilidades y los aportes que hagan los propietarios o accionistas.

Respecto a los usos de los fondos, las empresas tienen diferentes alternativas como son:

---

<sup>23</sup> Ibid.

- Aumento de los activos: el incremento en los activos puede provenir de compras de equipos, incrementos en las cuentas por cobrar o aumento en el rubro efectivo. En el primer caso se puede ver como una inversión en capital fijo, mientras que en los otros dos casos corresponde a incremento en capital de trabajo.
- Disminución de pasivos: esto significa que la empresa está utilizando los fondos para amortizar o cancelar cuentas de los acreedores.
- Pérdidas netas: si una empresa obtuvo pérdidas, significa que tuvo que acudir a otras fuentes de recursos para cubrir el faltante.
- Pago de dividendos o reparto de utilidades: estos rubros indican utilización de recursos para cancelar este tipo de compromisos.
- Readquisición de acciones: es una estrategia para elevar artificialmente el precio de las acciones de la empresa cuando éste se encuentra deprimido.

Adicionalmente es importante tener en cuenta la situación del entorno o contexto en el cual las empresas desarrollan su actividad, pues ellas se ven influenciadas por lo que ocurra en la economía, política, cultura y en general en la sociedad. Al respecto, Fernández<sup>24</sup> indica que en el ámbito empresarial, se plantea el reconocimiento de la existencia del entorno como un elemento clave para comprender y estudiar la actividad que desarrollan las organizaciones. En este sentido, la Teoría de Sistemas concibe, a diferencia del pasado, a la empresa como un sistema abierto el cual supone una interrelación entre el objeto estudiado y su entorno, de tal manera que se producen entre ellos una serie de relaciones de interinfluencia e intercambio de elementos.

Cuando la economía se encuentra en expansión, las empresas, ante crecimientos constantes de la demanda, los recursos se invertirán primordialmente en el incremento de activos de operación; activos fijos, inventario y cartera cuando se trata de empresas manufactureras, y principalmente inventarios cuando son comerciales. Según Ortiz<sup>25</sup> en este caso, las fuentes de fondos podrán ser entonces, la generación interna de recursos, el incremento del capital, el crédito de proveedores y los préstamos bancarios.

Caso contrario, cuando la economía está en recesión, las empresas tienden a disminuir su actividad y las empresas industriales reducen su utilización de la capacidad instalada. En estas condiciones, la utilidad operacional que se logre obtener suele no ser suficiente para atender los gastos financieros, por lo tanto, se

---

<sup>24</sup> FERNANDEZ, Sergio. La empresa y la importancia de su entorno. Revista Acta Académica. Universidad Autónoma de Centro América. Noviembre de 1997.

<sup>25</sup> ORTÍZ ANAYA (1996) Op. cit. p. 263



debe tratar de cancelar la mayor cantidad de pasivos, teniendo en cuenta su costo, utilizando como fuente preferiblemente el incremento del capital social, la reducción de activos, como cartera, inventarios, activos fijos, inversiones, entre otros.<sup>26</sup>

#### 4.1.4 El análisis del movimiento de recursos

El cumplimiento del objetivo básico financiero está determinado por la adecuada administración de los recursos por parte de las empresas; para evaluar esto, la teoría financiera cuenta con herramientas metodológicas como el EFAP (Estado de Fuentes y Aplicación de Fondos) que contribuyen a clarificar dónde se obtienen los recursos y en qué se utilizan. Es decir, el EFAP permite saber cómo transitan los recursos financieros de la empresa, cómo terminan siendo aplicados a las diferentes actividades que en ella se desarrollan.<sup>27</sup> Las organizaciones pueden recurrir a diferentes fuentes de recursos: aportes de capital, préstamos, desinversiones y generación interna de fondos. Por su parte, las aplicaciones pueden ser pago de pasivos, inversiones, distribución de utilidades.

Para el análisis del movimiento de recursos, existen dos posibilidades, de acuerdo a los enfoques del modelo tradicional y el contemporáneo. El primero, propuesto por Jorge Rivera Godoy se denomina estado de flujo de fondos, que es “un estado financiero contable que resulta de la comparación de dos balances generales de períodos consecutivos y el estado de ganancias y pérdidas del último período.”<sup>28</sup>

Según Rivera Godoy,<sup>29</sup> el estado de flujo de fondos posibilita a la empresa determinar de dónde obtuvo los recursos financieros, si fue mediante los excedentes que le genera su actividad operacional o la venta de activos u obtención de recursos externos (aportes de capital o endeudamiento). Además, dicho estado financiero permite saber qué destinación se le dio a tales recursos, si aumentó la inversión o se utilizó para el servicio de la deuda (interés + abono a capital) o para el pago de dividendos.

A partir de la información que proporciona el estado de flujo de fondos, Rivera Godoy plantea una serie de indicadores de liquidez con base en el capital de trabajo y unos indicadores de desempeño conducentes a plantear el cambio en la situación financiera de la empresa.

---

<sup>26</sup> Ibid., pág. 264

<sup>27</sup> GARCÍA S. Oscar León. Administración financiera: fundamentos y aplicaciones. Cuarta edición. Cali: Prensa Moderna Impresores, 2009. 362 p.

<sup>28</sup> RIVERA GODOY, Jorge. Introducción a la administración financiera. Fundamentos y aplicaciones para crear valor. Universidad del Valle, Cali, julio de 2004. p. 63.

<sup>29</sup> Ibid.

Por su parte, el modelo contemporáneo, planteado por Oscar León García, tiene como finalidad evaluar la calidad de las decisiones gerenciales en lo que respecta a la financiación del crecimiento empresarial, basado en la información financiera de dos balances generales de la empresa. Este modelo se enfoca en las fuentes y aplicaciones de corto y largo plazo, para evaluar el llamado principio de conformidad financiera.

De acuerdo con los objetivos de la investigación, es pertinente utilizar este segundo modelo, ya que contribuye a evaluar las políticas de financiación del crecimiento empresarial. Se parte del argumento de que una empresa está en crecimiento cuando sus activos totales se incrementan con el paso del tiempo. Dicho incremento tiene su contraparte en la cuenta de pasivo y patrimonio en el balance general. Por lo tanto, cuando se habla de financiación del crecimiento empresarial, se está haciendo alusión a las fuentes que utiliza la empresa para incrementar sus activos en un período de tiempo.

A continuación se amplía dicho modelo propuesto por Oscar León García.

Teniendo en cuenta las diferentes fuentes y aplicaciones que las empresas tienen, se configura el llamado principio de conformidad financiera, que refleja lo que debería ser una sana política financiera en términos de la relación que debería darse entre las fuentes y las aplicaciones.

Este principio establece que las fuentes de corto plazo deberían financiar las aplicaciones de corto plazo; las fuentes de largo plazo deberían financiar las aplicaciones de largo plazo; la generación interna de fondos debe financiar primero que todo los dividendos y lo que quedare debe aplicarse a corto y/o largo plazo dependiendo de la política de crecimiento de la empresa.<sup>30</sup>

Debido a que el EFAF sirve para ayudar a evaluar la calidad de las decisiones gerenciales, las cuales afectan de una u otra forma a corto o a largo plazo, la situación financiera de la empresa, ésta se refleja en último término en el balance general. Por lo tanto, este estado financiero es básico para la aplicación de la metodología del EFAF, pues si se compara el balance de principio del periodo con el del final, las diferencias en las distintas partidas son consecuencia de las decisiones tomadas durante el periodo cubierto por dichos balances. De acuerdo a esto, un EFAF requiere por lo menos de dos balances para su elaboración.

Teniendo esta información financiera, se procede a aplicar los siguientes pasos para estructurar el EFAF:<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> GARCÍA (2009). Op. Cit. p. 194

<sup>31</sup> Ibid. p. 195-197

Paso 1: establecer las diferencias en las cuentas de los balances generales. Es útil para efectos prácticos colocar los signos (+) y (-) dependiendo de si se ha presentado un aumento o una disminución en los diferentes rubros.

Paso 2: determinar si las diferencias son fuentes o aplicaciones. Los aumentos en cuentas de activo son aplicaciones y las disminuciones son fuentes; los aumentos en cuentas de pasivo o de patrimonio son fuentes y las disminuciones son aplicaciones.

Paso 3: Elaboración de la primera hoja de trabajo. Es una primera aproximación al EFAF y consiste en elaborar un primer cuadro que resume, de un lado, todas aquellas variaciones que representan fuente y aquellas que implicaron aplicación.

Los dos totales deben ser iguales, es decir, el total de fuentes debe ser igual al total de aplicaciones. Lo que sigue es determinar si este primer cuadro permite evaluar la calidad de las decisiones gerenciales, es decir, si a través de él se puede hacer una idea de la forma como fueron tomadas las decisiones de inversión, financiación y dividendos.

Con relación a las decisiones de inversión, sí es posible saber el aumento del capital de trabajo neto operativo (KTNO), a través de las siguientes cuentas:

Aumento de cuentas x cobrar  
+ Aumento de inventarios  
- Aumento de cuentas por pagar a proveedores  
- Aumento de impuestos por pagar  
= Aumento del KTNO

El resultado positivo quiere decir que hubo inversión, o sea aplicación de recursos, en capital de trabajo.

Con respecto a las decisiones de financiación se pueden apreciar en los aumentos o disminuciones en los pasivos y el capital, es decir, un cambio en la estructura financiera o estructura de financiación. Con relación a las decisiones de inversión, se tiene una aproximación a través de los activos fijos, concretamente la cuenta maquinaria y equipo.

Paso 4: Llevar a cabo la depuración de la información relacionada con las cuentas de utilidades retenidas. El ajuste de utilidades retenidas se lleva a cabo para conocer el valor de los dividendos pagados durante el periodo, siguiendo la expresión:

Utilidad retenida Año 0 + Utilidad del periodo – Dividendos = Utilidad retenida Año 1

El valor de la utilidad se obtiene del Estado de Resultados y por lo tanto, si no se tiene el dato de los dividendos se puede obtener por diferencia, es decir, despejándolo de la anterior ecuación. Con este refinamiento el EFAF quedaría:



FUENTES		APLICACIONES	
Disminución del efectivo	\$	Aumento de cuentas x cobrar	\$
Aumento de CxP proveedores	\$	Aumento de inventarios	\$
Aumento de impuestos x pagar	\$	Aumento Maq. y equipo neto	\$
Aumento préstamos corto plazo	\$	Disminución de pasivos	\$
Aumento de capital		DIVIDENDOS	
UTILIDAD DEL PERIODO			
TOTAL	\$	TOTAL	\$

Paso 5: Elaboración del EFAF definitivo. Se agrupan las diferentes partidas del EFAF de la siguiente forma:

FUENTES		APLICACIONES	
De corto plazo:		De corto plazo:	
Disminución del efectivo	\$	Aumento de cuentas x cobrar	\$
Aumento de CxP proveedores	\$	Aumento de inventarios	\$
Aumento de impuestos x pagar	\$		\$
Aumento préstamos corto plazo	\$		\$
TOTAL FCP	\$\$	TOTAL ACP	\$\$
De largo plazo:		De largo plazo:	
Aumento de capital	\$	Adquisición de maquinaria y equipo	\$
Pasivos a largo plazo		Disminución de pasivos largo plazo	\$
TOTAL FLP	\$\$	TOTAL ALP	\$\$
Generación Interna de Fondos:		DIVIDENDOS	\$
Utilidad neta del periodo	\$		
TOTAL GIF	\$\$		
TOTAL	\$\$\$	TOTAL	\$\$\$

La estructura del EFAF propuesta por el profesor Oscar León García facilita el análisis de la calidad de las decisiones gerenciales, y por tanto contribuye a formular estrategias y políticas más acertadas que apunten al crecimiento organizacional.

Teniendo en cuenta el alcance del presente trabajo, es importante advertir que está limitado al trabajo de campo realizado a través de encuestas, las cuales abordan la toma de decisiones que las organizaciones toman respecto al manejo de sus recursos tanto en el corto como en el largo plazo; el trabajo no contempla el análisis del entorno externo, porque solo se limita al contexto interno, considerando las decisiones al interior de las empresas.

#### 4.1.5 Indicadores financieros

Según Gitman,<sup>32</sup> para realizar un análisis de solvencia es necesario recordar el concepto de liquidez, el cual hace referencia a la posesión de la empresa de efectivo necesario en el momento oportuno que permita hacer el pago de los compromisos anteriormente contraídos.

En cuanto sea más fácil convertir los recursos del activo que posea la empresa en dinero, gozará de mayor capacidad de pago para hacer frente a sus deudas y compromisos. Sin embargo, debe aclararse que la liquidez depende de dos factores:

1. El tiempo requerido para convertir los activos en dinero.
2. La incertidumbre en el tiempo y del valor de realización de los activos en dinero.

Las tres medidas básicas de liquidez son:<sup>33</sup>

1. El capital neto de trabajo.
2. El Índice o razón de Liquidez.
3. Razón de prueba rápida (Prueba de ácido).

- Capital Neto de trabajo.

Se utiliza comúnmente para medir la liquidez general de una empresa. Se calcula de la siguiente forma:

Capital Neto de Trabajo = activos circulantes – pasivos a corto plazo.

Es útil para el control interno. Generalmente se especifica un nivel mínimo de capital neto de trabajo que debe ser mantenido por la empresa. Este requisito tiene el propósito de forzar a la empresa a mantener suficiente liquidez operativa, lo cual ayuda a proteger a los préstamos del acreedor.

- Razón de Liquidez o Índice de Solvencia o Razón del Circulante.

Razón de liquidez = Activo Circulante / Pasivo a Corto Plazo

Entre más elevado sea este coeficiente, mayor será la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. Mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

---

<sup>32</sup>GITMAN, Lawrence J., NÚÑEZ RAMOS, Elisa. Principios de Administración Financiera. Décima edición. Pearson Educación de México, S.A. México. 559 pp

<sup>33</sup>ORTÍZ ANAYA, Héctor. Análisis financiero aplicado. Universidad Externado de Colombia. Bogotá, 2011

- Índice de Solvencia Inmediata, Prueba de Ácido o Razón de prueba rápida.

Es similar al índice de solvencia con la excepción de que el inventario es excluido, el cual suele ser activo circulante menos líquido. Se calcula restándole al activo circulante los inventarios y dividiendo el resultado obtenido entre el pasivo a corto plazo.

Esto se debe a que del total de los activos de una empresa, los inventarios suelen ser el renglón menos líquido, además de que pueden producir pérdidas con mayor facilidad. Por lo tanto, esta medida de capacidad para cubrir deudas a corto plazo sin tener que recurrir a la venta de los inventarios es importante.

Prueba de Ácido =  $(\text{activos circulantes} - \text{inventario}) / \text{Pasivo a corto plazo}$ .

### **Razones de rentabilidad:**

Estas razones miden el rendimiento de la empresa en relación con sus ventas, activos o capital. Es importante conocer estas cifras, ya que la empresa necesita producir utilidad para poder existir. Estos indicadores son de mucho uso, puesto que proporcionan orientaciones importantes para dueños, banqueros y asesores, ya que relacionan directamente la capacidad de generar fondos en la operación de corto plazo de la empresa. Todos los indicadores están diseñados para evaluar si la utilidad que se produce en cada período es suficiente y razonable, como condición necesaria para que el negocio siga marchando. Cuando estos indicadores reflejen cifras negativas, estarán representando la etapa de desacumulación que la empresa está atravesando y que afectará toda su estructura al exigir mayores costos financieros o un mayor esfuerzo de los dueños, si se quiere seguir manteniendo el negocio.

## **4.2 Marco conceptual**

A continuación se presentan los principales conceptos que se manejarán en la presente investigación:

**Administración financiera:** es una fase de la administración general, que tiene por objeto maximizar el patrimonio de una empresa a largo plazo, mediante la obtención de recursos financieros por aportaciones de capital u obtención de créditos, su correcto manejo y aplicación, así como la coordinación eficiente del capital de trabajo inversiones y resultados, mediante la presentación e interpretación para tomar decisiones acertadas.

**Decisiones:** es la selección entre diversas alternativas de solución de un problema determinado. La función de un gerente es tomar decisiones. Se enfrenta

a un problema cuando hay escasez de recursos (restricciones) y varias soluciones.

**Empresa:** es un sistema particular integrado por el conjunto de procesos, bienes y relaciones que se ponen bajo la dirección de un administrador para que alcance unos objetivos predeterminados, formando así una estructura con decisión económica.

**Flujo de fondos:** es un estado financiero que permite saber cómo transitan los recursos financieros de la empresa, cómo terminan siendo aplicados a las diferentes actividades que en ella se desarrollan.

**Movimiento de recursos:** corresponde a las decisiones que se toman con relación a la generación de recursos económicos y la utilización de ellos en una empresa.

**Proceso de decisión:** es una secuencia de fases que tienen como objetivo la solución de un problema. Estas fases son: identificación y definición del problema; búsqueda de alternativas; evaluación de alternativas; ejecución y control.

### **4.3 Marco contextual**

El estudio se contextualiza a las empresas que están obligadas a reportar información financiera a la Superintendencia de Sociedades, debido a que resultan ser las más representativas del país, en este caso de Tuluá. Esto permite tener a disposición la información financiera para la ejecución del estudio. En el siguiente cuadro se presentan las empresas que se registran en la Superintendencia de Sociedades para el 2014, correspondiente al sector de productos alimenticios, código CIIU D1572.



Cuadro 1. Empresas del sector industria manufacturera que reportan a Supersociedades. Sector D1572 Tuluá, 2014

NIT	RAZON SOCIAL	CIUDAD	CIU	SECTOR
800033637	LA ALSACIA S. A.	TULUA	D1572	PRODUCTOS ALIMENTICIOS
821002939	PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA M.J.G. S.A.	TULUA	D1572	PRODUCTOS ALIMENTICIOS
821003574	TRAPICHE LA MOLIENDA S.A.	TULUA	D1572	PRODUCTOS ALIMENTICIOS
900052163	CUARTAS Y CALDERON & CIA S.C.A.	TULUA	D1572	PRODUCTOS ALIMENTICIOS

Fuente: Superintendencia de Sociedades de Colombia. SIREM

#### 4.4 Marco legal

De acuerdo con el Decreto 2649 de 1993 Título I, Capítulo IV, Sección I sobre los estados financieros.<sup>34</sup>

**ARTÍCULO 19. IMPORTANCIA.** Los Estados financieros, cuya preparación y presentación es responsabilidad de los administradores del ente, son el medio principal para suministrar información contable a quienes no tienen acceso a los registros de un ente económico. Mediante una tabulación formal de nombres y cantidades de dinero derivados de tales registros, reflejan, a una fecha de corte, la recopilación, clasificación y resumen final de los datos contables.

**ARTÍCULO 20. CLASES PRINCIPALES DE ESTADOS FINANCIEROS.** Teniendo en cuenta las características de los usuarios a quienes van dirigidos o los objetivos específicos que los originan, los estados financieros se dividen en estados de propósito general y de propósito especial.

**ARTÍCULO 24. ESTADOS FINANCIEROS DE PROPOSITO ESPECIAL.** Son estados financieros de propósito especial aquellos que se preparan para satisfacer necesidades específicas de ciertos usuarios de la información contable. Se caracterizan por tener una circulación o uso limitado y por suministrar un mayor detalle de algunas partidas u operaciones.

Entre otros, son estados financieros de propósito especial: el balance inicial, los estados financieros de períodos intermedios, los estados de costos, el estado de inventario, los estados financieros extraordinarios, los estados de liquidación, los estados financieros que se presentan a las autoridades con sujeción a las reglas de clasificación y con el detalle determinado por estas y los estados financieros preparados sobre una base comprensiva de contabilidad distinta de los principios de contabilidad generalmente aceptados.

<sup>34</sup> <http://puc.com.co/normatividad/decreto-2649-1993/estados-financieros>

Ley 1314 de 2009:

En Colombia, a partir de la expedición de la Ley 1314 de 2009,<sup>35</sup> se inicia el proceso de convergencia de las normas contables colombianas con los estándares internacionales de información financiera, en el cual existen unos entes reguladores en el país que son los encargados de la gestión de dicho proceso. Con base en esta ley referenciada, los que deben aplicar los estándares de contabilidad e información financiera son todas las personas naturales o jurídicas que, de acuerdo con la normatividad vigente, estén obligadas a llevar contabilidad, así como a los contadores públicos, funcionarios y demás personas encargadas de la preparación de estados financieros y otra información financiera, de su promulgación y aseguramiento, es decir, el proceso de convergencia a las NIIF, aplicará para todo aquel obligado a llevar contabilidad.

Dicha ley permite además identificar las autoridades competentes, los procedimientos y las entidades que deben estar a cargo de que se cumpla lo establecido en la misma. Entre las entidades responsables del proceso está en cabeza el Presidente de la República a cargo de la dirección y la Contaduría General de la Nación, los Ministerios de Hacienda y Crédito Público y de Comercio, Industria y Turismo quienes ejercen las actividades de regulación a partir de la expedición de principios, normas, interpretaciones y guías de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información, basados en el trabajo y propuestas del Consejo Técnico de la Contaduría Pública, quien es el organismo a cargo de la normalización técnica en Colombia a través del Direccionamiento Estratégico.

De esta forma, dentro de los antecedentes del proceso en Colombia está también otra fecha clave, como es el 22 de Junio de 2011, fecha en la cual el Consejo Técnico de la Contaduría Pública (CTCP), presentó al Gobierno Nacional el Direccionamiento Estratégico del proceso de convergencia de las normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de la información, con estándares internacionales. Posteriormente, el 22 de diciembre de 2011, el CTCP publicó para comentarios un proyecto de norma de información financiera para las microempresas, con una propuesta de contabilidad simplificada adecuada a las necesidades de este tipo de entidades. Luego, el 16 de julio de 2012 el CTCP, presentó la modificación del Direccionamiento Estratégico y el 28 de septiembre de 2012 se publicaron las conclusiones del documento "Norma de Información Financiera para las Microempresas"<sup>36</sup> indicando los fundamentos que guiaron la elaboración de dicho documento.

---

<sup>35</sup> CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 1314 de 2009 [en línea]. Ley Contable. Bogotá, 13 de Julio de 2009 [citado el 8 de agosto de 2015]. Disponible en: <http://actualicese.com/normatividad/2009/07/13/ley-1314-de-13-07-2009/>

<sup>36</sup> SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Guía general de aplicación por primera vez del marco técnico normativo de información financiera para las microempresas [en línea]. Fecha de actualización: 15 de abril de 2013 [citado el 8 de agosto de 2015]. Disponible en: [http://www.comunidadcontable.com/BancoConocimiento/N/noti-3004201301\\_%28nif\\_para\\_microempresas%29/noti-3004201301\\_%28nif\\_para\\_microempresas%29.asp](http://www.comunidadcontable.com/BancoConocimiento/N/noti-3004201301_%28nif_para_microempresas%29/noti-3004201301_%28nif_para_microempresas%29.asp)

Un aspecto importante del Direccionamiento Estratégico establecido por el CTCP es la identificación de tres grupos de usuarios para la aplicación de las normas. El grupo 1 abarca a las entidades con activos superiores a 30.000 salarios mínimos legales mensuales vigentes (SMLMV) o con más de 200 empleados, así como los emisores de valores; el grupo 2 concentra a las pequeñas y medianas empresas con activos totales entre 500 y 30.000 SMLMV o que tengan entre 11 y 200 empleados, así como microempresas con activos de no más de 500 SMLMV o 10 empleados y cuyos ingresos brutos anuales sean iguales o superiores a 6.000 SMMLV; el grupo 3 a personas naturales y microempresas que no cumplan con los requisitos de aquellas del grupo 2.

## **5. METODOLOGÍA**

### **5.1 TIPO DE ESTUDIO**

El estudio que se desarrolla es descriptivo y analítico, teniendo en cuenta que es preciso caracterizar el proceso de toma de decisiones, políticas y estrategias relacionadas con el movimiento de los recursos financieros en las empresas objeto de estudio. Además se detallan el origen y utilización de éstos a través de la aplicación del estado de fuentes y usos, para posteriormente analizar si las decisiones tomadas al respecto fueron acertadas o no.

### **5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

El método es deductivo, porque se parte de un contexto general que corresponde al proceso de toma de decisiones al interior de las empresas y el movimiento de recursos, para determinar posteriormente si éstas fueron acertadas o no, teniendo en cuenta el principio de conformidad financiera. Este método de investigación inicia desde lo general hacia lo particular, por ello, primero se estudia el proceso de toma de decisiones, que involucra el recurso humano, técnicas y tecnología involucrado, para luego concretar en el movimiento particular de los recursos en cada una de las empresas objeto de estudio.

### **5.3 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN**

A continuación se relacionan las fuentes de información requeridas para el cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos del trabajo propuesto:

La caracterización del proceso de toma de decisiones, que corresponde al primer objetivo, requiere la utilización de fuentes primarias, representadas en las personas relacionadas con la toma de decisiones financieras en las empresas del sector industrial de Tuluá. Como técnica de recopilación se utilizará la encuesta, para el manejo de información de tipo cualitativa, relacionada con el proceso de decisiones, las políticas y estrategias empleadas en el movimiento de recursos financieros.

Posteriormente, para el segundo objetivo se utilizan fuentes secundarias, acudiendo a los estados financieros de las empresas en estudio. Teniendo en cuenta la dificultad para obtener esta información de tipo cuantitativa, se acude a la base de datos de la Superintendencia de Sociedades de Colombia, la cual proporciona esta información financiera a un nivel de desagregación requerido para el cálculo del estado de fuentes y usos de las empresas. Esto permitirá realizar el análisis cuantitativo.

Luego, el tercer objetivo que corresponde al análisis de las decisiones tomadas respecto al movimiento de recursos financieros, utiliza los resultados de los capítulos anteriores.

#### 5.4 POBLACIÓN

En el siguiente cuadro se presentan las empresas que se registran en la Superintendencia de Sociedades para el 2014, correspondiente al sector de productos alimenticios, código CIU D1572.

Cuadro 2. Empresas del sector industria manufacturera que reportan a Supersociedades. Sector D1572 Tuluá, 2014

NIT	RAZON SOCIAL	CIUDAD	CIU	SECTOR
800033637	LA ALSACIA S. A.	TULUA	D1572	PRODUCTOS ALIMENTICIOS
821002939	PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA M.J.G. S.A.	TULUA	D1572	PRODUCTOS ALIMENTICIOS
821003574	TRAPICHE LA MOLIENDA S.A.	TULUA	D1572	PRODUCTOS ALIMENTICIOS
900052163	CUARTAS Y CALDERON & CIA S.C.A.	TULUA	D1572	PRODUCTOS ALIMENTICIOS

Fuente: Superintendencia de Sociedades de Colombia. SIREM

## 6. PROCESO ACTUAL DE TOMA DE DECISIONES, POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS RELACIONADAS CON EL MOVIMIENTO DE RECURSOS

En este capítulo se caracteriza el proceso actual de toma de decisiones, políticas y estrategias relacionadas con la financiación del crecimiento en las empresas objeto de estudio. Inicialmente es importante tener en cuenta aspectos generales, relacionados con el sector o actividad económica, para poder comprender el proceso de toma de decisiones referente al movimiento de recursos.

### 6.1 GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA

Según el Diccionario de la Real Academia Española, la industria se define como “2. f. Conjunto de operaciones materiales ejecutadas para la obtención, transformación o transporte de uno o varios productos naturales.”<sup>37</sup>

Según Rebolledo, Duque, López, y Velasco<sup>38</sup> en términos generales se entiende por actividad industrial al producto de las operaciones productivas dedicadas a la transformación de materias primas en productos para el consumo final o intermedio; pero, en términos estrictos, las actividades manufactureras están representadas por la transformación continua y a gran escala de materias primas en productos transformables; dicha actividad se denomina en la contabilidad nacional sectorial industrias manufactureras o simplemente manufactura, para así distinguirlas de otras actividades transformadoras como la industria de la construcción –bienes inmuebles– o las actividades de transformación primaria o artesanal –que no son continuas y a gran escala– y de las terciarias –que no transforman materialmente productos–.

Continuando con Rebolledo y otros, las actividades manufactureras dan como resultado distintos tipos de productos, aunque lo común en ellas es que se constituyen en procesos de transformación controlada llevada a cabo sin interferencia exterior al propio proceso productivo; es por ello que no tienen una alta dependencia de los fenómenos naturales –como el caso de las actividades agropecuarias– y adicionalmente se constituyen en actividades materiales cuyo producto final es tangible. Son aquellas que corresponden al sector secundario de la economía; como ejemplos de este tipo de actividades tenemos las industrias productoras de bienes de capital (e.g., maquinaria, equipos, industria automotriz),

---

<sup>37</sup> REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Industria [en línea]. Diccionario de la Lengua Española, 2016 [citado el 15 de julio de 2016]. Disponible en: <http://dle.rae.es/?id=LRwJlbQ>

<sup>38</sup> REBOLLEDO, Jorge, DUQUE, Carlos, LÓPEZ, Leonardo, y VELASCO, Alonso. Perfil del sector manufacturero Colombiano [en línea]. *Magazín Empresarial*, 9(19), 49-61, 2013. [citado el 15 de julio de 2016] Disponible en: [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102504/Contenido\\_curso/2014-II\\_Contenidos/lectura\\_adicional\\_5\\_Sector\\_manufacturero\\_colombiano.pdf](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102504/Contenido_curso/2014-II_Contenidos/lectura_adicional_5_Sector_manufacturero_colombiano.pdf)

las industrias productoras de bienes intermedios (e.g., papel, químicos, repuestos, textiles) y las industrias productoras de bienes de consumo no duradero (e.g., calzado, vestuario, electrodomésticos).<sup>39</sup>

En Colombia, El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), ha establecido la siguiente clasificación por subsectores para las actividades manufactureras:

1. Alimentos y bebidas; 2. Algodón, fibras, textiles, confecciones, cuero, calzado y marroquinería; 3. Madera y muebles; 4. Papel, cartón y actividades de edición e impresión; 5. Refinación de petróleo, químicos, y productos de caucho y plástico; 6. Minerales no metálicos; 7. Metalmecánica y maquinaria; 8. Otros Rubros.

### **6.1.1 Importancia de la industria e historia reciente en Colombia**

Según la Revista Unipymes<sup>40</sup> el sector industrial es importante por el alto valor agregado que genera, el desarrollo de capital humano que propicia, su capacidad de estímulo a la investigación y el desarrollo (I+D) y, como resultado de ello, a la innovación, todo lo que se traduce en incrementos en la productividad y competitividad de un país. Es además una rama de la producción que posee un amplio poder de generación de empleo. Por todo ello, la producción industrial se relaciona positivamente con el bienestar de la población: la evidencia refleja, tanto para el caso colombiano como para otros países, una fuerte asociación entre el crecimiento del ingreso por habitante y la producción del sector manufacturero.

De acuerdo con Garay,<sup>41</sup> el papel de la industria como motor de desarrollo económico ha sido ampliamente debatido. Desde la década de los treinta comenzaron a ser adoptados en los países de América Latina elementos proteccionistas en defensa de la industria naciente, en la búsqueda de reducir la dependencia de los países de mayor desarrollo, fomentar la configuración de un mercado interno y expandir la base productiva que aún reposaba sobre un reducido sector agroexportador. A partir del período de la posguerra, se decidió la adopción del modelo de sustitución de importaciones (M SI) en América Latina, con el propósito de avanzar en la profundización y diversificación de la base industrial y así sostener e incrementar los niveles de vida de una población creciente. La estrategia de desarrollo del M SI se basó en la protección del mercado doméstico de la competencia de los países industrializados como medio para desarrollar la capacidad de producir internamente bienes que previamente eran importados.

---

<sup>39</sup> Ibid. p. 50.

<sup>40</sup> UNIPYMES. Estado actual y perspectivas de la Industria en Colombia [en línea]. Revista virtual, mayo 30 de 2013 [citado el 16 de julio de 2016]. Disponible en: <http://www.unipymes.com/estado-actual-y-perspectivas-de-la-industria-en-colombia/>

<sup>41</sup> GARAY, Luis Jorge. Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996.

Entre los supuestos generales que sirvieron al desarrollo de esta estrategia se tenían que la demanda mundial para bienes que sustentaban la base exportable de los países en desarrollo crecía muy lentamente, que los países en vías de industrialización presentaban desventajas frente a los países industrializados en sus capacidades productivas y tecnológicas, por lo que resultaba necesario cambiar las fuentes de desarrollo hacia una base industrial doméstica cuya productividad potencial fuera mayor que en los sectores tradicionales.<sup>42</sup>

En términos generales, el M SI se sustentó en una protección a la industria doméstica, concebida como el principal mecanismo para el fomento de las actividades manufactureras de sustitución y el cual debería adoptarse de una manera gradual, a través de etapas sucesivas, incentivándose en primer lugar una industria liviana y progresivamente ir desarrollando industrias de mayor generación de valor agregado y mayor complejidad tecnológica, hasta finalmente alcanzar la producción de bienes de capital. Asimismo, aunque con escasa importancia relativa frente a la política de protección, la mayoría de países latinoamericanos acompañaron al M SI con otras políticas, entre las cuales prevalecieron el otorgamiento de créditos de fomento industrial, la creación de sistemas nacionales de capacitación y la adopción de incentivos para el fomento de las exportaciones.<sup>43</sup>

A nivel nacional, López<sup>44</sup> señala que existen muchos trabajos que analizan el desarrollo industrial de Colombia durante la segunda mitad del siglo XX y abordan el problema desde diferentes enfoques, coincidiendo en dividir los análisis de acuerdo con los períodos en que las visiones y orientaciones de política económica e industrial fueron diferentes: la industrialización por sustitución de importaciones y la reforma liberal.

López cita a García, quien hace un análisis sistemático del comportamiento de la industria nacional entre 1974 y 2000, estudiando las variables más relevantes del sector como la producción bruta, el valor agregado, el comercio exterior y el empleo; y clasifica los subsectores industriales de acuerdo con el tipo de bienes. Concluye que el cambio en la política condujo a una profundización de la crisis de la industrialización, el estancamiento de la producción y del empleo industrial y a la tercerización-financiarización favorecidas y acentuadas por la política antes que por el desarrollo productivo.<sup>45</sup>

---

<sup>42</sup> Ibid.

<sup>43</sup> Ibid.

<sup>44</sup> LÓPEZ, Luis Fernando. Transformación productiva de la industria en Colombia y sus regiones después de la apertura económica. Cuadernos de Economía, 29(53), Universidad Nacional de Colombia. Bogotá, 2010

<sup>45</sup> Ibid. p. 243.



García,<sup>46</sup> logra identificar dos periodos en el análisis del proceso de cambio estructural en la industria manufacturera desde mediados de la década de los setenta: el primero hasta finales de los años 1980, en el cual la diversificación y modernización industrial tendieron a estancarse. En este periodo no existe claramente un sector propulsor del crecimiento y la transformación industrial; el segundo periodo está enmarcado por la vigencia de las reformas institucionales de los años 90's; durante este periodo, se acentúa la pérdida relativa de participación sector industrial en el PIB.

El estudio permite concluir que desde la década de los 70's, la industria ha dejado de ser un sector líder en la transformación dinámica del mercado nacional y se convierte en un sector subordinado y rezagado del resto de la economía. El progresivo debilitamiento del ritmo de crecimiento industrial pone de manifiesto la crisis de industrialización en que se encuentra la economía colombiana; la industria presenta grandes dificultades para diversificar sus estructuras hacia la creación de nuevas ramas que impulsen la transformación productiva y el cambio estructural.

Maldonado<sup>47</sup> cita a Fráncica (2008), quien elabora un importante y completo diagnóstico del potencial de transformación productiva que ha alcanzado la industria manufacturera colombiana durante el periodo de 1992-2004, para lograr una inserción exitosa en el mercado mundial; a partir de un detallado examen del desempeño y las tendencias de los distintos sectores industriales del país y de un balance de la evolución de la competitividad de las manufacturas colombianas. El estudio presenta además, un análisis del entorno y la caracterización de las principales tendencias económicas y sociales que marcaron la trayectoria económica del país luego de la apertura económica.

Las conclusiones del estudio se enfocan desde una perspectiva eminentemente sectorial, sin embargo, permite determinar que la economía colombiana se está desindustrializando como resultado de la progresiva caída en la participación de la industria en el PIB nacional, la disminución del número de establecimientos y del empleo industrial.

Sin embargo, el proceso de desindustrialización en el país no es generalizado y ha dado lugar al surgimiento de una diferenciación entre sectores dinámicos y sectores estáticos. Entre los primeros se encuentran aquéllos que han logrado un mayor dinamismo en el mercado internacional, tales como: las confecciones, la

---

<sup>46</sup> García, J. Liberalización y transformación en la industria colombiana. Universidad Autónoma de Colombia. Facultad de Ciencias Económicas y Contables FACEAC. Sistema Universitario de Investigación. Bogotá. 2005. Citado por: MALDONADO, Alexander. La evolución del crecimiento industrial y transformación productiva en Colombia 1970-2005: patrones y determinantes. Universidad Nacional de Colombia, 2010. Disponible en: [http://www.bdigital.unal.edu.co/2021/1/TESIS\\_ORIGINAL\\_OCTUBRE\\_12\\_\(1\).pdf](http://www.bdigital.unal.edu.co/2021/1/TESIS_ORIGINAL_OCTUBRE_12_(1).pdf)

<sup>47</sup> MALDONADO, Alexander. La evolución del crecimiento industrial y transformación productiva en Colombia 1970-2005: patrones y determinantes. Universidad Nacional de Colombia, 2010. Disponible en: [http://www.bdigital.unal.edu.co/2021/1/TESIS\\_ORIGINAL\\_OCTUBRE\\_12\\_\(1\).pdf](http://www.bdigital.unal.edu.co/2021/1/TESIS_ORIGINAL_OCTUBRE_12_(1).pdf)

fabricación de papel, muebles de madera y algunos productos químicos, productos plásticos entre otros; y en los segundos se encuentran los que están perdiendo participación en el mercado interno y externo y su tasa de crecimiento en número de establecimientos, empleo y producción es inferior al promedio general de la industria manufacturera.

Se concluye además, que como resultado de la apertura comercial, el mercado interno dejó de ser la gran fuente de crecimiento de la industria nacional, debido fundamentalmente a la caída permanente en la capacidad adquisitiva de los trabajadores y la exposición de la economía a una mayor competencia internacional. Estas condiciones determinaron, que en algunos sectores industriales se haya dado un proceso de recomposición interna en busca de mayor productividad y competitividad para atender el mercado nacional y las exportaciones.

### **6.1.2 Situación actual de la industria en Colombia**

De acuerdo con un informe de la Andi,<sup>48</sup> el balance de la economía colombiana para el 2015 puede calificarse como positivo, si se tiene en cuenta la difícil situación del resto de países de la región y la incertidumbre de la economía mundial. En el caso de la industria manufacturera, si bien aún se observa cierto rezago frente al total del PIB, es importante anotar que en esta actividad comienza a observarse una leve recuperación en sus principales indicadores, especialmente los tendenciales, lo que nos hace pensar que el año 2016 puede ser mejor que lo registrado en los últimos 18 meses.

Según el informe referenciado, al cierre del 2015 se observa un ligero crecimiento tanto en producción como en ventas; hay un buen nivel de pedidos; los inventarios se sitúan en niveles normales y el cumplimiento del presupuesto al cierre del año está alrededor del 97% frente a 94.9% hace seis meses.

En un contexto más amplio, la Andi encuentra que el desempeño de la industria colombiana es mejor que el observado en la mayoría de los países de la región. Es así como el dato positivo en la manufactura colombiana resulta favorable frente a caídas de -9.6% en Brasil, de -2.6% en Perú o las contracciones en Chile y Ecuador (ver cuadro 2).

---

<sup>48</sup> ANDI. Colombia: Balance 2015 y Perspectivas 2016 [en línea]. Informe ejecutivo. Bogotá, 2016 [citado el 31 de mayo de 2016]. Disponible en: <http://www.andi.com.co/Documents/Balance2015/ANDI%20-%20Balance%202015%20y%20Perspectivas%202016.compressed.pdf>

Cuadro 3. Producción industria manufacturera. Variación año corrido %

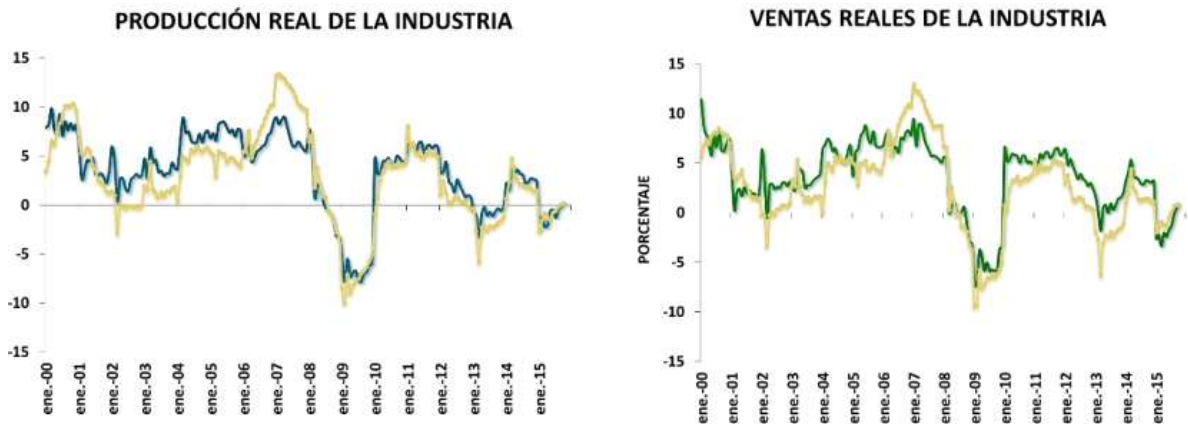
	Año 2014	Enero - Octubre 2015
CHINA	8,3	6,1
TURQUIA	3,1	3,5
ESPAÑA	1,9	3,5
ESTADOS UNIDOS	2,5	2,3
UNION EUROPEA	2,1	1,8
ZONA EURO	1,8	1,6
GRECIA	1,8	1,1
PORTUGAL	1,8	1,1
ALEMANIA	1,9	0,7
ITALIA	0,1	1,0
FRANCIA	-0,1	0,7
REINO UNIDO	2,7	0,1
JAPON*	2,1	-1,0
URUGUAY*	2,2	4,9
MEXICO*	3,9	3,1
<b>COLOMBIA (EOIC)</b>	<b>2,5</b>	<b>0,3</b>
ARGENTINA	-1,8	0,1
CHILE	-1,0	-0,5
ECUADOR*	1,6	-1,8
PERU*	-3,7	-2,6
BRASIL	-4,2	-9,6

Fuente: Departamentos de Estadística de los diferentes países  
 \* La información corresponde al acumulado Enero-septiembre

En el análisis del desempeño industrial colombiano se observa, según la Andi, que el 2015 comenzó con cifras en terreno negativo y con indicadores poco favorables en comparación con el 2014. No obstante, al finalizar el año se observan signos de recuperación, en tanto que la producción y las ventas ya entraron en terreno positivo. Para el periodo enero-octubre del presente año, comparado con el mismo periodo de 2014, la Encuesta de Opinión Industrial Conjunta reporta un leve crecimiento de la producción de 0.3%, en ventas de 0.9% (ver gráfico 3) y, dentro de éstas, el mercado nacional comienza a consolidarse con un crecimiento de 1.7%.<sup>49</sup>

<sup>49</sup> Ibid. p. 24.

Gráfico 1. Producción y ventas reales de la industria. Colombia.



Fuente: Encuesta de opinión industria conjunta. Dane.

Según la Andi, el comportamiento de la manufactura, durante gran parte de 2015, se vio afectado por la parada de la planta de Refinería de Cartagena. Es así como el sector de refinación de petróleo, mezcla de combustibles y coquización representa un 16% del total de la industria. En el periodo enero-octubre de 2015 este sector ha tenido una contracción de -6,2% en comparación con el mismo periodo del año pasado.

Si se excluye la refinación de petróleo, la EOIC arroja un crecimiento de 1.4% en producción, 1.8% en ventas totales y 2.0% en las ventas hacia el mercado interno. Si bien la planta de Reficar ya se encuentra en marcha desde el mes de noviembre, aún no se reflejan plenamente los efectos positivos sobre la actividad manufacturera. Se estima que esta planta entre en completo funcionamiento para marzo del 2016. Según cálculos del Ministerio de Hacienda aportará cerca de 0.6 puntos al crecimiento económico del próximo año.

En el análisis del desempeño industrial vale la pena analizar qué está pasando a nivel sectorial. Una primera aproximación estaría dada por grandes agrupaciones. Al agregar los subsectores industriales en categorías se encuentra que en el comportamiento de las actividades industriales según intensidad tecnológica, los bienes catalogados de alta tecnología registran un comportamiento débil durante los últimos años finalizando el 2015 con caídas en la producción y ubicándose en terreno negativo. Los bienes de baja tecnología, por su parte, entran en periodo de recuperación desde principios del 2015 luego de un periodo poco favorable y finalizan el año con cifras positivas al igual que el total de la industria (ver gráfico 4).

Gráfico 2. Producción industrial según intensidad tecnológica. Colombia



Fuente: DANE, cálculos ANDI

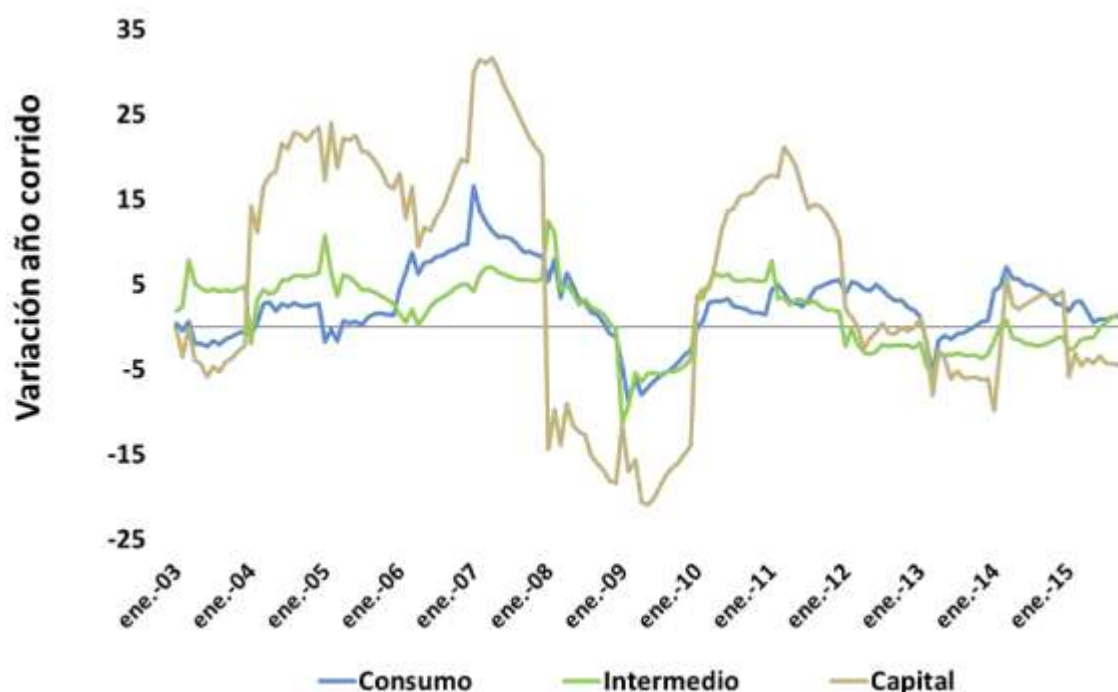
Otra manera de analizar la industria es agrupar los subsectores manufactureros en categorías según destino económico. En este caso se observa que los bienes de capital presentan un ciclo más pronunciado y un comportamiento más débil que los bienes intermedios y de consumo durante todo el 2015. Con respecto a éstos dos últimos, se evidencia que han entrado en etapa de recuperación junto con la industria al finalizar el año (ver gráfico 5).

A pesar del débil comportamiento de los insumos de la construcción en el 2015, para el próximo año se espera un desempeño más favorable debido a la ejecución de la segunda fase de los planes de vivienda del Gobierno Nacional.<sup>50</sup>

Todo lo anterior se ve reflejado en el cuadro 3 que desagrega el desempeño de la manufactura durante el periodo enero-octubre del año 2015.

<sup>50</sup> Ibid. p. 26.

Gráfico 3. Producción industrial. Bienes de consumo, intermedio y de capital. Colombia



Fuente: DANE, cálculos ANDI

Cuadro 4. Desempeño de la industria por sector económico. Colombia, 2015

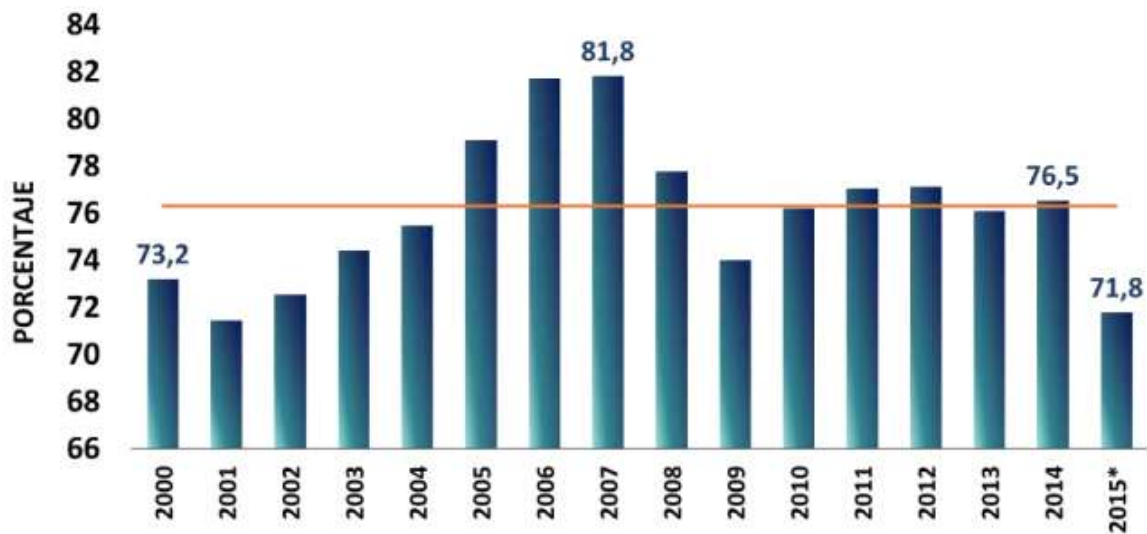
SECTOR	PRODUCCION (*)	VENTAS	
		TOTALES (**)	MERCADO NACIONAL (***)
Alimentos	2,9	2,9	3,1
Bebidas	8,3	8,2	8,1
Hilatura, tejeduría y acabado de productos textiles	-4,8	-0,1	0,0
Confección de prendas de vestir	1,3	2,1	1,6
Papel, carton, y sus productos	1,0	2,6	5,7
Refinación de petróleo, mezcla de combustibles y coquizacion	-6,2	-2,6	-1,2
Sustancias y productos químicos básicos	7,7	3,4	3,6
Otros Productos Químicos	4,3	3,1	5,2
Jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir; perfumes	-3,7	-7,0	-5,0
Productos minerales no metálicos	4,7	4,8	6,8
Básicas de hierro y acero	-2,7	0,5	7,4
Aparatos y equipo eléctrico	-3,1	2,8	-5,7
Vehículos automotores y sus motores	-6,8	-10,3	-11,2
Partes, piezas y accesorios para vehículos automotores	-28,2	-27,1	-27,6
Otros tipos de equipo de transporte	1,9	0,4	0,9
<b>TOTAL INDUSTRIA MANUFACTURERA</b>	<b>0,3</b>	<b>0,9</b>	<b>1,7</b>
<i>Total Industria sin refinería de petróleo</i>	1,4	1,8	2,0

Fuente: Encuesta de Opinión Industrial Conjunta. Andi, 2015



El comportamiento promedio de la utilización de la capacidad instalada en el 2015 es evidentemente uno de los más bajo desde el año 2000, ubicándose por debajo de promedio histórico de la EOIC. El desempeño de este indicador hasta el mes de octubre del presente año es de 71.8% y difícilmente alcanzará el mismo nivel del 2014 al cierre del año.<sup>51</sup>

Gráfico 4. Industria manufacturera. Utilización de la capacidad instalada. Colombia, Promedio anual.

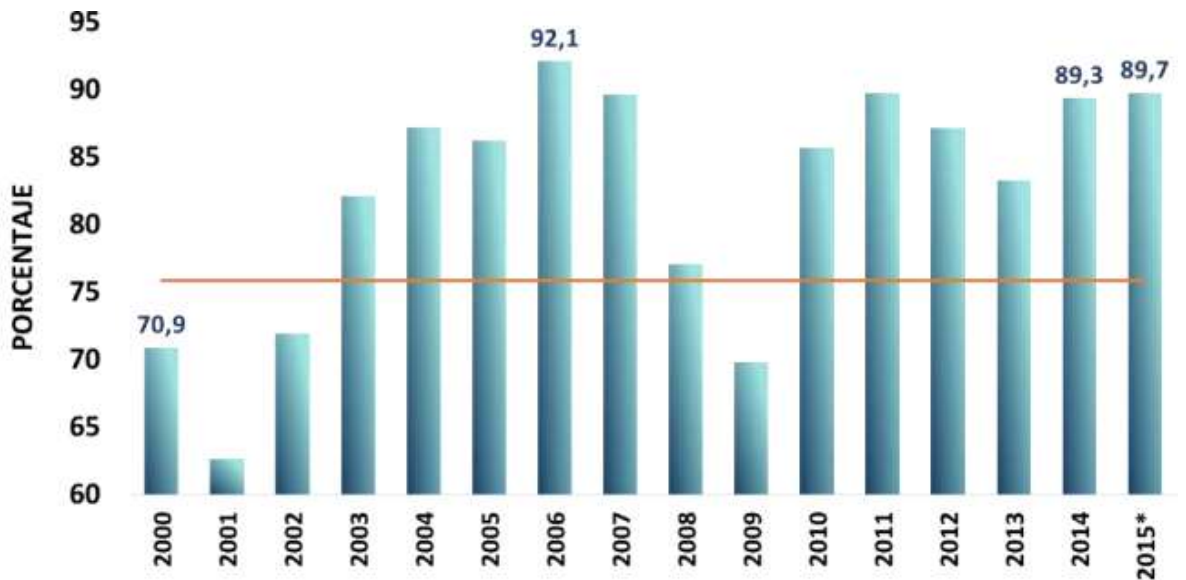


\* Promedio del 2015 hasta el mes de octubre  
Fuente: EOIC.

En cuanto al indicador del nivel de pedidos se observa que el promedio del 2015 es uno de los más destacados de los últimos años, ubicándose muy por encima del nivel histórico de la EOIC. En promedio, el 89.7% de la producción manufacturera califica los pedidos como altos o normales (ver gráfico 7).

<sup>51</sup> Ibid. p. 28.

Gráfico 5. Industria manufacturera. Pedidos altos o normales. Colombia, Promedio anual.



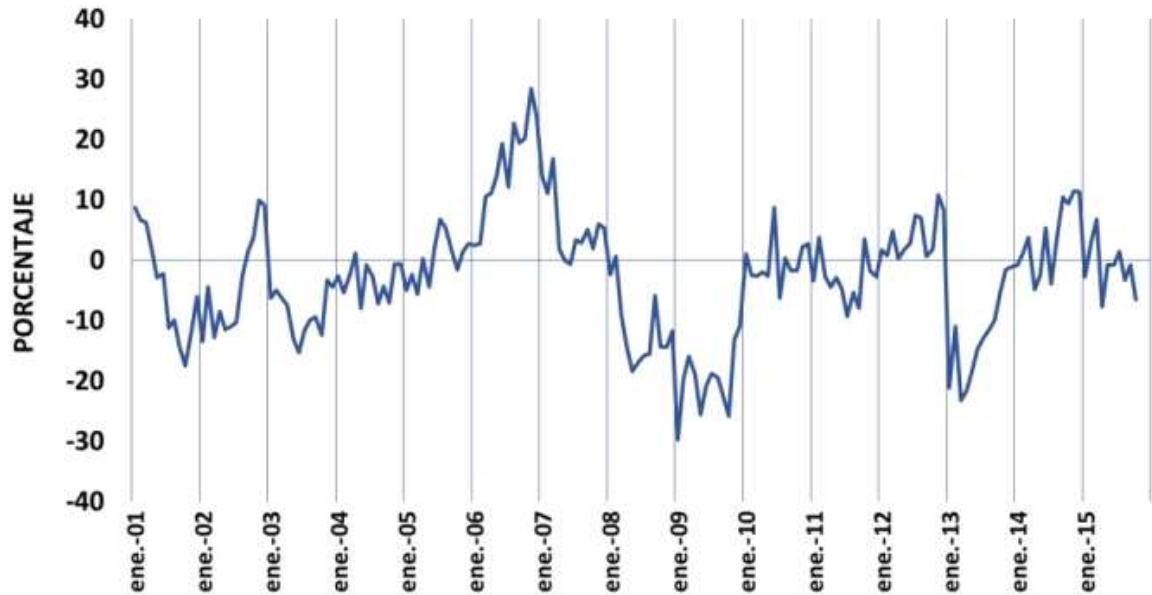
\* Promedio del 2015 hasta el mes de octubre  
Fuente: EOIC.

Otro de los temas constantemente monitoreado por la ANDI es la rentabilidad de las empresas, evaluada mediante la construcción de un indicador que refleja la diferencia entre aquellas empresas que manifiestan que su margen de rentabilidad operacional ha aumentado, y aquellas empresas que reportan una disminución.

En una perspectiva general se observa que el indicador de rentabilidad comienza una etapa de recuperación a principios de los 2000 luego de un comportamiento poco favorable a finales de los noventa y principios de la siguiente década. Sin embargo, esta tendencia se ve interrumpida entre 2007 y 2010 situándose en terreno negativo, para luego mantenerse en niveles bajos hasta llegar al 2013 donde se vuelve a registrar una histórica caída que no se observaba desde el año 2000. De allí en adelante, el indicador muestra signos de recuperación hasta el 2014 donde se observa una tendencia decreciente y finaliza el 2015 nuevamente en terreno negativo.



Gráfico 6. Balance rentabilidad operacional.



Fuente: EOIC.

### 6.1.3 Principales problemas de la industria colombiana

Algunas de las principales dificultades de la manufactura en el 2015 se explican por la devaluación del peso colombiano. De esta manera se observa que el tipo de cambio es el problema más destacado reportado por los empresarios durante todo el año, seguido del costo y suministro de materias primas afectando directamente a las empresas importadoras de insumos necesarios para la actividad productiva.<sup>52</sup>

En la EOIC los industriales también nos han reportado como sus principales problemas la falta de demanda, la fuerte competencia, el contrabando, los altos costos logísticos y problemas de infraestructura así como dificultades con la rentabilidad de su negocio. Además de estos obstáculos que impiden el desarrollo productivo del país, encontramos grandes limitantes en materia de competitividad como la alta carga tributaria que enfrentan las empresas colombianas desincentivando la inversión y el desempeño de la economía. Otros factores que se suman a estas dificultades son los altos costos de trámites, la informalidad, las brechas de capital humano, entre otros.

<sup>52</sup> Ibid. p. 31.

Gráfico 7. Industria manufacturera. Principales problemas. Promedio, 2015



Fuente: EOIC, 2015

De acuerdo a lo anterior, los aumentos en los costos que enfrentan las empresas perjudican su desempeño, les restan competitividad y pueden limitar su crecimiento. Los empresarios manifestaron que el aumento de precios de la materia prima ha sido el que más los ha afectado, seguido por el incremento en los costos de mano de obra. Otros costos mencionados por los empresarios incluyen el costo de importación, el de la energía y los combustibles, y el de transporte y logística.<sup>53</sup>

El conocimiento de las características del sector o actividad económica desarrollada por las empresas industriales es importante como marco de análisis del movimiento de recursos, teniendo en cuenta que éste busca determinar el destino de tales recursos, respecto a la inversión, pago del servicio de la deuda o pago de dividendos, así como la forma de financiar estas necesidades. En el caso particular de la actividad industrial, queda claro de acuerdo a la anterior información que las empresas pertenecientes a este sector, se dedican a la transformación de materias primas en productos para el consumo final o intermedio; esto permite comprender que la estructura de los activos de las

<sup>53</sup> Ibid. p. 32.

empresas industriales tiende a concentrarse en los activos fijos representados en las máquinas y equipos necesarios para la transformación industrial, pero también juega un papel importante el capital de trabajo, especialmente los inventarios de materias primas.

Por lo tanto, las decisiones que se tomen en las empresas, respecto al movimiento de recursos, deben ser muy bien estudiadas, ya que implican necesidades de corto y largo plazo, así como deben tener disponibilidad de financiación a través de fuentes de la misma índole. En este sentido, el cumplimiento del principio de conformidad financiera es fundamental en las empresas industriales, por la coherencia que debe existir particularmente entre fuentes y usos. Esto no sólo es importante para las empresas en particular, sino también para la sociedad, en el sentido de que la industria es un motor de desarrollo económico, dadas las interrelaciones que presenta con otros sectores, por lo tanto, las decisiones financieras afectan el espectro de grupos de interés que suelen conformar a las empresas industriales.

Por otra parte, como se veía en este apartado, son múltiples los problemas que tiene la industria manufacturera y que afectan el proceso de toma de decisiones sobre el movimiento de recursos. Es el caso del tipo de cambio los costos de las materias primas, dos elementos fundamentales dentro de las necesidades de las empresas para la producción; el primero afecta la compra de materias primas importadas, mientras que el segundo directamente tiene que ver con la estructura de costos de producción. Adicionalmente, existen otros problemas que afectan la generación de recursos internos, como es la falta de demanda, la competencia y el contrabando, aspectos que condicionan negativamente la toma de decisiones de las empresas respecto al movimiento de recursos.

## **6.2 RESULTADOS TRABAJO DE CAMPO**

Para complementar la anterior información, a continuación se presentan los resultados de las encuestas realizadas en las empresas objeto de estudio. A continuación se presenta la ficha técnica del trabajo de campo:

### **6.2.1 Ficha técnica**

**Objetivo de la encuesta:** Caracterizar el proceso actual de toma de decisiones, políticas y estrategias relacionadas con la financiación del crecimiento en las empresas objeto de estudio.

**Universo:** corresponde a las empresas que se registran en la Superintendencia de Sociedades para el 2015, correspondiente al sector de productos alimenticios, código CIU D1572.

**Tamaño de la muestra:** Se logró la participación del total de la muestra.

**Fecha:** septiembre de 2016

**Técnica de recolección de datos.** Encuesta, entrevista personal.

**Número de preguntas formuladas:** trece (13), preguntas cerradas. (Ver anexo A).

**Levantamiento y análisis de datos:** el levantamiento de la información se realizó en Excel 2010, luego se procedió a tabular y realizar análisis gráfico.

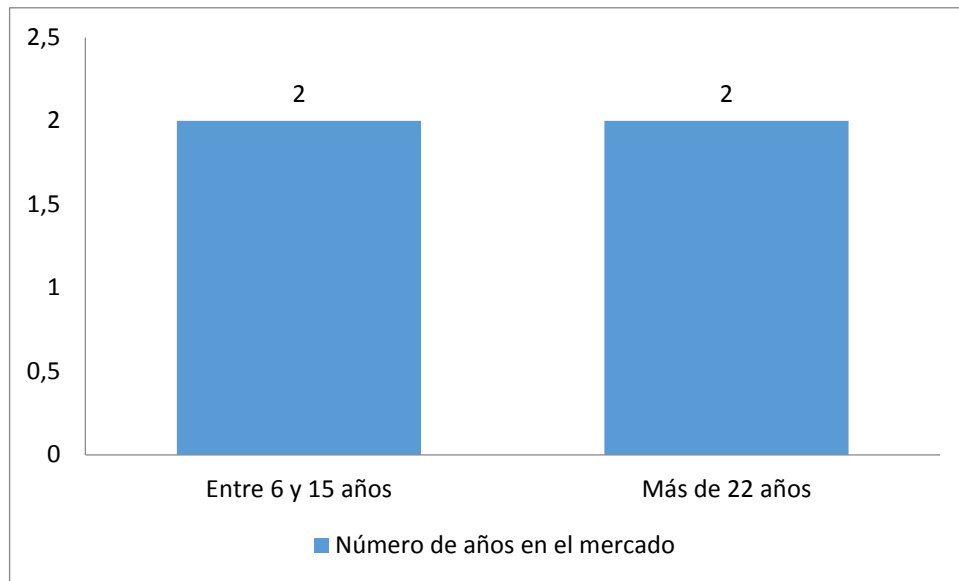
Una importante característica de las empresas de la muestra seleccionada tiene que ver con la presencia en el mercado. Según las encuestas realizadas, dos de las cuatro empresas tienen entre 6 y 15 años de actividad, es decir, se clasifican como organizaciones maduras; las otras dos tienen más de 22 años en el mercado, lo cual corresponde a empresas consideradas tradicionales, por lo tanto, la muestra está compuesta por organizaciones con amplio conocimiento de sus negocios, sus clientes y todas aquellas variables claves en la actividad desarrollada.

Cuadro 5. Número de años en el mercado de las empresas de la muestra.

<b>Número de años en el mercado</b>	<b>Cant.</b>	<b>%</b>
Entre 6 y 15 años	2	50,0%
Más de 22 años	2	50,0%
Total general	4	100,0%

Fuente: trabajo de campo realizado por las autoras

Gráfico 8. Número de años en el mercado de las empresas de la muestra.



Fuente: trabajo de campo realizado por las autoras

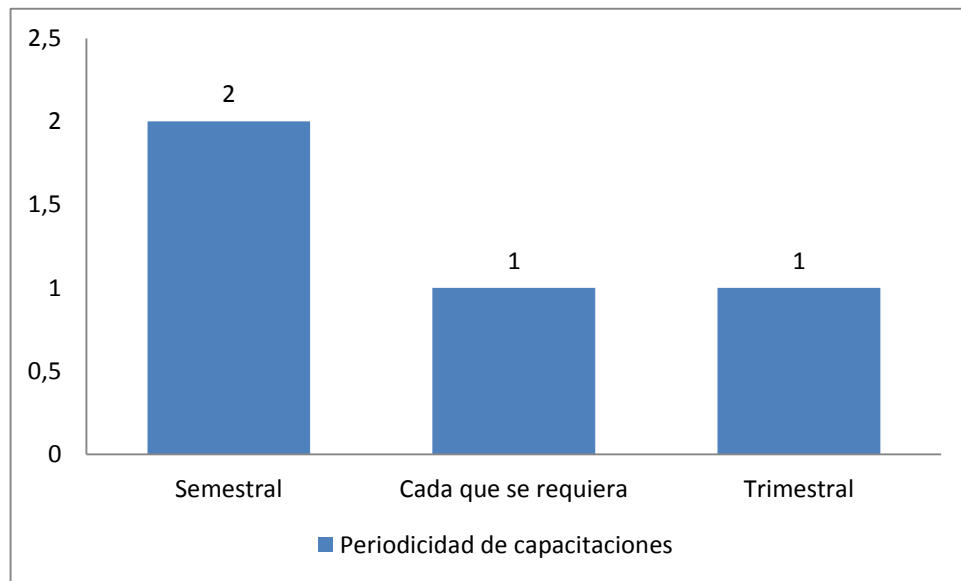
Dentro de las características del recurso humano, se encontró que las cuatro empresas se hacen cargo de las capacitaciones de sus colaboradores pertenecientes al área o departamento de contabilidad y finanzas. Estas capacitaciones son realizadas con una periodicidad semestral en el caso de dos empresas, trimestral en una de las organizaciones y cada que se requiere en la restante.

Cuadro 6. Periodicidad de capacitaciones en las empresas de la muestra.

Periodicidad de capacitaciones	Cant.	%
Semestral	2	50,0%
Cada que se requiera	1	25,0%
Trimestral	1	25,0%
Total general	4	100,0%

Fuente: trabajo de campo realizado por las autoras

Gráfico 9. Periodicidad de capacitaciones en las empresas de la muestra.



Fuente: trabajo de campo realizado por las autoras

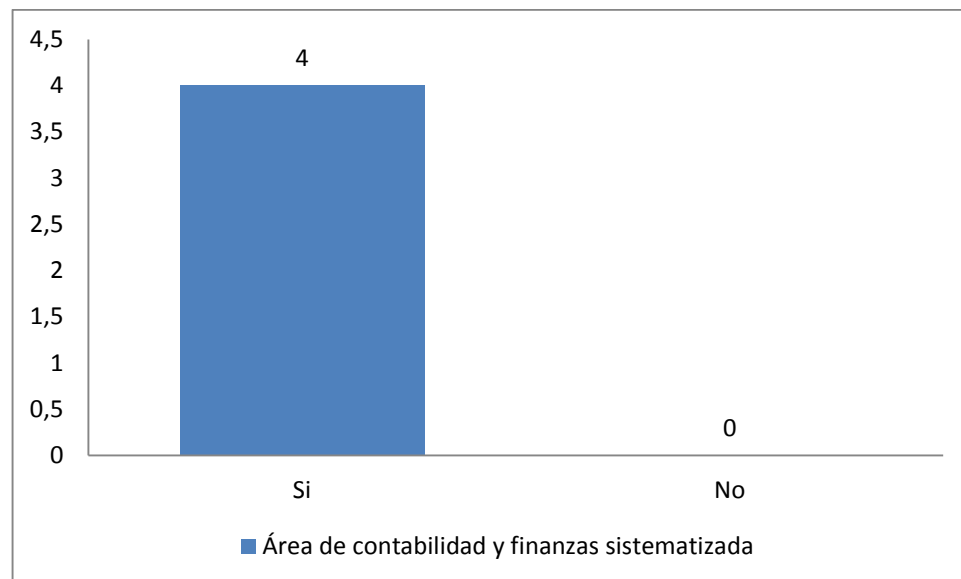
Adicional a lo anterior, y considerando la importancia de la tecnología involucrada en el proceso contable, se encontró que las cuatro empresas poseen sus áreas de contabilidad y finanzas completamente sistematizadas, facilitando así el desarrollo de dichas actividades, fundamental para el proceso de gestión de la información y su consecuente uso en la toma de decisiones por parte de los directivos de dichas empresas.

Cuadro 7. Área de contabilidad y finanzas sistematizada en las empresas de la muestra.

Área de contabilidad y finanzas sistematizada	Cant.	%
Si	4	100,0%
No	0	0,0%
Total general	4	100,0%

Fuente: trabajo de campo realizado por las autoras

Gráfico 10. Área de contabilidad y finanzas sistematizada en las empresas de la muestra.



Fuente: trabajo de campo realizado por las autoras

Referente a lo anterior, la disponibilidad de tecnología para la realización de las tareas básicas y fundamentales del área de contabilidad y finanzas, facilita la realización de las diferentes tareas de los encargados de la toma de decisiones en las empresas. En el caso de las organizaciones en estudio, la información generada por el área contable y financiera, es utilizada por las cuatro empresas para analizar la situación financiera. También se utiliza para controlar las finanzas, presentar resultados a los propietarios y para efectos tributarios, es decir, para las tareas básicas en las organizaciones.

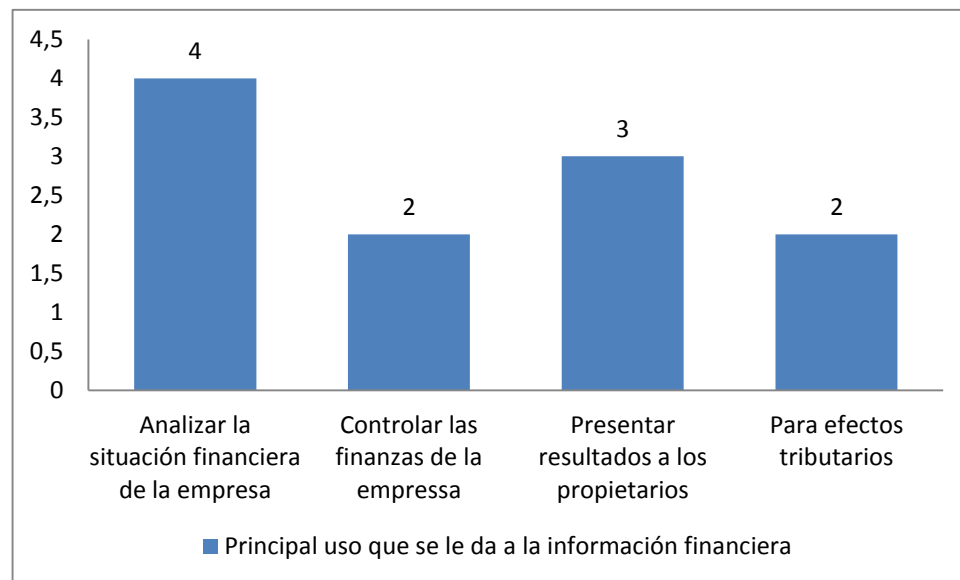
Cuadro 8. Principal uso que se le da a la información financiera

Principal uso que se le da a la información financiera	Cant.	%
Analizar la situación financiera de la empresa	4	100,0%
Controlar las finanzas de la empresa	2	50,0%
Presentar resultados a los propietarios	3	75,0%
Para efectos tributarios	2	50,0%

\* Los encuestados podían seleccionar múltiples opciones de respuesta

Fuente: trabajo de campo realizado por las autoras

Gráfico 11. Principal uso que se le da a la información financiera



Fuente: trabajo de campo realizado por las autoras



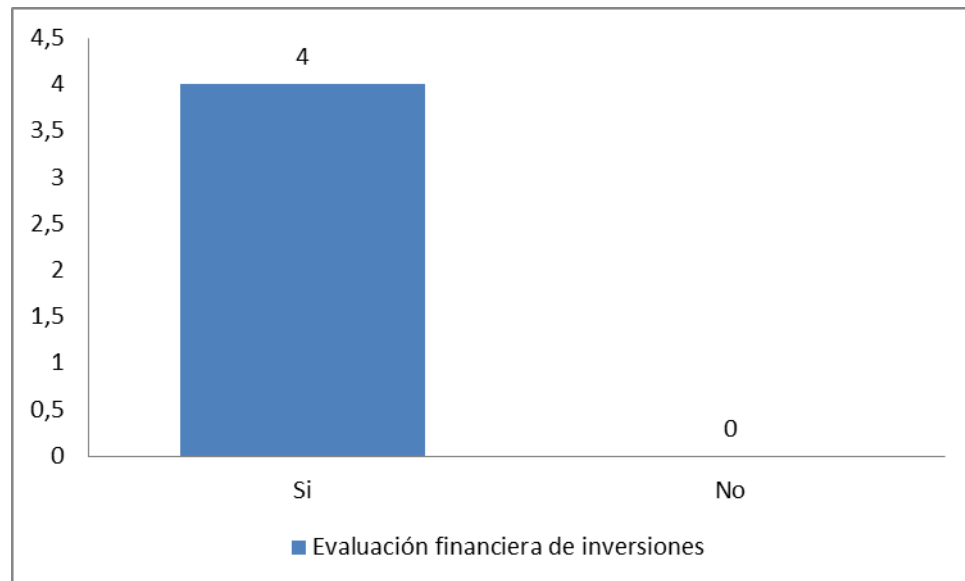
Además, la información proporcionada por los sistemas de información contable y financiero, deben brindar la posibilidad de evaluar las inversiones que se planean realizar, para conocer así la conveniencia financiera de las mismas. Según la encuesta, las cuatro empresas evalúan sus inversiones desde el punto de vista financiero, a partir de la información proporcionada por su sistema contable.

Cuadro 9. Evaluación financiera de inversiones

<b>Evaluación financiera de inversiones</b>	<b>Cant.</b>	<b>%</b>
Si	4	100,0%
No	0	0,0%
<b>Total general</b>	<b>4</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: trabajo de campo realizado por las autoras

Gráfico 12. Evaluación financiera de inversiones



Fuente: trabajo de campo realizado por las autoras

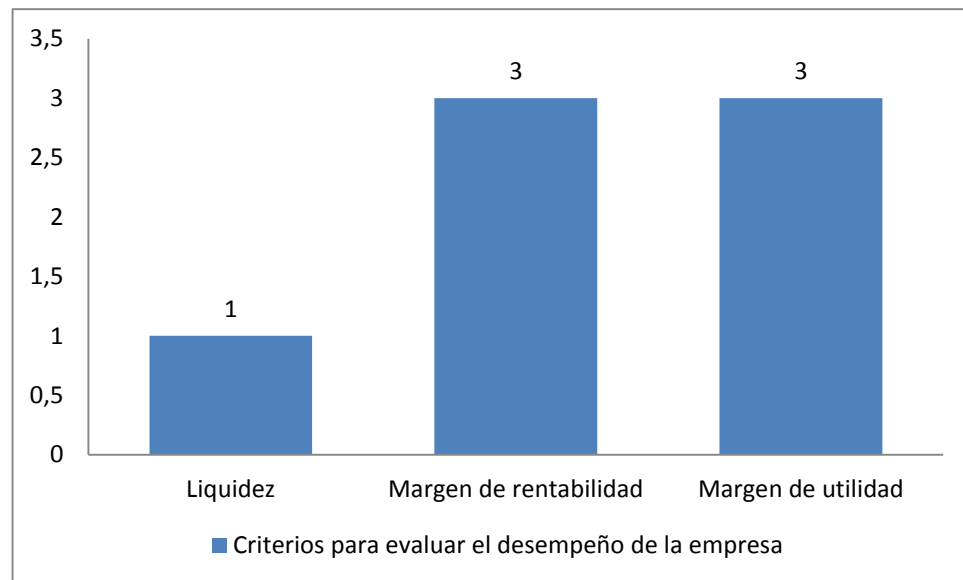
Por otra parte, se utilizan diferentes criterios para evaluar el desempeño de la empresa, específicamente los márgenes de utilidad, y los indicadores de rentabilidad, así como la liquidez. En ninguno de los casos se referenció un indicador o indicadores adicionales, lo que permite intuir que la información que proporciona el sistema contable y financiero se utiliza desde una forma tradicional, sin observarse en este caso, la utilización de métodos más sofisticados, como es el caso de las herramientas que proporciona el movimiento de recursos financieros a partir del EFAF.

Cuadro 10. Criterios para evaluar el desempeño de la empresa

<b>Criterios para evaluar el desempeño de la empresa</b>	<b>Cant.</b>	<b>%</b>
Liquidez	1	25,0%
Indicador de rentabilidad	3	75,0%
Margen de utilidad	3	75,0%
<b>Total general</b>	<b>4</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: trabajo de campo realizado por las autoras

Gráfico 13. Criterios para evaluar el desempeño de la empresa



Fuente: trabajo de campo realizado por las autoras

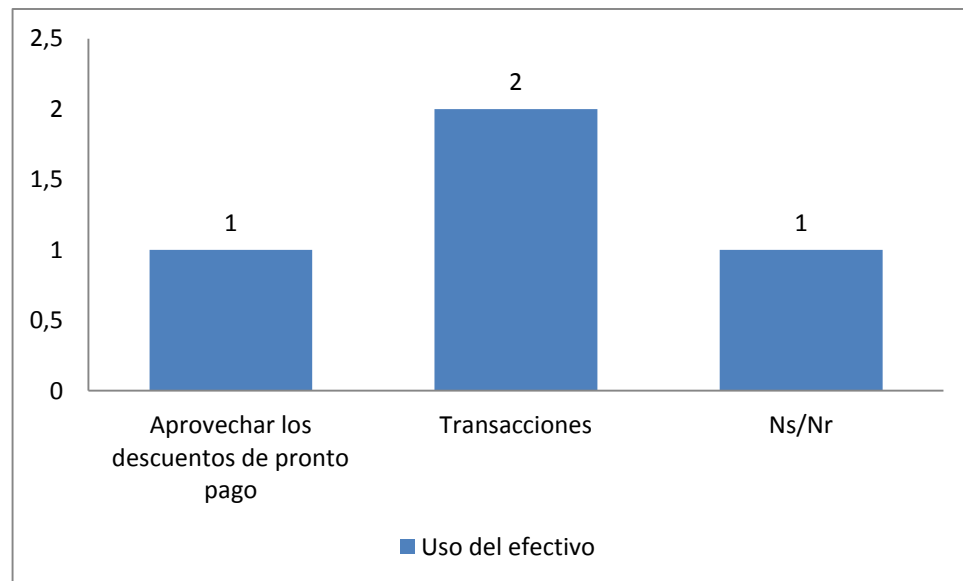
En el caso de los activos corrientes, en lo que respecta al efectivo, se hace uso de éste especialmente para transacciones, mientras que para una de las cuatro empresas, el activo es importante para aprovechar los descuentos de pronto pago. Estos usos son típicos de este tipo de activo corriente.

Cuadro 11. Uso del efectivo en las empresas de la muestra.

Uso del efectivo	Cant.	%
Aprovechar los descuentos de pronto pago	1	25,0%
Transacciones	2	50,0%
Ns/Nr	1	25,0%
Total general	4	100,0%

Fuente: trabajo de campo realizado por las autoras

Gráfico 14. Uso del efectivo en las empresas de la muestra.



Fuente: trabajo de campo realizado por las autoras

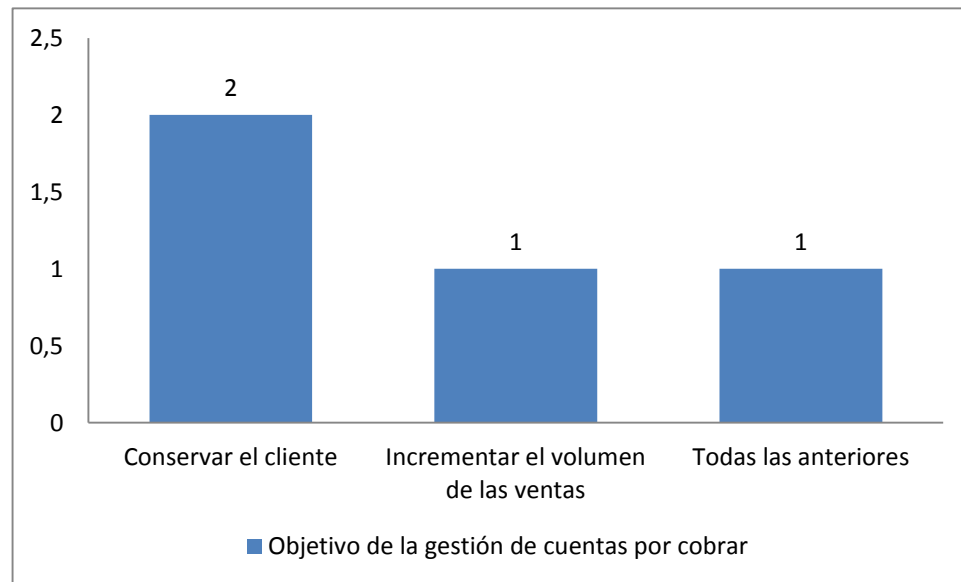
Continuando con los activos de corto plazo o corrientes, en lo que hace referencia a las cuentas por cobrar, se observó que para dos de las cuatro empresas, el objetivo en la gestión de este importante activo es conservar el cliente, en tal sentido, las empresas mantienen inversión en dicho activo como estrategia para facilitar la venta a sus clientes. También se utiliza como un activo estratégico que permite incrementar el volumen de las ventas en un período determinado de tiempo, de acuerdo a cada organización.

Cuadro 12. Objetivo de la gestión de cuentas por cobrar

Objetivo de la gestión de cuentas por cobrar	Cant.	%
Conservar el cliente	2	50,0%
Incrementar el volumen de las ventas	1	25,0%
Todas las anteriores	1	25,0%
Total general	4	100,0%

Fuente: trabajo de campo realizado por las autoras

Gráfico 15. Objetivo de la gestión de cuentas por cobrar



Fuente: trabajo de campo realizado por las autoras

Teniendo presente el principio de conformidad financiera, se indagó sobre la financiación de las operaciones de corto plazo en las empresas, previa explicación a los encuestados sobre el concepto. Específicamente, lo que este principio busca es que las organizaciones usen sus fuentes de corto plazo en aplicaciones de corto plazo, que usen sus fuentes de largo plazo en aplicaciones de largo plazo y que cubran los dividendos con la Generación Interna de Fondos (GIF) y que lo que quede de estos últimos apoye las aplicaciones del corto y largo plazo. Al respecto, en tres de las cuatro empresas, respondieron que sus operaciones de corto plazo son financiadas con recursos de caja, es decir, con efectivo, lo cual corresponde a uno de los aspectos que propone el principio de conformidad financiera. En una de las empresas se utilizan recursos provenientes de créditos de corto plazo, sin embargo, en otra, se hace uso de recursos de créditos de largo plazo, lo cual no es consecuente con el principio expuesto.

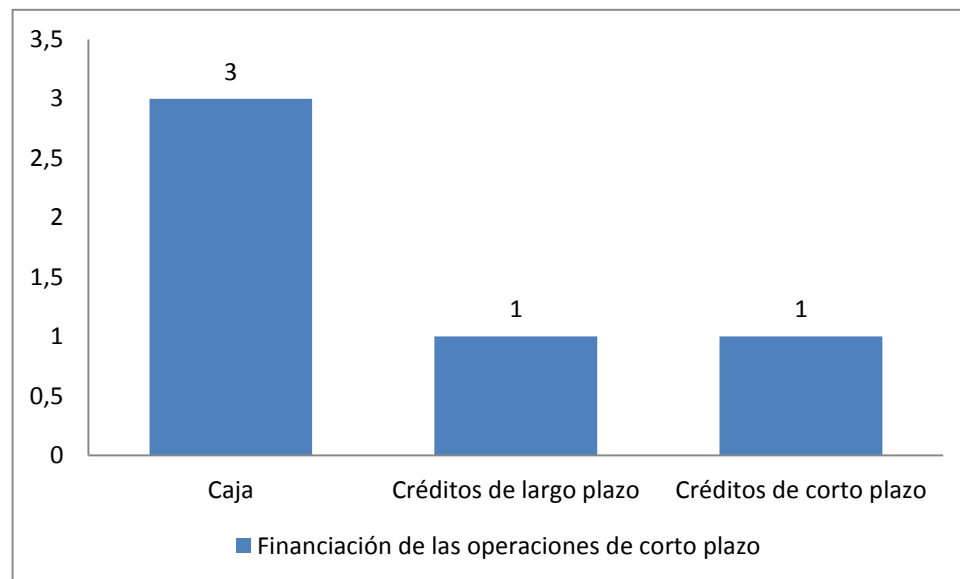
Cuadro 13. Financiación de las operaciones de corto plazo

<b>Financiación de las operaciones de corto plazo</b>	<b>Cant.</b>	<b>%</b>
Caja	3	75,0%
Créditos de largo plazo	1	25,0%
Créditos de corto plazo	1	25,0%
<b>Total general</b>	<b>4</b>	<b>100,0%</b>

\* Los encuestados podían seleccionar múltiples opciones de respuesta

Fuente: trabajo de campo realizado por las autoras

Gráfico 16. Financiación de las operaciones de corto plazo



Fuente: trabajo de campo realizado por las autoras

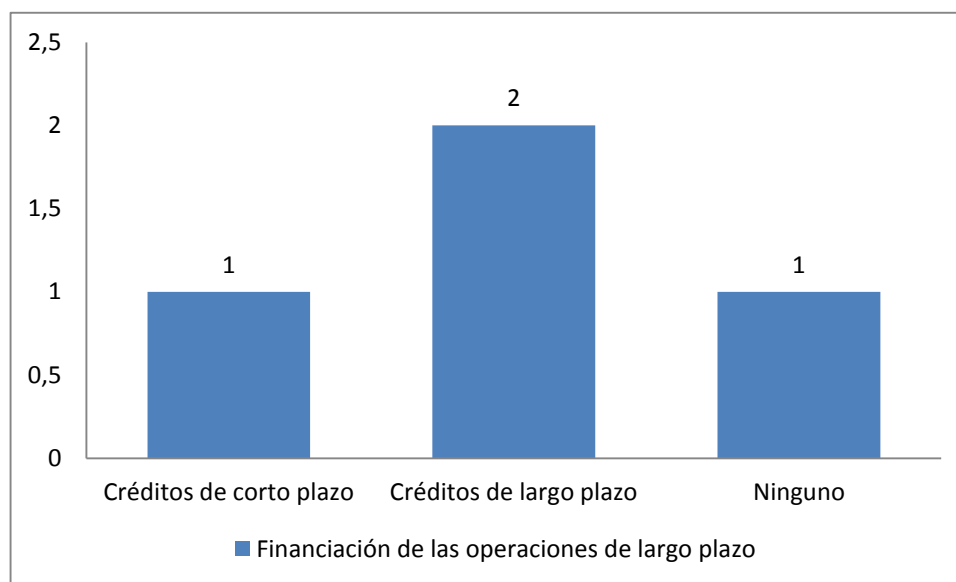
Respecto a la financiación de las operaciones de largo plazo, se obtuvo que dos de las cuatro empresas utilizan como fuentes los créditos no corrientes, mientras que una de las organizaciones indicó que no manejan operaciones de largo plazo. Una de las cuatro empresas encuestadas, afirma que utiliza créditos de corto plazo.

Cuadro 14. Financiación de las operaciones de largo plazo

<b>Financiación de las operaciones de largo plazo</b>	<b>Cant.</b>	<b>%</b>
Créditos de corto plazo	1	25,0%
Créditos de largo plazo	2	50,0%
Ninguno	1	25,0%
<b>Total general</b>	<b>4</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: trabajo de campo realizado por las autoras

Gráfico 17. Financiación de las operaciones de largo plazo



Fuente: trabajo de campo realizado por las autoras

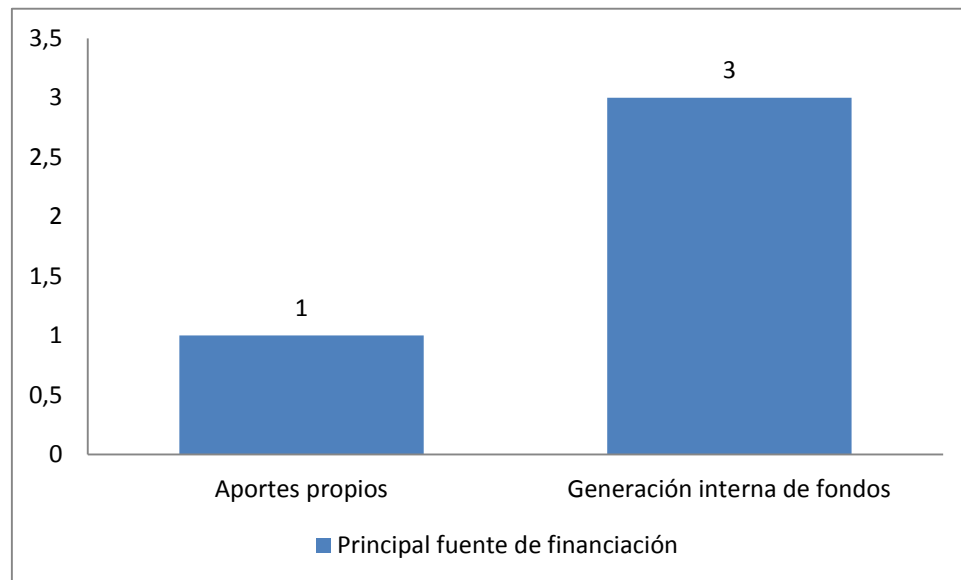
Finalmente, se preguntó sobre la principal fuente de financiación de las cuatro empresas en estudio. Al respecto, tres de ellas afirman que el principal recurso es la generación interna de fondos, mientras que para uno de los casos son los aportes propios. En ninguno de los casos, los préstamos de terceros resultan ser la principal fuente de financiación.

Cuadro 15. Principal fuente de financiación

Principal fuente de financiación	Cant.	%
Aportes propios	1	25,0%
Generación interna de fondos	3	75,0%
Total general	4	100,0%

Fuente: trabajo de campo realizado por las autoras

Gráfico 18. Principal fuente de financiación



Fuente: trabajo de campo realizado por las autoras

Los aspectos enunciados anteriormente, fortalecerán a continuación su sustento, a partir de la elaboración para cada una de las empresas objeto de estudio, del EFAF, de acuerdo al modelo propuesto por el profesor Oscar León García, referenciado en los primeros apartes de este documento.

## 6.2.2 Conclusiones sobre el proceso de toma de decisiones, políticas y estrategias en el movimiento de recursos

A continuación se presenta el cuadro 16, que contiene un resumen de los principales hallazgos del trabajo de campo y se asocia con los elementos de análisis, como es la relación con el proceso de toma de decisiones, las políticas y estrategias y el movimiento de recursos.

Cuadro 16. Relación de hallazgos y análisis de información

Hallazgo	Relación con el proceso de toma de decisiones	Relación con las políticas y estrategias	Relación con el movimiento de recursos
Dos de las cuatro empresas tienen entre 6 y 15 años de actividad, es decir, se clasifican como organizaciones maduras; las otras dos tienen más de 22 años en el mercado, lo cual corresponde a empresas consideradas tradicionales	Las empresas maduras y tradicionales suelen tener una mayor capacidad para desarrollar el proceso de toma de decisiones de mejor forma, debido al conocimiento de la actividad y la experiencia acumulada a través de los años		
Se encontró que las cuatro empresas se hacen cargo de las capacitaciones de sus colaboradores pertenecientes al área o departamento de contabilidad y finanzas	En el proceso de toma de decisiones, el factor humano constituye la mayor importancia, dado que las decisiones son tomadas por las personas, por lo tanto, contar con un personal del área contable y financiera capacitado es positivo en este aspecto.		
Se encontró que las cuatro empresas poseen sus áreas de contabilidad y finanzas completamente sistematizadas	La tecnología es otro elemento fundamental en el proceso de toma de decisiones, por lo tanto, es un aspecto positivo que las empresas en estudio estén sistematizadas en sus áreas contables y financieras, pues permite contar con información oportuna para las decisiones.		



Continuación cuadro 16.

Hallazgo	Relación con el proceso de toma de decisiones	Relación con las políticas y estrategias	Relación con el movimiento de recursos
La información generada por el área contable y financiera, es utilizada por las cuatro empresas para analizar la situación financiera. También se utiliza para controlar las finanzas, presentar resultados a los propietarios y para efectos tributarios	En las empresas en estudio la información financiera se utiliza para las tareas básicas en las organizaciones, en especial para analizar la situación financiera y controlar las finanzas.		
Las cuatro empresas evalúan sus inversiones desde el punto de vista financiero, a partir de la información proporcionada por su sistema contable	La información proporcionada por los sistemas de información contable y financiero, deben brindar la posibilidad de evaluar las inversiones que se planean realizar, para conocer así la conveniencia financiera de las mismas	Es una importante política de las empresas la evaluación de sus inversiones, en especial por tratarse de empresas industriales, que requieren destinar recursos a sus activos corrientes y fijos.	La evaluación financiera de las inversiones permite determinar la conveniencia de asignar recursos a una actividad, facilitando así el movimiento de recursos.
Se utilizan diferentes criterios para evaluar el desempeño de la empresa, específicamente los márgenes de utilidad, y los indicadores de rentabilidad, así como la liquidez	No se hace uso de métodos más sofisticados como el EFAF		A pesar de contar con las fuentes de información pertinentes, no se hace uso del estado EFAF, por lo tanto, no existe una certeza de que las decisiones que se tomen en el movimiento de recursos esté dando resultado.
La utilización del efectivo, como activo corriente se limita a las transacciones, sólo una empresa lo utiliza para aprovechar descuentos de pronto pago.		No se evidencia la existencia de políticas de efectivo en las empresas, por lo tanto, se desaprovecha este importante recurso del activo.	

Continuación cuadro 16.

Hallazgo	Relación con el proceso de toma de decisiones	Relación con las políticas y estrategias	Relación con el movimiento de recursos
<p>En lo que hace referencia a las cuentas por cobrar, se observó que para dos de las cuatro empresas, el objetivo en la gestión de este importante activo es conservar el cliente, en tal sentido, las empresas mantienen inversión en dicho activo como estrategia para facilitar la venta a sus clientes</p>		<p>Las cuentas por cobrar se utilizan en las empresas como una estrategia para conservar a los clientes. Como se sabe, esto requiere contar con recursos para financiar la inversión en este activo corriente.</p>	
<p>Financiación de las operaciones de corto plazo: En tres de las cuatro empresas, respondieron que sus operaciones de corto plazo son financiadas con recursos de caja, es decir, con efectivo, lo cual corresponde a uno de los aspectos que propone el principio de conformidad financiera. En una de las empresas se utilizan recursos provenientes de créditos de corto plazo, sin embargo, en otra, se hace uso de recursos de créditos de largo plazo</p>			<p>No todas las empresas evidencian conocimiento del principio de conformidad financiera.</p>
<p>Financiación de las operaciones de largo plazo: Se obtuvo que dos de las cuatro empresas utilizan como fuentes los créditos no corrientes, mientras que una de las organizaciones indicó que no manejan operaciones de largo plazo. Una de las cuatro empresas encuestadas, afirma que utiliza créditos de corto plazo</p>			<p>No todas las empresas evidencian conocimiento del principio de conformidad financiera.</p>

Continuación cuadro 16.

Hallazgo	Relación con el proceso de toma de decisiones	Relación con las políticas y estrategias	Relación con el movimiento de recursos
Principal fuente de financiación: tres de ellas afirman que el principal recurso es la generación interna de fondos, mientras que para uno de los casos son los aportes propios. En ninguno de los casos, los préstamos de terceros resultan ser la principal fuente de financiación			Las empresas en general buscan financiar sus necesidades inversión a través de los recursos propios, ya sea aportes o generación interna de recursos.

Fuente: elaboración propia

## **7. CUMPLIMIENTO DEL PRINCIPIO DE CONFORMIDAD FINANCIERA BAJO LA METODOLOGÍA DEL FLUJO DE FONDOS (EFAF) PARA EL PERÍODO 2014-2015**

Teniendo como base los resultados del objetivo anterior, a continuación se revisa el cumplimiento del principio de conformidad financiera bajo la metodología del EFAF para el período 2014-2015 en las empresas objeto de estudio, utilizando la propuesta de Oscar León García.

### **7.1 MOVIMIENTO DE RECURSOS LA ALSACIA S.A.**

La Alsacia S.A. es una empresa familiar con más de 25 años de experiencia en la elaboración de panela. La fábrica está ubicada en la vereda Montegrande, San Pedro, Valle del Cauca. Sus principales clientes se encuentran en el departamento de Antioquia y también tienen clientes importantes en el Eje Cafetero y norte del Valle del Cauca. La marca "LA" está debidamente registrada a nivel nacional ante la Superintendencia de Industria y Comercio. La panela "LA" es reconocida por su gran sabor, calidad y rendimiento.

En el Cuadro 17 se presenta el balance general para los años 2014 y 2015, correspondiente a los estados financieros del LA ALSACIA S.A.

En el mismo cuadro se identifican las fuentes y aplicaciones de recursos.

Las cuentas Superávit de Capital y Revalorización del Patrimonio se capitalizaron en el capital social.<sup>54</sup> Asimismo, las Reservas y los Resultados del Ejercicio se integraron con las Utilidades Retenidas. Teniendo en cuenta esto, en el Cuadro 17 se presenta el Estado de Fuentes y Aplicación de Fondos para la empresa referida.

Teniendo esta información financiera, se procede a aplicar los siguientes pasos para estructurar el EFAF:

En primer lugar se establecen las diferencias en las cuentas de los balances generales. Es útil para efectos prácticos colocar los signos (+) y (-) dependiendo de si se ha presentado un aumento o una disminución en los diferentes rubros.

Se determina si las diferencias son fuentes o aplicaciones. Los aumentos en cuentas de activo son aplicaciones y las disminuciones son fuentes; los aumentos en cuentas de pasivo o de patrimonio son fuentes y las disminuciones son aplicaciones.

---

<sup>54</sup> SUPERSOCIEDADES. "REVALORIZACION DEL PATRIMONIO". Concepto CCTCP 078 de Febrero 27 de 1997.



Cuadro 17. Balance General, 2014-2015. LA ALSACIA S.A., Miles de pesos.

	2014	2015	Diferencia	A/F*
Disponible	6.682	42.866	36.184	A
Inversiones CP	-	7.836	7.836	A
Cuentas x cobrar	190.247	160.216	-30.031	F
Inventarios	68.943	55.333	-13.610	F
Activos Diferidos CP	23.035	14.319	-8.716	F
<b>Activo corriente</b>	<b>288.907</b>	<b>280.570</b>		
Inversiones	11.080	8.299	-2.781	F
Propiedades, planta y equipos neto	1.430.013	1.552.883	122.870	A
Valorizaciones	8.250.903	8.250.903		
<b>Activo fijo neto</b>	<b>9.691.996</b>	<b>9.812.085</b>		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>9.980.903</b>	<b>10.092.655</b>		
Obligaciones financieras de CP	96.966	60.000	-36.966	A
Proveedores	111.207	41.921	-69.286	A
Cuentas x pagar CP	54.513	144.847	90.334	F
Impuestos por pagar	34.291	-	-34.291	A
Obligaciones laborales CP	85.449	57.553	-27.896	A
Otros pasivos de corto plazo	22.202	-	-22.202	A
<b>Pasivo corriente</b>	<b>404.628</b>	<b>304.321</b>		
Obligaciones financieras de LP	30.000	70.000	40.000	F
Obligaciones laborales de LP	-	8.493	8.493	F
Pasivos estimados y provisiones LP	12.790	-	-12.790	A
<b>Pasivo no corriente</b>	<b>42.790</b>	<b>78.493</b>		
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>447.418</b>	<b>382.814</b>		
Capital Social	631.889	631.889	1	F
Superávit de capital	568	569		
Reservas	-	-		
Revalorización del patrimonio	909.159	909.159		
Resultados del ejercicio	3.518	176.355		
Utilidades retenidas	-262.552	-259.034	176.355	F
Superávit por valorizaciones	8.250.903	8.250.903		
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>9.533.485</b>	<b>9.709.841</b>		
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>9.980.903</b>	<b>10.092.655</b>		

A= Aplicación; F = Fuente

Fuente: cálculos de las autoras con base a estados financieros

A partir de la información anterior, se elaboró la primera hoja de trabajo. Es una primera aproximación al EFAF y consiste en elaborar un primer cuadro que resume, de un lado, todas aquellas variaciones que representan fuente y aquellas que implicaron aplicación. En el cuadro 18 se presentan los resultados, donde se aprecia que los dos totales son iguales, es decir, el total de fuentes es igual al total de aplicaciones. Lo que sigue es determinar si este primer cuadro permite evaluar la calidad de las decisiones gerenciales, es decir, si a través de él se puede hacer

una idea de la forma como fueron tomadas las decisiones de inversión, financiación y dividendos.

Según el Cuadro 18, las principales fuentes de corto plazo fueron en su orden, las cuentas por pagar, las cuentas por cobrar que representan la cartera recuperada y los inventarios. Asimismo, las fuentes de largo plazo se concentraron principalmente en las obligaciones financieras, mientras que el capital social no aportó recursos en el período.

En cuanto a las aplicaciones, en el corto plazo fueron principalmente el pago a proveedores, las obligaciones financieras, los impuestos y obligaciones laborales. Por su parte, las aplicaciones de largo plazo se concentraron primordialmente en las inversiones en propiedad planta y equipo neto.

Cuadro 18. Estado de Fuentes y Aplicación de Fondos. LA ALSACIA S.A. Miles de pesos, 2015.

<b>FUENTES</b>	<b>VALOR</b>	<b>APLICACIONES</b>	<b>VALOR</b>
<b>De corto plazo:</b>		<b>De corto plazo</b>	
Cuentas x cobrar	30.031	Disponible	36.184
Inventarios	13.610	Inversiones CP	7.836
Activos Diferidos CP	8.716	Obligaciones financieras de CP	36.966
Inversiones	2.781	Proveedores	69.286
Cuentas x pagar CP	90.334	Impuestos por pagar	34.291
		Obligaciones laborales CP	27.896
		Pasivos Diferidos CP	-
		Otros pasivos de corto plazo	22.202
<b>Total FCP</b>	<b>145.472</b>	<b>Total ACP</b>	<b>234.661</b>
<b>De largo plazo</b>		<b>De largo plazo</b>	
Obligaciones financieras de LP	40.000	Propiedades, planta y equipos neto	122.870
Obligaciones laborales de LP	8.493	Pasivos estimados y provisiones LP	12.790
Capital Social	1		
<b>Total FLP</b>	<b>48.494</b>	<b>Total ALP</b>	<b>135.660</b>
<b>GIF</b>			
Utilidad neta del periodo	176.355		
<b>Total GIF</b>	<b>176.355</b>	<b>DIVIDENDOS</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL</b>	<b>370.321</b>	<b>TOTAL</b>	<b>370.321</b>

Fuente: cálculos de las autoras con base a estados financieros

En el cuadro 19 se presenta la siguiente hoja de trabajo que permite analizar el movimiento de recursos del LA ALSACIA S.A. en el año 2015 con relación al 2014.

Es importante recordar que lo que el principio de conformidad financiera busca, es que las organizaciones usen sus fuentes de corto plazo en aplicaciones de corto plazo, que usen sus fuentes de largo plazo en aplicaciones de largo plazo y que cubran los dividendos con la Generación Interna de Fondos Operacionales (GIF) y que lo que quede de estos últimos apoye las aplicaciones del corto y largo plazo.

Con base a lo anterior se procede a analizar el movimiento de recursos de La Alsacia S.A. para determinar si cumple con el principio de conformidad financiera expuesto. Se observa que las fuentes de corto plazo se utilizaron en aplicaciones de corto plazo, sin embargo, quedó un faltante de -89.189 miles de pesos. Por su parte, las fuentes de largo plazo se utilizaron en las aplicaciones de largo plazo, pero también quedó un faltante de -87.166 miles de pesos. Por lo tanto, la generación interna de fondos debió destinarse a cubrir los faltantes para las aplicaciones de corto y largo plazo, en detrimento del pago de dividendos.

Esto permite concluir que en esta empresa no se cumple con el principio de conformidad financiera, ya que los dividendos no fueron cubiertos y las fuentes de corto plazo, así como las de largo plazo no fueron suficientes para sus aplicaciones correspondientes, es decir, las decisiones de movimiento de recursos fueron erradas en este sentido.

Cuadro 19. Análisis del movimiento de recursos para el LA ALSACIA S.A. 2015.

%	FUENTES	VALOR	DIFERENCIA Fuente - Aplicación	APLICACIONES	VALOR	%
39,3%	<b>FCP</b>	<b>145.472</b>	145.472	<b>ACP</b>	<b>234.661</b>	63,4%
			-89.189			
13,1%	<b>FLP</b>	<b>48.494</b>	135.660	<b>ALP</b>	<b>135.660</b>	36,6%
			-87.166			
47,6%	<b>GIF</b>	<b>176.355</b>	-	<b>DIV</b>	-	0,0%
			176.355			
	<b>TOTAL FUENTES</b>	<b>370.321</b>	-	<b>TOTAL APLICACIONES</b>	<b>370.321</b>	

Fuente: cálculos de las autoras con base a estados financieros

Para tratar de entender estas decisiones, se puede observar la situación de las decisiones de corto plazo. Esta empresa tuvo aplicaciones especialmente concentradas en el pago de pasivos, como son proveedores, obligaciones



financieras, los impuestos y obligaciones laborales. Se aprecia que pudo haber sido una decisión disminuir los niveles de endeudamiento de la empresa, sacrificando la repartición de dividendos para los propietarios, pues como se observa, el pago de estos pasivos se realizó a través de los recursos adquiridos por la utilidad neta del período, es decir, la generación interna de fondos.

## 7.2 MOVIMIENTO DE RECURSOS PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA M.J.G. S.A.

PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA M.J.G. S.A. está ubicada en la dirección Cr 38 32-48, en la ciudad de Tuluá. Este negocio ofrece los siguientes productos y servicios: Depósitos de Panela, Productora y Comercializadora. En el Cuadro 20 se presenta el balance general para los años 2014 y 2015, correspondiente a los estados financieros de PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA M.J.G. S.A. En el mismo cuadro se identifican las fuentes y aplicaciones de recursos.

Cuadro 20. Balance General, 2014-2015. PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA M.J.G. S.A., Miles de pesos.

	2014	2015	Diferencia	A/F*
Disponible	8.247	43.453	35.206	A
Inversiones CP	300	300	-	F
Cuentas x cobrar	135.855	428.462	292.607	A
Inventarios	-	-	-	F
Activos Diferidos CP	-	-	-	F
<b>Activo corriente</b>	<b>144.402</b>	<b>472.215</b>		
Inversiones	-	-	-	F
Deudores largo plazo	590.000	590.000	-	F
Propiedades, planta y equipos neto	584.062	508.595	-75.467	F
Intangibles	4.639	4.639	-	F
<b>Activo fijo neto</b>	<b>1.178.701</b>	<b>1.103.234</b>		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>1.323.103</b>	<b>1.575.449</b>		
Obligaciones financieras de CP	-	-	-	A
Proveedores	-	-	-	A
Cuentas x pagar CP	98.999	110.075	11.076	F
Impuestos por pagar	98.813	-	-98.813	A
Obligaciones laborales CP	11.285	3.727	-7.558	A
Pasivos estimados y provisiones CP	3.841	-	-3.841	A
Otros pasivos de corto plazo	4.028	-	-4.028	A
<b>Pasivo corriente</b>	<b>216.966</b>	<b>113.802</b>		

Continuación cuadro 20.

	2014	2015	Diferencia	A/F*
Obligaciones financieras de LP	-	-	-	A
Cuentas x pagar LP	-	-	-	A
Obligaciones laborales de LP	-	3.337	3.337	F
Otros pasivos de LP	-	9.099	9.099	F
Impuestos, gravámenes y tasas	-	148.960	148.960	F
<b>Pasivo no corriente</b>	<b>-</b>	<b>161.396</b>		
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>216.966</b>	<b>275.198</b>		
Capital Social	190.000	190.000	-	A
Superávit de capital	-	-		
Reservas	79.923	79.923		
Revalorización del patrimonio	597.334	597.334		
Resultados del ejercicio	28.737	227.482		
Utilidades retenidas	210.143	205.512	194.114	F
Superávit por valorizaciones	-	-	-	A
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>1.106.137</b>	<b>1.300.251</b>		
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>1.323.103</b>	<b>1.575.449</b>		

A= Aplicación; F = Fuente

Fuente: cálculos de las autoras con base a estados financieros

A partir de la información anterior, se elaboró la primera hoja de trabajo para la empresa correspondiente. Es una primera aproximación al EFAP y consiste en elaborar un primer cuadro que resume, de un lado, todas aquellas variaciones que representan fuente y aquellas que implicaron aplicación. En el cuadro 21 se presentan los resultados, donde se aprecia que los dos totales son iguales, es decir, el total de fuentes es igual al total de aplicaciones. Lo que sigue es determinar si este primer cuadro permite evaluar la calidad de las decisiones gerenciales, es decir, si a través de él se puede hacer una idea de la forma como fueron tomadas las decisiones de inversión, financiación y dividendos.

Según el Cuadro 21, las principales fuentes de corto plazo fueron en su orden, las cuentas por pagar y los impuestos, gravámenes y tasas. Asimismo, las fuentes de largo plazo se concentraron principalmente en la reducción de propiedades, planta y equipo neto y otros pasivos de largo plazo. Se aprecia que la empresa no utiliza como fuente de financiación las obligaciones financieras ni de corto ni largo plazo.

En cuanto a las aplicaciones, en el corto plazo fueron principalmente las cuentas por cobrar, es decir, la cartera a clientes y los impuestos por pagar. Esto significa que la empresa requirió recursos para financiar las deudas adquiridas por sus clientes.

Cuadro 21. Estado de Fuentes y Aplicación de Fondos. PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA M.J.G. S.A. Miles de pesos, 2015.

<b>FUENTES</b>	<b>VALOR</b>	<b>APLICACIONES</b>	<b>VALOR</b>
<b>De corto plazo:</b>		<b>De corto plazo</b>	
Cuentas x pagar CP	11.076	Disponible	35.206
Impuestos, gravámenes y tasas	148.960	Cuentas x cobrar	292.607
		Impuestos por pagar	98.813
		Obligaciones laborales CP	7.558
		Pasivos estimados y provisiones CP	3.841
		Otros pasivos de corto plazo	4.028
<b>Total FCP</b>	<b>160.036</b>	<b>Total ACP</b>	<b>442.053</b>
<b>De largo plazo</b>		<b>De largo plazo</b>	
Propiedades, planta y equipos neto	75.467		
Obligaciones laborales de LP	3.337		
Otros pasivos de LP	9.099		
<b>Total FLP</b>	<b>87.903</b>	<b>Total ALP</b>	<b>-</b>
<b>GIF</b>			
Utilidad neta del periodo	227.482		
<b>Total GIF</b>	<b>227.482</b>	<b>DIVIDENDOS</b>	<b>33.368</b>
<b>TOTAL</b>	<b>475.421</b>	<b>TOTAL</b>	<b>475.421</b>

Fuente: cálculos de las autoras con base a estados financieros

En el cuadro 22 se presenta la siguiente hoja de trabajo que permite analizar el movimiento de recursos de PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA M.J.G. S.A. en el año 2015 con relación al 2014. Se aprecia que el 47.8% de las fuentes corresponden a generación interna de fondos, mientras que el 33.7% son recursos del corto plazo. Sin embargo, al apreciar las aplicaciones, el 93% son de corto plazo, lo que significa que para financiar estas utilidades, la empresa debió recurrir a recursos de largo plazo, específicamente a la generación interna de fondos. Dado que las fuentes de corto plazo resultaron inferiores a las aplicaciones, PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA M.J.G. S.A. tuvo que acceder a recursos de largo plazo y los fondos internos. Esto se facilitó porque la empresa no tuvo aplicaciones en el largo plazo, a pesar de que su actividad en el año 2015 le permitió el pago de dividendos, que representaron el 7% del total de aplicaciones del año.

Los anteriores movimientos de recursos permiten analizar la calidad de las decisiones tomadas por los encargados del manejo financiero de la empresa, a la luz del crecimiento empresarial. Al respecto se aprecia que la empresa concentró sus aplicaciones en el corto plazo, es decir, le apostó a la supervivencia, sin embargo, no se realizan inversiones en capital fijo, o sea, no se promovió el

crecimiento empresarial, a pesar de contar con fuentes de largo plazo y generación de interna de fondos. Se prefirió pagar dividendos en lugar de invertir en propiedad, planta y equipo. De hecho, la empresa desinvertió, porque el capital fijo se redujo en el año señalado para financiar una proporción de las aplicaciones de corto plazo.

Además, al observar que la principal cuenta de las aplicaciones de corto plazo corresponde a las cuentas por cobrar, se entiende que están financiando este activo corriente con fondos propios.

De acuerdo a lo anterior, en esta empresa tampoco se observa el cumplimiento del principio de conformidad financiera, en especial porque las fuentes de largo plazo no fueron aplicadas, sino que se destinaron a cubrir los recursos faltantes de corto plazo; en el caso del GIF, se observa que se destinó a pagar los dividendos y el excedente se destinó a cubrir los faltantes para aplicaciones de corto plazo, lo cual es financieramente correcto. Por lo tanto, el no cumplimiento del principio de conformidad financiera descansa en las decisiones de largo plazo.

Cuadro 22. Análisis del movimiento de recursos para PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA M.J.G. S.A. 2015.

%	FUENTES	VALOR	DIFERENCIA Fuente - Aplicación	APLICACIONES	VALOR	%
33,7%	<b>FCP</b>	<b>160.036</b>	442.053	<b>ACP</b>	<b>442.053</b>	93,0%
			-282.017			
18,5%	<b>FLP</b>	<b>87.903</b>	-	<b>ALP</b>	-	0,0%
			87.903			
47,8%	<b>GIF</b>	<b>227.482</b>	33.368	<b>DIV</b>	<b>33.368</b>	7,0%
	<b>TOTAL FUENTES</b>	<b>475.421</b>	-	<b>TOTAL APLICACIONES</b>	<b>475.421</b>	

Fuente: cálculos de las autoras con base a estados financieros

### 7.3 MOVIMIENTO DE RECURSOS TRAPICHE LA MOLIENDA S.A.

Trapiche la Molienda S.A. es una empresa privada dentro de fabricantes de azúcar de caña en crudo en Tuluá. La empresa es un poco más pequeña que el promedio de fabricantes de azúcar de caña en crudo. En el Cuadro 23 se presenta el balance general para los años 2014 y 2015, correspondiente a los estados financieros de TRAPICHE LA MOLIENDA S.A. En el mismo cuadro se identifican las fuentes y aplicaciones de recursos.

Cuadro 23. Balance General, 2014-2015. TRAPICHE LA MOLIENDA S.A., Miles de pesos.

	2014	2015		Diferencia	A/F*
Disponible	5.238	42.156		36.918	A
Cuentas x cobrar	68.840	55.308		-13.532	F
Inventarios	-	-		-	F
Activos Diferidos CP	-	-		-	F
<b>Activo corriente</b>	<b>74.078</b>	<b>97.464</b>			
Propiedades, planta y equipos neto	401.023	379.078		-21.945	F
<b>Activo fijo neto</b>	<b>401.023</b>	<b>379.078</b>			
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>475.101</b>	<b>476.542</b>			
Obligaciones financieras de CP	7.973	7.714		-259	A
Proveedores	-	-		-	A
Cuentas x pagar CP	29.033	3.582		-25.451	A
Impuestos por pagar	6.286	15.483		9.197	F
Obligaciones laborales CP	7.424	8.510		1.086	F
<b>Pasivo corriente</b>	<b>50.716</b>	<b>35.289</b>			
Obligaciones financieras de LP	-	17.000		17.000	F
Cuentas x pagar LP	214.863	214.863		-	A
Obligaciones laborales de LP	-	-		-	A
<b>Pasivo no corriente</b>	<b>214.863</b>	<b>231.863</b>			
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>265.579</b>	<b>267.152</b>			
Capital Social	120.000	170.000		20.361	F
Superávit de capital	-	-			
Reservas	1.699	5.332			
Revalorización del patrimonio	29.639	-			
Resultados del ejercicio	36.329	-134			
Utilidades retenidas	21.855	34.192		-20.493	A
Superávit por valorizaciones	-	-			
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>209.522</b>	<b>209.390</b>			
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>475.101</b>	<b>476.542</b>			

A= Aplicación; F = Fuente

Fuente: cálculos de las autoras con base a estados financieros

A partir de la información anterior, se elaboración la primera hoja de trabajo. Es una primera aproximación al EFAF y consiste en elaborar un primer cuadro que resume, de un lado, todas aquellas variaciones que representan fuente y aquellas que implicaron aplicación. En el cuadro 24 se presentan los resultados, donde se aprecia que los dos totales son iguales, es decir, el total de fuentes es igual al total de aplicaciones. Lo que sigue es determinar si este primer cuadro permite evaluar la calidad de las decisiones gerenciales, es decir, si a través de él se puede hacer una idea de la forma como fueron tomadas las decisiones de inversión, financiación y dividendos.

Según el Cuadro 24, las principales fuentes de corto plazo fueron en su orden, las cuentas por cobrar y los impuestos por pagar. Asimismo, las fuentes de largo plazo se concentraron principalmente en la disminución de las inversiones en propiedades, planta y equipo, el capital social y las obligaciones financieras.

En cuanto a las aplicaciones, en el corto plazo fueron principalmente el disponible y las cuentas por pagar, mientras que en el largo plazo no hubo utilización de recursos. La empresa pagó dividendos a sus accionistas.

Cuadro 24. Estado de Fuentes y Aplicación de Fondos. TRAPICHE LA MOLIENDA S.A. Miles de pesos, 2015.

<b>FUENTES</b>	<b>VALOR</b>		<b>APLICACIONES</b>	<b>VALOR</b>
<b>De corto plazo:</b>			<b>De corto plazo</b>	
Cuentas x cobrar	13.532		Disponible	36.918
Impuestos por pagar	9.197		Obligaciones financieras de CP	259
Obligaciones laborales CP	1.086		Proveedores	-
			Cuentas x pagar CP	25.451
<b>Total FCP</b>	<b>23.815</b>		<b>Total ACP</b>	<b>62.628</b>
<b>De largo plazo</b>			<b>De largo plazo</b>	
Propiedades, planta y equipos neto	21.945			
Obligaciones financieras de LP	17.000			
Capital Social	20.361			
<b>Total FLP</b>	<b>59.306</b>		<b>Total ALP</b>	<b>-</b>
<b>GIF</b>				
Utilidad neta del periodo	-134			
<b>Total GIF</b>	<b>-134</b>		<b>DIVIDENDOS</b>	<b>20.359</b>
<b>TOTAL</b>	<b>82.987</b>		<b>TOTAL</b>	<b>82.987</b>

Fuente: cálculos de las autoras con base a estados financieros

En el cuadro 25 se presenta la siguiente hoja de trabajo que permite analizar el movimiento de recursos del Trapiche la Molienda S.A. en el año 2015 con relación al 2014. Se aprecia que el 71.5% de las fuentes corresponden al largo plazo, el 28.7% a fuentes de corto plazo y la generación interna de fondos fue negativa.

Por su parte, las aplicaciones presentan una estructura diferente, en la cual el 75.5% de utilidades son de corto plazo. Los dividendos pagados representaron el 24.5%.

A través del cuadro 25 se logra determinar que la empresa TRAPICHE LA MOLIENDA S.A., no cumple con el principio de conformidad financiera, teniendo en cuenta que concentra sus aplicaciones en el corto plazo, sin embargo, sus fuentes de la misma naturaleza son insuficientes, motivo por el cual recurre a los recursos de largo plazo para financiar estas cuentas, violando así el principio referenciado. Adicionalmente paga dividendos con recursos de largo plazo, debido a que no hubo generación interna de recursos, decisión que también es errada dado que el principio de conformidad financiera reza que el pago de dividendos debe cubrirse a través de la generación interna de fondos, pues se está sacrificando el crecimiento (aplicación de largo plazo), por el pago de estos dividendos.

De acuerdo a lo anterior, en esta empresa las decisiones no están en función del crecimiento empresarial, específicamente porque sus recursos de corto y largo plazo se direccionan a las aplicaciones corrientes. A pesar de no existir generación interna de fondos, se pagan dividendos, mientras que la inversión en capital fijo es inexistente. Por lo tanto, los encargados de la toma de decisiones, prefieren el reparto de utilidades a los propietarios, en lugar de incrementar los activos fijos de la empresa, incluso, se presenta una reducción de la inversión en propiedad, planta y equipo.

Cuadro 25. Análisis del movimiento de recursos para TRAPICHE LA MOLIENDA S.A. 2015.

%	FUENTES	VALOR	DIFERENCIA Fuente - Aplicación	APLICACIONES	VALOR	%
28,7%	<b>FCP</b>	<b>23.815</b>	23.815	<b>ACP</b>	<b>62.628</b>	75,5%
			-38.813			
71,5%	<b>FLP</b>	<b>59.306</b>	-	<b>ALP</b>	-	0,0%
			59.306			
-0,2%	<b>GIF</b>	<b>-134</b>	20.359	<b>DIV</b>	<b>20.359</b>	24,5%
			-20.493			

	<b>TOTAL FUENTES</b>	<b>82.987</b>	<b>-</b>	<b>TOTAL APLICACIONES</b>	<b>82.987</b>	
--	----------------------	---------------	----------	---------------------------	---------------	--

Fuente: cálculos de las autoras con base a estados financieros



#### 7.4 MOVIMIENTO DE RECURSOS CUARTAS Y CALDERÓN & CÍA. S.C.A.

CUARTAS Y CALDERÓN & CÍA. S.C.A. está ubicada en la CL 31 23 10, Tuluá, Valle. Tiene como forma jurídica: SOCIEDAD EN COMANDITA POR ACCIONES. Actividad: Fabricación de panela y sus subproductos fuera de la unidad agrícola de producción.

En el Cuadro 26 se presenta el balance general para los años 2014 y 2015, correspondiente a los estados financieros de CUARTAS Y CALDERÓN & CÍA. S.C.A. En el mismo cuadro se identifican las fuentes y aplicaciones de recursos.

Cuadro 26. Balance General, 2014-2015. CUARTAS Y CALDERÓN & CÍA. S.C.A., Miles de pesos.

	2014	2015	Diferencia	A/F*
Disponible	73.406	93.088	19.682	A
Inversiones CP	2.119	11.955	9.836	A
Cuentas x cobrar	90.367	73.538	-16.829	F
Inventarios	-	-	-	F
Activos Diferidos CP	-	-	-	F
<b>Activo corriente</b>	<b>165.892</b>	<b>178.581</b>		
Inversiones	10.336	-	-10.336	F
Deudores largo plazo	-	15.093	15.093	A
Propiedades, planta y equipos neto	9.839	9.839	-	F
Valorizaciones	358.806	367.355	8.549	A
<b>Activo fijo neto</b>	<b>378.981</b>	<b>392.287</b>		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>544.873</b>	<b>570.868</b>		
Obligaciones financieras de CP	10.196	7.412	-2.784	A
Proveedores	-	-	-	A
Cuentas x pagar CP	4.202	5.648	1.446	F
Impuestos por pagar	2.313	993	-1.320	A
Obligaciones laborales CP	8.977	7.410	-1.567	A
Otros pasivos de corto plazo	-	8.460	8.460	F
<b>Pasivo corriente</b>	<b>25.688</b>	<b>29.923</b>		
Obligaciones financieras de LP	-	-	-	A
Cuentas x pagar LP	13.000	13.000	-	A
<b>Pasivo no corriente</b>	<b>13.000</b>	<b>13.000</b>		
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>38.688</b>	<b>42.923</b>		

Continuación cuadro 26.

	2014	2015		Diferencia	A/F*
Capital Social	11.680	11.680		-	A
Superávit de capital	-	-			
Reservas	709	709			
Revalorización del patrimonio	61.392	61.392			
Resultados del ejercicio	18.578	13.211			
Utilidades retenidas	55.020	73.599		13.212	F
Superávit por valorizaciones	358.806	367.354		8.548	F
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>506.185</b>	<b>527.945</b>			
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>544.873</b>	<b>570.868</b>			

A= Aplicación; F = Fuente

Fuente: cálculos de las autoras con base a estados financieros

A partir de la información anterior, se elaboró la primera hoja de trabajo. Es una primera aproximación al EFAF y consiste en elaborar un primer cuadro que resume, de un lado, todas aquellas variaciones que representan fuente y aquellas que implicaron aplicación. En el cuadro 27 se presentan los resultados, donde se aprecia que los dos totales son iguales, es decir, el total de fuentes es igual al total de aplicaciones. Lo que sigue es determinar si este primer cuadro permite evaluar la calidad de las decisiones gerenciales, es decir, si a través de él se puede hacer una idea de la forma como fueron tomadas las decisiones de inversión, financiación y dividendos.

Según el Cuadro 27, las principales fuentes de corto plazo fueron en su orden, las cuentas por cobrar, las inversiones y otros pasivos. La empresa no utilizó fuentes de largo plazo, a pesar de que generó fondos internos.

En cuanto a las aplicaciones, en el corto plazo fueron principalmente el aumento del disponible y las inversiones. Por su parte, las aplicaciones de largo plazo se concentraron primordialmente en el pago de deudores. La empresa no pagó dividendos.

Cuadro 27. Estado de Fuentes y Aplicación de Fondos. CUARTAS Y CALDERÓN & CÍA. S.C.A. Miles de pesos, 2015.

FUENTES	VALOR		APLICACIONES	VALOR
<b>De corto plazo:</b>			<b>De corto plazo</b>	
Cuentas x cobrar	16.829		Disponible	19.682
Inversiones	10.336		Inversiones CP	9.836
Cuentas x pagar CP	1.446		Obligaciones financieras de CP	2.784
Otros pasivos de corto plazo	8.460		Impuestos por pagar	1.320
			Obligaciones laborales CP	1.567
<b>Total FCP</b>	<b>37.071</b>		<b>Total ACP</b>	<b>35.189</b>
<b>De largo plazo</b>			<b>De largo plazo</b>	
			Deudores largo plazo	15.093
<b>Total FLP</b>	<b>-</b>			
<b>GIF</b>			<b>Total ALP</b>	<b>15.093</b>
Utilidad neta retenidas	13.212			
<b>Total GIF</b>	<b>13.212</b>		<b>DIVIDENDOS</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL</b>	<b>50.283</b>		<b>TOTAL</b>	<b>50.282</b>

Fuente: cálculos de las autoras con base a estados financieros

En el cuadro 28 se presenta la siguiente hoja de trabajo que permite analizar el movimiento de recursos del CUARTAS Y CALDERÓN & CÍA. S.C.A. en el año 2015 con relación al 2014. Se aprecia que el 73.7% de las fuentes corresponden a recursos de corto plazo, mientras que la generación interna de fondos representó el 26.3%. No tuvo fuentes de largo plazo.

Las aplicaciones se concentraron igualmente en el corto plazo, con el 70%, mientras que a pesar de no tener fuentes de largo plazo, la empresa realizó pagos de deudores, utilizando para ello parte de la generación interna de fondos.

Se aprecia que en esta empresa no se cumple completamente con el principio de conformidad financiera. A pesar de que las aplicaciones de corto plazo son cubiertas con fuentes de la misma naturaleza, los administradores de la organización financian las aplicaciones de largo plazo con recursos generados internamente, sin hacer uso de recursos de la misma índole, motivo por el cual no se logran pagar dividendos. Puede observarse que esta empresa decide pagar sus deudas de largo plazo con las utilidades generadas, quizá para reducir sus niveles de endeudamiento, sacrificando el pago de dividendos.

Las decisiones que se tomaron en esta organización no se direccionaron al crecimiento empresarial, pues, a pesar de que la generación interna de fondos no

se destina al pago de dividendos o repartición de utilidades, se dirigen a las aplicaciones de largo plazo, pero éstas resultaron ser el aumento de la cuenta de deudores mas no la inversión en activos fijos.

Cuadro 28. Análisis del movimiento de recursos para CUARTAS Y CALDERÓN & CÍA. S.C.A. 2015.

%	FUENTES	VALOR	DIFERENCIA Fuente - Aplicación	APLICACIONES	VALOR	%
73,7%	<b>FCP</b>	<b>37.071</b>	35.189	<b>ACP</b>	<b>35.189</b>	70,0%
			1.882			
0,0%	<b>FLP</b>	-	15.093	<b>ALP</b>	<b>15.093</b>	30,0%
			-15.093			
26,3%	<b>GIF</b>	<b>13.212</b>		<b>DIV</b>	-	0,0%
	<b>TOTAL FUENTES</b>	<b>50.282</b>		<b>TOTAL APLICACIONES</b>	<b>50.282</b>	

Fuente: cálculos de las autoras con base a estados financieros

De acuerdo a los resultados anteriores, en general se aprecia que las empresas del estudio no cumplen con el principio de conformidad financiera, pues la relación entre fuentes y aplicaciones no guarda coherencia desde el punto de vista teórico. Sin embargo, cabe advertir que las empresas en muchas ocasiones se ven restringidas en sus decisiones internas, en especial por la situación del entorno que condiciona dichas decisiones. En situaciones coyunturales pueden tomarse decisiones que violan el principio financiero en referencia, pero que quizá buscan favorecer una situación particular de las organizaciones, como se pudo observar en algunos casos, disminuir los pasivos.

## 8. ANÁLISIS COMPARATIVO RESPECTO A LA CALIDAD DE LAS DECISIONES SOBRE FINANCIACIÓN DEL CRECIMIENTO, CON BASE AL MOVIMIENTO DE RECURSOS FINANCIEROS

Para el análisis comparativo se utiliza la información de las fuentes y aplicaciones en porcentajes utilizando la metodología de Oscar León García, arrojadas en el capítulo anterior y las encuestas realizadas. El cuadro 29 resume estos resultados.

Iniciando el análisis con las aplicaciones, se aprecia que las cuatro empresas mostraron como principal uso el incremento de su capital de trabajo, es decir, se concentraron en las aplicaciones de corto plazo, las cuales generalmente corresponden a inversiones para la operatividad de las organizaciones o dicho de otra forma, para la supervivencia empresarial.

Solo en el caso de dos de las empresas de la muestra, se presentaron aplicaciones de largo plazo, sin embargo, solo en una de ellas corresponde a incrementos en las inversiones en propiedad, planta y equipo. En las otras dos empresas, no hubo incrementos de capital fijo, pero sí, pago de dividendos.

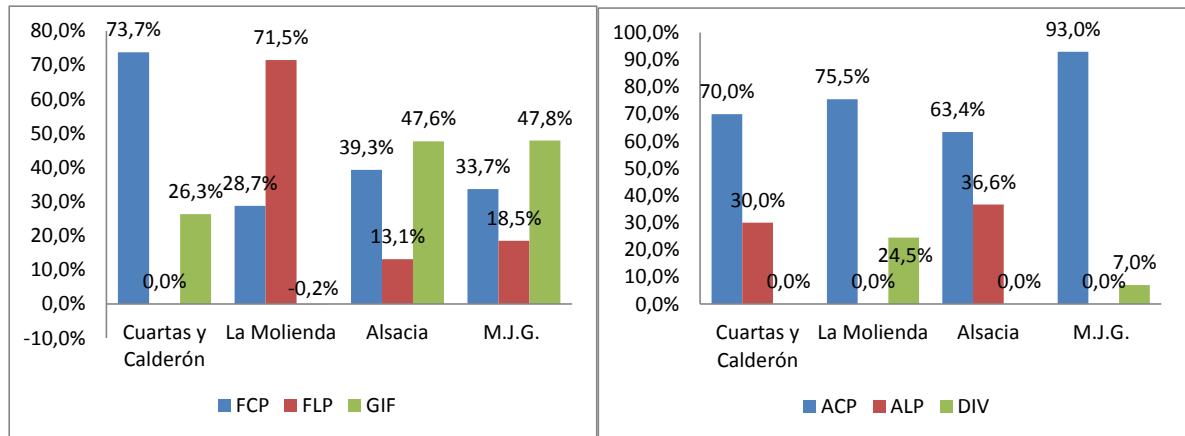
Según se infiere de lo anterior, se presenta una especie de sustitución entre pago de dividendos o inversiones fijas en las empresas en estudio.

Cuadro 29. Fuentes y aplicaciones, porcentajes comparativos. 2015

EMPRESA	FUENTES			APLICACIONES		
	FCP	FLP	GIF	ACP	ALP	DIV
LA ALSACIA S.A.	39,3%	13,1%	47,6%	63,4%	36,6%	0,0%
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADOR A M.J.G. S.A.	33,7%	18,5%	47,8%	93,0%	0,0%	7,0%
TRAPICHE LA MOLIENDA S.A.	28,7%	71,5%	-0,2%	75,5%	0,0%	24,5%
CUARTAS Y CALDERÓN & CÍA. S.C.A.	73,7%	0,0%	26,3%	70,0%	30,0%	0,0%

Fuente: cálculos de las autoras

Gráfico 19. Fuentes y aplicaciones, porcentajes comparativos



Fuente: cálculos y diseño gráfico de las autoras

Dado los objetivos del presente trabajo, es necesario comprender las decisiones que tomaron los administradores de las empresas en estudio, para concretar si han estado direccionadas al crecimiento empresarial y de qué forma se han financiado estas inversiones.

Es importante recordar que las cuatro empresas en estudio corresponden a organizaciones con más de 6 años en el mercado, dedicadas a actividades de la industria. Según el trabajo de campo realizado, producto de su experiencia en el mercado y conocimiento de los negocios, se encuentran en una etapa de desarrollo avanzada, consideradas empresas maduras o tradicionales. Cuentan con capital humano debidamente capacitado y sistemas de información apropiados que apoyan el proceso decisorio en todas sus etapas.

De los resultados de los estados de fuentes y usos, así como el movimiento de recursos, se logró constatar que existen algunos aspectos en común en las cuatro empresas y otros diferenciales.

En el caso del LA ALSACIA S.A. y PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA M.J.G. S.A., sus principales fuentes correspondieron a la generación interna de fondos, producto de los buenos resultados financieros logrados en el año 2015. En el caso de CUARTAS Y CALDERÓN & CÍA. S.C.A., la principal fuente fueron las de corto plazo, a diferencia de TRAPICHE LA MOLIENDA S.A., cuyos recursos provinieron del largo plazo.

Las aplicaciones permiten apreciar qué tipo de objetivos perseguían las empresas. En las cuatro empresas, las mayores inversiones se dirigieron a los activos corrientes, especialmente el capital de trabajo. Retomando los resultados de las encuestas, se observaba que los encuestados hablaban de la importancia del

efectivo, el cual se utilizaba para transacciones, mientras que las cuentas por cobrar buscaban conservar el cliente e incrementar el volumen de las ventas. Estas políticas son consecuentes con las aplicaciones que se observan en los estados de fuentes y usos, especialmente porque en todas las empresas, como se dijo, el mayor porcentaje de aplicaciones se direccionaron hacia los activos corrientes.

Sin embargo, al preguntarse sobre la financiación de las operaciones de corto plazo, las empresas La Alsacia, MJG y La Molienda respondían que se hacían con recursos de caja, pero al analizar el movimiento de recursos, esto no fue lo que se evidenció. De hecho, uno de los principales problemas que se detectaron a través de los estados de fuentes y usos, corresponde a la insuficiencia de fuentes de corto plazo, con excepción de CUARTAS Y CALDERÓN & CÍA. S.C.A., el resto de empresas no logró financiar todas sus aplicaciones corrientes con fuentes de la misma naturaleza.

En este sentido, se apreció la dificultad de las empresas para cumplir con el principio de conformidad financiera. A pesar de esto, lo importante es evaluar la calidad de las decisiones tomadas y su direccionamiento hacia el crecimiento empresarial.

Al respecto, en las encuestas se indicaba que las operaciones de largo plazo eran financiadas con créditos de la misma naturaleza en el caso de dos empresas, mientras que otra, lo hacía con créditos de corto plazo. A pesar de esto, al observar los movimientos de recursos, prácticamente los créditos no se utilizaron por parte de las empresas, excepto en dos de ellas, a saber, La Alsacia y Trapiche La Molienda. No obstante, la principal coincidencia entre resultados de las encuestas y el movimiento de recursos, tiene que ver con la importancia que tienen la generación interna de fondos, como fuente principal de financiación, por lo menos en La Alsacia y MJG.

Ahora, según las aplicaciones encontradas, solo una de las empresas, realizó inversiones en activos fijos, específicamente el LA ALSACIA S.A. En el caso de CUARTAS Y CALDERÓN & CÍA. S.C.A., a pesar de registrar aplicaciones de largo plazo, éstas no correspondieron a inversiones fijas. Las restantes dos empresas no tienen este tipo de aplicaciones.

Por lo tanto, las decisiones financieras de los encargados del proceso decisorio en las cuatro empresas del estudio, no fueron direccionadas hacia el crecimiento empresarial, excepto en La Alsacia, sino más bien a la supervivencia, es decir, inversiones en activos corrientes.

Siendo específicos con la empresa que evidenció inversiones fijas, se logró constatar que sus decisiones fueron acertadas, debido a que se aprovecharon los recursos generados internamente para promover el crecimiento empresarial,

sacrificando en dicho caso, el pago de dividendos. Es decir, se prefirió crecer e invertir a repartir utilidades.

Por otro lado, una de las empresas que evidencia equivocaciones en sus decisiones financieras, es TRAPICHE LA MOLIENDA S.A., específicamente porque sus aplicaciones corrientes están siendo financiadas con fuentes de largo plazo. Además, a pesar de no generar recursos internos, se pagan dividendos, siendo esta una contradicción, pues en la práctica se estarían pagando dichos dividendos con desinversiones o créditos.

En el caso de CUARTAS Y CALDERÓN & CÍA. S.C.A., corresponde a la empresa donde más cercano se ve el principio de conformidad financiera. En esta organización, a pesar de no promoverse el crecimiento empresarial, porque no se presentan inversiones fijas, sus decisiones son coherentes, especialmente porque logran financiar sus aplicaciones corrientes, con fuentes de corto plazo en su totalidad, mientras que sus aplicaciones de largo plazo son financiadas con fondos internos.

Por su parte, la empresa PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA M.J.G. S.A., aprovecha sus resultados financieros positivos, para financiar, a través de la generación interna de fondos, sus activos corrientes, especialmente, las cuentas por cobrar. En este sentido se pueden considerar apropiadas sus decisiones financieras, ya que a pesar de no realizar inversiones fijas, financia sus aplicaciones corrientes con recursos de corto plazo y fondos internos. Esta empresa presenta pago de dividendos, es decir, se induce que no fue de interés el crecimiento empresarial y se prefirió repartir una proporción de las utilidades.

A pesar de lo anterior, es importante cruzar esta información con otros resultados financieros, que se encuentran en los indicadores de liquidez y rentabilidad, para tratar de aproximar si las decisiones del movimiento de recursos tomadas por las empresas han afectado positiva o negativamente la situación financiera de las empresas, teniendo en cuenta que estas empresas no cumplen con el principio de conformidad financiera.

Al calcular indicadores de liquidez, se puede observar que la mayoría de empresas mejoraron esta situación entre los años 2014 y 2015, excepto la empresa Cuartas y Calderón, que a pesar de tener una elevada liquidez, su indicador presentó un descenso (ver cuadro 30).

Cuadro 30. Situación de liquidez de las empresas

	LIQUIDEZ							
	LA MOLIENDA		CUARTAS Y CALDERÓN		ALSACIA		MJG	
	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015
Activo corriente / Pasivo corriente	1,46	2,76	6,46	5,97	0,71	0,92	0,67	4,15



Prueba ácida	1,46	2,76	6,46	5,97	0,54	0,74	0,67	4,15
--------------	------	------	------	------	------	------	------	------

Fuente: cálculos de las autoras

Como se apreciaba en el análisis del movimiento de recursos, estas empresas concentraban sus operaciones en el corto plazo, incluso sus movimientos se direccionaron hacia estas aplicaciones violando el principio de conformidad financiera, haciendo uso de fuentes de largo plazo para cubrir necesidades de corto plazo. No obstante, estas decisiones por lo menos han mostrado que han mejorado la situación de liquidez en general de las empresas para el año 2015.

Respecto a la rentabilidad, en el cuadro 31 se presentan indicadores asociados a este aspecto. Se aprecia que dos de las empresas mejoraron su rentabilidad neta, en especial la Alsacia S.A., pues en lo que corresponde a MJG, el mejoramiento de su rentabilidad neta no es consecuente con su naturaleza, pues como se observa para esta organización, el margen operacional se deterioró, lo que indica que el resultado neto fue producto de la obtención de ingresos no operacionales durante el período.

En lo que corresponde a las empresas La Molienda y Cuartas y Calderón, el resultado fue negativo, pues sus márgenes netos se deterioraron, así como el margen operacional, al igual que el rendimiento del activo total y del patrimonio.

A través de estos indicadores se puede apreciar que las decisiones del movimiento de recursos de las empresas no tuvieron un efecto positivo en la rentabilidad de los negocios, a pesar del mejoramiento de la liquidez.

Cuadro 31. Situación de rentabilidad de las empresas

	RENTABILIDAD							
	LA MOLIENDA		CUARTAS Y CALDERÓN		ALSACIA		MJG	
	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015
Margen Bruto	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	82,4%	83,7%	100,0%	100,0%
Margen Operacional	6,3%	1,8%	11,6%	8,6%	2,0%	2,9%	11,7%	1,4%
Margen Neto	5,20%	-0,02%	7,15%	4,82%	0,2%	7,9%	8,5%	68,2%
Rendimiento Activo total	7,6%	0,0%	3,41%	2,31%	0,0%	1,7%	2,2%	14,4%
Rendimiento del Patrimonio	17,3%	-0,1%	3,67%	2,50%	0,0%	1,8%	2,6%	17,5%

Fuente: cálculos de las autoras

## 9. CONCLUSIONES

A partir de los hallazgos a continuación se presentan las conclusiones del estudio realizado:

- En el período analizado se apreció concentración de las operaciones de las empresas en el corto plazo, de acuerdo con esto, no se aprecian actividades para el crecimiento empresarial, exceptuando el LA ALSACIA S.A., única empresa que presentó inversiones en propiedades, planta y equipo. Esto significa que en general, las organizaciones han enfocado sus acciones en la sobrevivencia en el mercado.
- La inversión realizada por el LA ALSACIA S.A. es consecuente con la realidad de su sector específico, teniendo en cuenta que se encuentra beneficiado por la coyuntura de la situación particular de la actividad económica. Estos factores pueden haber incidido, desde la perspectiva externa, en los buenos resultados financieros de la organización, motivo por el cual se lograron recursos internos que apoyaron finalmente dicha inversión. Esto significa que ante los buenos resultados los propietarios tenían la alternativa de crecer (invertir) o pagar dividendos, inclinándose en este caso por la primera.
- Además de lo anterior, es importante comprender que las decisiones de inversión no solo obedecen a los factores internos, es decir, en el caso de que la empresa genere recursos por su actividad, es necesario analizar el entorno y las perspectivas que se tienen sobre el sector, para poder decidir si se invierte, acumulan o reparten las utilidades.
- De las cuatro empresas que conformaron la muestra final, solo una de ellas mostró evidencias de cumplir con el principio de conformidad financiera, especialmente porque se observó coherencia entre las fuentes y aplicaciones de la misma naturaleza.
- El hecho de que las empresas no promuevan el crecimiento empresarial en este período, no significa que sus decisiones sean desacertadas. Lo que indica es el tipo de política que tuvieron, en tal sentido, solo una de las empresas buscó el crecimiento empresarial, mientras que las restantes se concentraron en la supervivencia.
- El análisis del movimiento de recursos permite además, identificar algunas decisiones incoherentes con los fundamentos teóricos. En el caso de la empresa Trapiche la Molienda, se pudo detectar un error en la toma de decisiones, específicamente la financiación de sus aplicaciones de corto plazo, con fuentes de largo plazo, especialmente a través de la desinversión (venta

de propiedad, planta y equipo) y obligaciones financieras. Esta decisión es desacertada desde la perspectiva del principio de conformidad financiera.

- En general se apreció que las empresas del estudio no hicieron uso del recurso del crédito para financiar sus operaciones corrientes o de largo plazo, hecho que indica que fue un período de transición, en el que los encargados de las decisiones financieras se apoyaron más en los resultados internos logrados por el desarrollo de sus actividades productivas.

## 10.RECOMENDACIONES

En un contexto en el cual los recursos son tan escasos para las empresas, el manejo de los mismos es trascendental, para lograr un buen desempeño financiero y operativo. No obstante, dicho manejo no puede dejarse solo a la experiencia o a las circunstancias, pues es necesario que los empresarios planifiquen sus actuaciones y estén al tanto de lo que ocurre en su entorno económico, social y político, como una forma de anticiparse a los acontecimientos futuros.

En tal sentido, el papel de los contadores públicos es fundamental, como elementos que deben incorporarse en el proceso de toma de decisiones para el empresario, y que con sus conocimientos y análisis pueden procurar un mejor panorama para que éstos tomen de una manera más fundamentada sus decisiones.

Teniendo en cuenta que cada empresa en particular, y a su vez, cada sector económico es muy diferente, no se pueden recomendar fórmulas en cuanto al manejo de los recursos para lograr buenos resultados financieros, sin embargo, es necesario tener presente el principio financiero que indica que debe existir un equilibrio entre las fuentes y aplicaciones de recursos, es decir, procurar utilizar las fuentes de corto plazo en aplicaciones de la misma naturaleza, lo mismo que las de largo plazo.

Desde la perspectiva del gobierno y su política de apoyo a las pymes, es necesario que los esfuerzos se enfoquen en procurar mayor acceso y disponibilidad de recursos de largo plazo, sobre todo en lo concerniente al sistema financiero, pues generalmente las pymes adolecen el problema de este tipo de fuentes.

## 11. BIBLIOGRAFÍA

CARRILLO GIRALDO, Germán. Comportamiento empresarial a Diciembre de 2014. Cámara de Comercio de Tuluá, Observatorio Socioeconómico, 2015. 12 p.

DRUCKER, Peter. La decisión eficaz. En: Harvard Business Review. La toma de decisiones. Editorial Deusto. Barcelona, 2006.

FERNANDEZ, Sergio. La empresa y la importancia de su entorno. Revista Acta Académica. Universidad Autónoma de Centro América. Noviembre de 1997

GARCÍA S. Oscar León. Administración financiera: fundamentos y aplicaciones. Cuarta edición. Cali: Prensa Moderna Impresores, 2009. 362 p.

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

GONZÁLEZ, Patricia y BERMÚDEZ, Tatiana. Una aproximación al modelo de toma de decisiones usado por los gerentes de las micro, pequeñas y medianas empresas ubicadas en Cali, Colombia desde un enfoque de modelos de decisión e indicadores financieros y no financieros. Contaduría Universidad de Antioquia, 2008, p. 131-154

LENIS, Cilia, ORTÍZ, Blanca. Análisis del entorno y del proceso de toma de decisiones con relación a la función financiera por parte de las medianas empresas de Buga con miras al TLC". Tesis de grado. Programa de Contaduría Pública. Universidad del Valle, sede Buga. 2006.

MEJÍA, Adriana, JARAMILLO, Sonia. "Análisis de la administración de recursos por parte de las pymes del Valle del Cauca y su incidencia en el cumplimiento del objetivo básico financiero." Tesis de grado. Programa de Contaduría Pública. Universidad del Valle, sede Buga. 2006.

MUNICIPIO DE TULUÁ. Acuerdo No. 017 (15 de agosto de 2012). Adoptar el Plan de Desarrollo para el Municipio de Tuluá, por el periodo 2012 2015 "TULUA TERRITORIO GANADOR PARA EL BIENESTAR". Concejo Municipal de Tuluá, 2012.

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

QUINTERO PASIMINIO, Claudia Vanessa y QUINTERO PASIMINIO, Sindy Jhoana. Análisis del entorno económico como determinante de los flujos de caja

futuros de la industria de productos alimenticios en Tuluá. Tesis de grado. Programa de Contaduría Pública. UCEVA, Tuluá. 2012

RIVERA GODOY, Jorge. Introducción a la administración financiera. Fundamentos y aplicaciones para crear valor. Universidad del Valle, Cali, julio de 2004.

RIVERA ZAPATA, Evelyn Lorena y QUIÑONES CAICEDO, Sandra Milena. Análisis de la generación de flujos de efectivo de las pequeñas empresas comerciales de Tuluá en el periodo 2011-2012. Tesis de grado. Programa de Contaduría Pública. UCEVA, Tuluá. 2014

SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y planeación estratégica. Bogotá, Norma, 2002.

SANCHEZ, John Jairo, Osorio G. Jaime., Baena M. Ernesto. Algunas aproximaciones al problema de financiamiento de las pymes en Colombia. Revista Scientia et Technica. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira. Mayo, 2007, Año XIII, No 34.

VÉLEZ PAREJA, Ignacio. Decisiones empresariales bajo riesgo e incertidumbre. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2003. 448 p.

## ANEXOS

### Anexo A. Encuesta

**Objetivo:** Caracterizar el proceso actual de toma de decisiones, políticas y estrategias relacionadas con el movimiento de recursos en las empresas objeto de estudio.

1. Nombre empresa: \_\_\_\_\_
  
2. Número de años que la empresa ha permanecido en el mercado:
  - 2.1 Menos de 6 años (jóvenes) \_\_\_\_\_
  - 2.2 Entre 6 y 15 años (proceso de consolidación) \_\_\_\_\_
  - 2.3 Entre 15 y 22 años (maduras) \_\_\_\_\_
  - 2.4 Más de 22 años (tradicionales) \_\_\_\_\_
  - 2.5 Ns/Nr \_\_\_\_\_
  
3. La empresa se hace cargo de las capacitaciones al recurso humano perteneciente al área/departamento de contabilidad y finanzas?
  - 3.1 Si \_\_\_\_\_
  - 3.2 No \_\_\_\_\_ Por qué? \_\_\_\_\_
  
4. Si la respuesta anterior es SI, con qué periodicidad?
  - 4.1 Mensual \_\_\_\_\_
  - 4.2 Semestral \_\_\_\_\_
  - 4.3 Anual \_\_\_\_\_
  - 4.4 Otra periodicidad \_\_\_\_\_Cuál? \_\_\_\_\_
  
5. El área/departamento de contabilidad y finanzas de la empresa se encuentra sistematizada?
  - 5.1 Si \_\_\_\_\_
  - 5.2 No \_\_\_\_\_ Por qué? \_\_\_\_\_
  
- 6.Cuál es el principal uso que le da a la información contenida en los estados financieros?
  - 6.1 Analizar la situación financiera de la empresa \_\_\_\_\_
  - 6.2 Controlar las finanzas de la empresa \_\_\_\_\_
  - 6.3 Presentar resultados a los propietarios \_\_\_\_\_
  - 6.4 Para efectos tributarios \_\_\_\_\_
  - 6.5 Otros usos \_\_\_\_\_ Cuáles?
  
7. Acostumbra evaluar financieramente las inversiones antes de tomar la decisión?
  - 7.1 Si \_\_\_\_\_

7.2 No  Por qué? \_\_\_\_\_

8. Qué criterios usa para evaluar el desempeño de la empresa?

- 8.1 Liquidez
- 8.2 Margen de utilidad
- 8.3 Margen de rentabilidad
- 8.4 Otro indicador  Cuál?  
\_\_\_\_\_

9. El efectivo en la empresa es requerido preferiblemente para:

- 9.1 Transacciones
- 9.2 Seguridad
- 9.3 Especular
- 9.4 Incrementar la liquidez
- 9.5 Aprovechar los descuentos por pronto pago
- 9.6 Ns/Nr

10. Cuál es el objetivo de la empresa, en cuanto la gestión de cuentas por cobrar?

- 10.1 Maximizar el rendimiento de la inversión
- 10.2 Conservar al cliente
- 10.3 Incrementar la rentabilidad de las cuentas por cobrar
- 10.4 Incrementar el volumen de ventas
- 10.5 Todas las anteriores
- 10.6 Otro  Cuál? \_\_\_\_\_

11. Cómo financia las operaciones de corto plazo?

- 11.1 Caja
- 11.2 Aportes sociales
- 11.3 Créditos de corto plazo
- 11.4 Créditos de largo plazo
- 11.5 Proveedor  Cuáles? \_\_\_\_\_

12. Cómo financia las operaciones de largo plazo?

- 12.1 Caja
- 12.2 Aportes sociales
- 12.3 Créditos de corto plazo
- 12.4 Créditos de largo plazo
- 12.5 Proveedor  Cuáles? \_\_\_\_\_

13. Cuál considera que es la principal fuente de financiación de las operaciones de su empresa?

- 13.1 Generación interna de fondos
- 13.2 Deuda con terceros
- 13.3 Aportes propios