

Propuesta de mejora financiera y estratégica para una empresa comercializadora de muebles y
artículos de hogar de Tuluá -Valle del Cauca

Jhon Jairo Solís Velasco

Universidad del Valle

Programa académico contaduría pública

Facultad de ciencias de la administración

Tuluá, Valle del cauca

2026

Propuesta de mejora financiera y estratégica para una empresa comercializadora de muebles y
artículos de hogar de Tuluá -Valle del Cauca

Jhon Jairo Solís Velasco

Trabajo de grado para optar por el título de contador público

Director:

Mg. Gustavo Alfonso Ortiz Vela

Universidad del Valle

Programa académico contaduría pública

Facultad de ciencias de la administración

Tuluá, Valle del cauca

2026

Dedicatoria

A lo largo de nuestra vida, experimentamos alegría, dolor, miedo y más. Los años universitarios resumen todos estos sentimientos a la perfección. Dios nunca nos deja en esos momentos. Por eso, primero que nada, quisiera dedicar el resultado de este informe a Dios, quien siempre ha iluminado mi camino y me ha dado la sabiduría para enfrentar este desafío.

Le dedico el resultado de este trabajo a toda mi familia Solís Velasco, que me apoyaron y me imprimieron la fuerza necesaria para seguir adelante.

Agradecimientos

Le agradezco muy profundamente al docente José Reinaldo Sabogal Pinilla, por su dedicación y paciencia, sin sus palabras y correcciones precisas no hubiese podido lograr llegar a esta instancia tan anhelada. Gracias por su guía y todos sus consejos, los llevaré grabados para siempre en la memoria en mi futuro profesional.

Resumen

El principal objetivo de este proyecto consistió en investigar cómo la gestión estratégica y el análisis financiero puede ayudar a mejorar el desempeño de una empresa que se dedica al diseño, elaboración y comercialización de muebles para el hogar, la cual se encuentra ubicada en el municipio de Tuluá, departamento del Valle del Cauca. Las medidas tomadas por la gerencia de la empresa surgen en respuesta a los problemas de orden financiero que enfrentó la compañía, a causa de las medidas tomadas por el gobierno nacional, durante la pandemia, y los cuales se vieron exacerbados por las pérdidas en los años 2020 y 2021, que perjudicaron las ventas gracias a los cierres impuestos por el gobierno nacional, como medida preventiva. En cuanto a la metodología empleada, es de tipo descriptiva, con método no experimental y aplicada, donde se llevó a cabo una revisión de la literatura existente relacionada con la estrategia empresarial y el análisis financiero, se realizaron entrevistas a directivos y empleados de la organización con el fin de recabar información sobre la situación actual y posibles soluciones estratégicas desde el punto de vista de los clientes internos. A partir de los resultados obtenidos se propusieron estrategias y acciones específicas que la empresa objeto de estudio puede implementar para mejorar el desempeño tanto a nivel financiero como estratégico.

Palabras claves:

Diagnóstico financiero, diagnóstico empresarial, planeación estratégica, mejora empresarial, indicadores de gestión.

Abstract

The main objective of this project was to investigate how strategic management and financial analysis can help improve the performance of a company dedicated to the design, production, and marketing of home furniture, located in the municipality of Tuluá, department of Valle del Cauca. The measures taken by the company's management arose in response to the financial problems the company faced due to the measures adopted by the national government during the pandemic, which were exacerbated by losses in 2020 and 2021, which harmed sales due to the closures imposed by the national government as a preventive measure. The methodology employed is descriptive, with a non-experimental and applied method. A review of the existing literature related to business strategy and financial analysis was carried out, and interviews were conducted with the organization's managers and employees to gather information on the current situation and possible strategic solutions from the perspective of internal customers. Based on the results obtained, specific strategies and actions were proposed that the company under study could implement to improve performance at both the financial and strategic levels.

Keywords: Financial diagnosis, business diagnosis, strategic planning, business improvement, management indicators.

Tabla de contenido

Introducción	1
1. Problema de investigación.....	3
1.1Definición del problema	3
1.2 Descripción del Problema	5
1.1.1Formulación del problema	8
1.1.2Sistematización del problema	8
1.1.3Delimitación del problema.....	9
2.Objetivos.....	11
2.1Objetivo General.....	11
2.2Objetivos Específicos.....	11
3.Justificación	12
4.Marco referencial	14
4.1Antecedentes	14
4.2Marco contextual	17
4.3Marco teórico	19
4.3.1Fundamentos de la administración estratégica	19
4.3.2Componentes de la planeación estratégica	20

4.3.3 Diagnóstico estratégico	22
4.3.4 Técnicas para el desarrollo de planes estratégicos.....	23
4.3.4 Diagnóstico financiero	25
4.4 Marco conceptual.....	27
4.5 Marco legal	29
5. Metodología.....	31
5.1 Enfoque de investigación	31
5.2 Tipo de estudio.....	32
5.3 Método de investigación	32
5.4 Fuentes de información.....	32
5.4.1 Fuentes primarias	32
5.4.2 Fuentes secundarias.....	36
5.5 Método de desarrollo del trabajo	37
6. Resultados	41
6.1 Diagnóstico de la situación financiera de la empresa para conocer sus resultados financieros actuales	41
6.1.1 Impacto de la macroeconomía	42
6.1.2 Análisis vertical y horizontal	51
6.1.3 Análisis Orientativo para la Transición a NIIF (NCI)	71

6.1.4 Cálculo e Interpretación de Indicadores para Análisis Financiero	74
6.2 Diagnóstico de la estrategia de la empresa que permita conocer su actual situación y resultados generales empresariales	83
6.2.1 Diagnóstico externo	84
6.2.2 Diagnóstico interno	97
6.3 Formulación de acciones de mejora empresariales a largo plazo que incluyan objetivos, estrategias, planes de acción, seguimiento y control	109
6.3.1 Matriz DOFA cruzada para la empresa dedicada a la fabricación de muebles y comercialización de artículos para el hogar.....	110
6.3.2 Elementos estratégicos	115
6.4 Presupuesto que refleja la situación financiera de la empresa en función de la estrategia propuesta	120
6.4.1 Proyección financiera de la empresa.....	123
6.4.2 Análisis y mejora continua.....	134
6.4.3 Carga tributaria	135
7 Conclusiones	145
8 Recomendaciones	147
Bibliografía	150
Anexos	159

Lista de tablas

Tabla 1 Ficha técnica de la entrevista	33
Tabla 2 Ficha técnica de la Encuesta	34
Tabla 3 Ficha de Observación.....	36
Tabla 4 Stock de empresas por año.....	50
Tabla 5 Estado de resultados y balance general (en millones) de la empresa comercializadora de muebles y artículos de hogar (Tuluá - Valle del cauca).....	56
Tabla 6 Análisis vertical del balance general de la empresa comercializadora de muebles y artículos de hogar (Tuluá - Valle del cauca).....	57
Tabla 7 Análisis vertical del estado de resultados de la empresa Objeto de estudio	59
Tabla 8 Análisis horizontal del estado de situación financiera (balance general)	62
Tabla 9 Análisis horizontal del estado de resultados de la empresa	63
Tabla 10 Estado de cambios en el patrimonio	67
Tabla 11 Estado de flujos de efectivo	70
Tabla 12 Índice de liquidez.....	75
Tabla 13 Índice de eficiencia	76
Tabla 14 Índice de rentabilidad.....	76
Tabla 15 Índice de endeudamiento y apalancamiento	77
Tabla 16 EBITDA.....	78
Tabla 17 MEFE.....	96
Tabla 18. Medición de la percepción de mejora	99
Tabla 19. Opinión de la diversificación de productos	100
Tabla 20. Medición del nivel de satisfacción sobre las estrategias de marketing.....	101
Tabla 21 Percepción sobre la importancia de implementar tecnología	102

Tabla 22. MEFI.....	106
Tabla 23 DOFA cruzada	111
Tabla 24 Estrategias funcionales	118
Tabla 25 Activo.....	124
Tabla 26 Pasivo.....	125
Tabla 27 Patrimonio.....	126
Tabla 28 Pasivo +Patrimonio.....	126
Tabla 29 Estado de ganancias y pérdidas-proyectado del 1 de enero al 31 diciembre de 2026	128
Tabla 30 Flujo de Caja proyectado	141

Lista de figuras

Figura 1 Mapa de Tuluá.....	18
Figura 2 Componentes de la planeación estratégica	20
Figura 3 Matriz DOFA (análisis Interno versus el análisis Externo).....	24
Figura 4 Mercado laboral.....	44
Figura 5 Infografía del Valle de Cauca.....	45
Figura 6 Índice departamental. Puntaje en el periodo 2021-2024	46
Figura 7 Variación Porcentual del PIB, Valle del Cauca y Colombia en el periodo 2021-2024..	48

Lista de anexos

Anexo A Entrevista 1	159
Anexo B Entrevista 2	163
Anexo C Entrevista 3	165
Anexo D Formato de Ficha de Observación	167
Anexo E Formato de Ficha de Encuesta	169

Introducción

Determinar la dirección estratégica y realizar los análisis financieros, son herramientas esenciales para el éxito de cualquier negocio, puesto que identifican fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas en su entorno, que permiten que se tomen las decisiones correctas para mejorar sus operaciones y garantizar su sostenibilidad. En este sentido, el proyecto se centra en cómo la dirección estratégica y el análisis financiero pueden mejorar las operaciones de una empresa que comercializa muebles y artículos para el hogar, ubicada en el municipio de Tuluá,

Es de anotar, que en un entorno empresarial cada vez más dinámico y desafiante, la dirección estratégica y el análisis financiero se han convertido en herramientas fundamentales para la supervivencia y el crecimiento de las empresas. En particular, las empresas que operan en sectores altamente competitivos y cambiantes, como el mercado de muebles y artículos para el hogar en la ciudad de Tuluá, enfrentan una presión constante para adaptarse y sobresalir.

Los objetivos abordados en este estudio fueron realizar un diagnóstico financiero de la empresa para obtener una visión clara de su situación financiera y sus resultados hasta la fecha, realizar un diagnóstico de la estrategia empresarial actual para evaluar su estado y resultados generales, formular acciones de mejora a largo plazo que englobaran objetivos, estrategias, planes de acción y un sistema de seguimiento y control, y elaborar un presupuesto que reflejara la situación financiera de la empresa conforme a las estrategias propuestas.

Es relevante decir que, este proyecto de investigación no solo tiene como objetivo abordar los desafíos específicos que enfrenta la empresa en este mercado, sino que también busca proporcionar una hoja de ruta que pueda ser aplicada no solo en esta empresa, sino

también en otras organizaciones similares que operan en contextos comerciales similares. La combinación de estrategias y el análisis financiero no solo beneficiarán directamente a la empresa objeto de estudio, sino que también servirá como un modelo para otras organizaciones que buscan mejorar su desempeño y alcanzar sus metas a largo plazo en un mundo empresarial en constante evolución.

Además, la empresa de muebles y artículos para el hogar en Tuluá no solo es un generador importante de empleo en la comunidad, sino que también desempeña un papel esencial en la oferta de productos y servicios. Al mejorar la dirección estratégica y los aspectos financieros de esta empresa, se garantiza el bienestar económico y social de la comunidad. Este proyecto, por lo tanto, va más allá de los beneficios empresariales individuales; es un esfuerzo destinado a fortalecer el tejido económico y social de la ciudad de Tuluá y zona de influencia.

1. Problema de investigación

1.1 Definición del problema

El sector de muebles y artículos para el hogar en Colombia se ha caracterizado, por estar conformado ampliamente por pequeñas y medianas empresas que operan en mercados locales y regionales, con estructuras productivas tradicionales y una limitada capacidad de adaptación a los cambios del entorno competitivo (García, 2018). En municipios intermedios como Tuluá ubicado en el departamento del Valle del Cauca estas empresas según Díaz y Gallego (2024) enfrentan un escenario particularmente desafiante, debido a la combinación de presiones macroeconómicas, alta competencia, cambios en las preferencias del consumidor y restricciones financieras que afectan su sostenibilidad y desempeño estratégico.

Por otro lado, un informe realizado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2022), la industria de la madera, muebles y productos afines representa una participación reducida dentro del Producto Interno Bruto (PIB) nacional, con un crecimiento moderado y fluctuante en los últimos años. Esta baja contribución evidencia un limitado dinamismo del sector, asociado principalmente a problemas estructurales como la baja productividad, la escasa incorporación de tecnología, la informalidad empresarial y la dependencia de insumos cuyo costo ha aumentado de manera significativa. Estas condiciones impactan directamente los márgenes de rentabilidad y la capacidad de inversión de las empresas del sector.

En esa misma línea, estudios como el adelantado por Solano y Alandete (2019) mencionan que el mercado colombiano de muebles presenta una alta atomización empresarial,

donde predominan Pymes con reducido poder de negociación frente a proveedores y distribuidores, lo que limita su competitividad frente a grandes empresas nacionales y a productos importados que ingresan al país con precios más bajos y mayores economías de escala, esta situación se ve agravada por los procesos de globalización y apertura comercial, que han intensificado la competencia extranjera obligando a las empresas locales a competir sin contar, en muchos casos, con estrategias claras de diferenciación, innovación o posicionamiento de marca.

De acuerdo a Ospina (2018) la producción industrial de muebles en Colombia ascendió a los 1.71 billones con un crecimiento del 0.94% para el 2017 empujado especialmente por el sector de la construcción en ciudades principales como son Bogotá, Medellín, Cali, y Barranquilla con un 40% de la producción nacional, actualmente existen aproximadamente 4.781 fabricantes de muebles, que contribuyen al sector industrial con el 1.44%, las más emblemáticas Jamar, Challenger, Plásticos Rimax, entre otros con conceptos más tradicionalistas.

Desde una perspectiva estratégica, la literatura especializada sostiene que la falta de planificación estratégica, el uso ineficiente de los recursos financieros y la ausencia de ventajas competitivas sostenibles son factores determinantes en el bajo desempeño de las empresas manufactureras tradicionales, como las del sector mueblero, dichas falencias se traducen en dificultades para responder a las dinámicas del mercado, optimizar costos, mejorar la calidad de los productos y fortalecer su estructura financiera (Borowiecki y Siuta, 2022).

En este contexto, una empresa del sector de muebles y artículos para el hogar ubicada en el municipio de Tuluá se ve inmersa en un entorno competitivo adverso, donde las debilidades

estructurales del sector, sumadas a las restricciones financieras y estratégicas, generan problemas en su desempeño organizacional y financiero. La ausencia de un enfoque estratégico integral limita su capacidad para mejorar su competitividad, garantizar su sostenibilidad y aprovechar las oportunidades del mercado, configurando así la problemática objeto de estudio.

1.2 Descripción del Problema

La empresa de comercialización de muebles y artículos para el hogar ubicada en el municipio Tuluá, se encuentra inmersa en un entorno empresarial altamente competitivo y dinámico. Esta empresa, en su afán por mantenerse competitiva y sostenible, se enfrenta a una serie de desafíos financieros y estratégicos que requieren una atención inmediata, así lo plantea su gerente quien señala que la situación de la compañía se complicó por el cierre obligatorio que sufrieron todas las empresas en el año 2020 a causa de las medidas sanitarias interpuestas por el gobierno nacional y que afectaron el sector industrial y comercial del país (ver anexo A, B y C). Las ayudas prometidas por el gobierno no se hicieron efectivas en la empresa, debido a trámites y obstáculos impuestas por el mismo Estado.

Lo anterior afecta directamente, debido a que la organización asumió durante todos los meses de cierre la nómina y gastos de empleados, arriendo y servicios, de los cuales no se recibió ningún subsidio ni del gobierno nacional y mucho menos del local. Así las cosas, el estado de resultado de la empresa se vio profundamente afectado, reflejando una baja utilidad en el año 2020 y un modesto incremento en el año 2021.

Una vez se lleva a cabo, la reactivación en el sector comercial, la empresa inicia con su funcionamiento y en sus operaciones, con unos resultados económicos relativamente bajos, en

donde los clientes potenciales se preocupan inicialmente en satisfacer sus necesidades primarias, por lo que en el año 2022 sigue tendencia y aun no se llega a los resultados esperados. Es de anotar, que las estrategias planteadas por la gerencia permiten que el año 2022 las utilidades tengan un moderado incremento.

De acuerdo al gerente, en 35 años que lleva el negocio en funcionamiento, los últimos tres años han sido complicados en términos económicos y financieros, lo que ha obligado a explorar nuevas opciones de mercado, como es la producción de sofás, salas y comedores, pero elaborados por la misma empresa, ya la producción interna genera un margen que oscila entre el 45% al 35%, mientras que los márgenes de productos comprados a otras compañías solo dejan entre un 25% a un 18%, margen que se ve disminuido por los fletes o entrega de la mercancía.

La caída de las ventas fueron una preocupación no sólo durante los años 2020 y 2021, sino también en el periodo que abarca los años 2022 y durante el año 2023. Gran parte de esta caída se debe a la entrada de nuevos competidores al mercado, como Almacén LA 13, que cuenta con una sólida base financiera que le permite ofrecer una amplia gama de productos a precios muy competitivos difíciles de igualar. Además, el minorista de muebles Rimax abrió recientemente una oficina en Tuluá, ofreciendo los productos de la marca a precios reducidos.

Como resultado, la empresa objeto de estudio decidió no continuar con la distribución de esta línea de productos, puesto que la fábrica de Rimax ofrece grandes descuentos, pero solo para compras al contado y al por mayor, lo que exige a la empresa no solo que dependa de un capital dedicado solo a invertir en esta línea, sino el tener una bodega adicional para poder guardar los artículos Rimax, mientras se recuperan sus ventas.

En cuanto a la política de cartera, la empresa tomó la decisión desde finales del año 2019, no otorgar créditos a sus clientes morosos, esto debido a los graves problemas de cartera que se presentaron durante los años 2017, 2018 y 2019, generando altas pérdidas por deterioro de cartera. En relación al pago, el 80% de los proveedores tiene como política de pago el contado o credi-contado, el cual no puede superar los ocho días, después de la puesta de la mercancía en el local. Vale la pena decir, que el contador que está contratado por prestación de servicios, indica que la situación financiera de la empresa es compleja y se debe prestar mucha atención, incluso ha recomendado el cierre de la empresa para poder pagar lo que se adeuda a los acreedores y salvar una parte del capital.

Por su parte, el gerente resalta una serie de problemas y dificultades que ha enfrentado la organización, entre los que destaca que, la empresa ha experimentado una disminución en sus márgenes de utilidad y a la vez enfrenta desafíos para mantener un flujo de efectivo positivo, lo que ha dificultado la capacidad para reinvertir y generar nuevamente altas utilidades, ya que el mismo proceso operativo consume parte de los ingresos producidos. Otro factor no menos importante, es el que el mercado de muebles y artículos para el hogar en Tuluá es altamente competitivo, lo que obliga a la empresa a luchar y buscar estrategias de manera constante para atraer a un público interesado en adquirir los productos.

Sin lugar a dudas, y tal como lo indica el gerente, la empresa ha experimentado dificultades en su desempeño financiero y operativo, lo que ha generado preocupaciones sobre su sostenibilidad a largo plazo. La falta de una dirección estratégica sólida y la ausencia de análisis financiero adecuado han llevado a la toma de decisiones que afectan negativamente la rentabilidad y el crecimiento de la empresa.

Todas estas situaciones han llevado a que la gerencia se preocupe y piense que existe otras situaciones que no se ven a simple vista, y considera que una forma de vislumbrar de manera detallada cada situación, es mediante un estudio estratégico que haga énfasis en los estados de resultado e indicadores financieros.

Por lo anterior, la gerencia consideró que es fundamental llevar a cabo un estudio que proponga mejoras financieras y estratégicas. Este estudio debe tener como objetivo central proporcionar a la empresa una hoja de ruta y basada en datos para superar estos desafíos y lograr sus objetivos a largo plazo.

1.1.1 Formulación del problema

¿Qué decisiones de tipo estratégicas y financieras debe tomar la empresa para mejorar su modelo de negocio para así cumplir con su objetivo financiero?

1.1.2 Sistematización del problema

- ¿Cómo realizar el diagnóstico financiero de la empresa que permita conocer su actual situación y resultados financieros?

- ¿Cómo realizar el diagnóstico de la estrategia de la empresa que permita conocer su actual situación y resultados generales empresariales?

- ¿Qué acciones de mejora a largo plazo necesita la empresa, considerando objetivos, estrategias, planes de acción y un sistema de seguimiento y control?

- ¿Cómo presupuestar la situación financiera de la empresa dada la formulación estratégica propuesta?

1.1.3 Delimitación del problema

Del alcance: la definición del problema de este proyecto está enfocado a una empresa comercializadora de muebles y artículos para el hogar, ubicada en el municipio de Tuluá, Dpto. del Valle del Cauca. El objetivo del proyecto consiste en mejorar el desempeño de la empresa a través de la gestión estratégica y el análisis financiero para asegurar su sostenibilidad a largo plazo y fortalecer su posición en el mercado. En este sentido, se enfocará en identificar las fortalezas y debilidades de la empresa en las áreas de estrategia comercial y desempeño financiero, así como recomendar estrategias y acciones específicas que la empresa puede implementar para mejorar su desempeño en estas áreas.

Del tiempo: la delimitación temporal del proyecto dependerá de su alcance y objetivos específicos. Sin embargo, se puede establecer un marco de tiempo tentativo para la realización del proyecto, que podría ser de seis a nueve meses, dependiendo de la disponibilidad de recursos y la complejidad del análisis requerido. Durante este tiempo, se llevarán a cabo la revisión de literatura, la recopilación de datos y la realización de entrevistas con directivos y empleados de la empresa, así como el análisis y la presentación de los resultados. El periodo de estudio de la empresa es desde el año 2020.

Del Espacio: el proyecto se realizará en la ciudad de Tuluá zona de influencia. Es importante indicar que los residentes ubicados en el municipio de Tuluá y zona de influencia son clientes potenciales para la empresa, ya que buscan muebles y artículos para el hogar. Igualmente

sucede con las empresas, oficinas, y establecimientos comerciales en Tuluá que requieren de mobiliario y artículos para sus operaciones o decoración.

Así mismo, la atención la requieren los colegios, instituciones educativas de carácter privado o público, de índole formal o para el desarrollo del trabajo y competencia laboral. El mismo servicio de venta lo requieren las empresas de la industria hotelera y de restaurantes en Tuluá que requieren mobiliario para sus instalaciones.

En cuanto a la ubicación de los clientes, estarán principalmente en Tuluá y las áreas circundantes del Valle del Cauca. La empresa podría centrarse en atraer a clientes de Tuluá y, si es posible, expandir su alcance a otros municipios del centro del Valle del Cauca como Andalucía, Bugalagrande, San Pedro, la Paila, y veredas cercanas. También, a los proveedores, para la nueva línea que consiste en la fabricación de muebles para sala y comedor, la gran mayoría se encuentran ubicados en el municipio de Tuluá. Lo mismo sucede con los empleados, los cuales viven en diferentes barrios ubicados en el municipio de Tuluá.

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Diseñar un plan de mejora financiera y estratégica para una empresa comercializadora de muebles y artículos de hogar de Tuluá, Valle del Cauca.

2.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación financiera de la empresa para conocer sus resultados financieros actuales.
- Realizar el diagnóstico de la estrategia de la empresa que permita conocer su actual situación y resultados generales empresariales.
- Formular acciones de mejora empresariales a largo plazo que incluyan objetivos, estrategias, planes de acción, seguimiento y control.
- Elaborar un presupuesto que refleje la situación financiera de la empresa en función de la estrategia propuesta.

3. Justificación

Actualmente, la empresa carece de una metodología que le permita maximizar sus fortalezas, identificar sus debilidades y proporcionar información precisa y oportuna sobre la situación del mercado de muebles y artículos para el hogar en Tuluá y en el país. Además, en los últimos años, no ha logrado establecer una fidelización con sus clientes. Por lo tanto, es crucial definir directrices estratégicas para que la empresa pueda competir de manera efectiva y mantenerse en el mercado.

Este proyecto es de vital importancia al proporcionar apoyo al gerente general y propietario de la empresa objeto de estudio. En primer lugar, se centra en establecer una visión clara, misión y la definición de objetivos y metas utilizando los principios de la Planeación Estratégica. A través de esta redefinición del rumbo de la organización, es posible identificar deficiencias que afectan no solo la dinámica comercial, sino también la estructura financiera y contable de la empresa.

Este estudio presenta una oportunidad invaluable para analizar todas las variables que influyen en una empresa especializada en la comercialización de muebles y artículos para el hogar. Es esencial destacar que la empresa actualmente enfrenta una crisis que requiere un análisis estratégico y contable. Es de anotar, que este trabajo no se limita a ser un requisito académico; va más allá al ofrecer enfoques de gestión y soluciones reales para la empresa.

El presente estudio tiene como objetivo analizar todas las variables que influyen en una empresa dedicada a la comercialización de productos como muebles y artículos para el hogar. Es

importante destacar que la empresa atraviesa actualmente una crisis que requiere un análisis estratégico y contable detallado.

4. Marco referencial

4.1 Antecedentes

Antes de indicar los estudios elegidos como soporte de investigación en el presente estudio, es importante resaltar que aquellos estudios enfocados en Planes Estratégicos, son elegidos por empresas cuya actividad comercial o producto llevan a la gerencia o propietarios a buscar apoyo en un Plan Estratégico con el fin de encontrar situaciones problemas que desde la gerencia y los diferentes mandos no ha sido detectado, o por el contrario, si se ha detectado pero en el quehacer empresarial no se le ha prestado el suficiente interés como para actuar.

Otro aspecto importante desde la óptica gerencial es la búsqueda de estrategias tanto administrativas como financieras, que le permitan a la gerencia plantear o replantear procesos o acciones que usualmente se traduce en el bienestar financiero de la organización.

Bajo el anterior planteamiento, se proponen los siguientes trabajos académicos relacionados con el estudio propuesto desde una revisión de antecedentes tantos internacionales nacionales y regionales.

En ese sentido, Paredes (2018), adelantó en la Universidad Chile un estudio el cual título, Diseño de un plan estratégico para la microempresa de muebles Dimensiona SpA, cuyo objetivo consistía en desarrollar un plan estratégico y un plan de marketing para superar la situación en la que se encuentra Dimensiona SpA. Consolidando estrategias y acciones adaptadas a la empresa, así como los elementos clave para su crecimiento y éxito. El estudio incluye un análisis detallado del entorno en el que opera la microempresa de muebles Dimensiona SPA, así como de la competencia en su sector. Esto proporcionará información esencial para tomar decisiones más

acertadas. Es de resaltar, que el estudio ofrece una serie de sugerencias sobre cómo la microempresa de muebles Dimensiona SPA puede gestionar sus recursos de manera más eficiente, lo que resultará en un uso más eficiente y eficaz de su capital y mano de obra.

Dentro de los estudios elegidos desde un contexto nacional se destaca el titulado Desarrollo de la planeación estratégica de muebles abril SAS con la herramienta del Balance Scorecard. Este estudio realizado por Gutiérrez (2015), plantea que, las herramientas de gestión desempeñan un papel crucial en las organizaciones al evaluar el cumplimiento de objetivos mediante indicadores. Este estudio se centra en la implementación exitosa de una herramienta de gestión, el Cuadro de Mando Integral, en Muebles Abril S.A.S, una microempresa colombiana del sector maderero que se dedica a la venta al por menor de productos para uso doméstico e industrial. La empresa ha enfrentado desafíos debido a la falta de enfoque estratégico a corto plazo, lo que ha afectado su sostenibilidad.

La aplicación del Cuadro de Mando Integral busca equilibrar acciones inmediatas con estrategias a largo plazo, tanto internas como externas. Esto ayudará a la empresa a adaptarse a un entorno dinámico y globalizado. El estudio de caso examina cómo el diagnóstico, el mapa estratégico y las iniciativas contribuyen a lograr los objetivos corporativos y mejorar el equilibrio operativo de la organización.

Por su parte, desde un antecedente regional se evidencia el estudio realizado por Hurtado (2020) el cual tituló Diseño de un plan estratégico para Innova Muebles en Cali, Valle, para el período 2020-2022. Esta investigación se distingue por el desarrollo de un plan estratégico para la empresa Innova Muebles ubicada en la ciudad de Cali. El estudio identifica en primer lugar la

necesidad de un plan estratégico, destacando la falta de definición de los objetivos, misión y visión de la empresa. Su principal objetivo consiste en mejorar los procesos internos y adaptarse a los factores externos para convertirse en líder en la venta de muebles para peluquería. El proceso de planificación estratégica comienza con la identificación de los problemas y debilidades de la empresa y luego desarrolla metas generales y específicas. Se proporciona una justificación para este enfoque.

El documento también examina teorías relacionadas con la planificación estratégica, conceptos de estrategia y factores externos e internos que afectan a la empresa. Luego se utilizan las matrices EFI y EFE para evaluar factores internos y externos, respectivamente. Finalmente, preparar y analizar una matriz FODA para recomendar estrategias para cerrar brechas y explotar oportunidades para lograr los objetivos comerciales.

Otro estudio que se ha tenido en cuenta es el de Riveros (2017) titulado Plan Estratégico de muebles de oficina: caso Sumain S.A.S, en el que se abordaron temas fundamentales relacionados con la estrategia en áreas claves como marketing, gestión de recursos humanos y las finanzas. El objetivo principal del estudio consistió en sentar las bases necesarias para el crecimiento y la competitividad de las empresas dedicadas al comercio de los muebles para el hogar. En cuanto al plan estratégico propuesto, se centra en mejorar la eficiencia de la producción y distribución del mobiliario de oficina.

Lo anterior, incluye recomendaciones para optimizar las cadenas de suministro, la gestión de inventarios y la logística, lo que en última instancia resultará en ahorros significativos para la organización. Además, se recomienda explorar nuevas oportunidades diversificando la gama de

productos, como la ampliación de muebles ergonómicos, que pueden ampliar la base de clientes y aumentar los ingresos.

En particular, el plan estratégico también incluye recomendaciones dirigidas a mejorar la gestión de recursos humanos, abarcando aspectos como la formación, la retención del talento y el desarrollo del liderazgo. Es de anotar, que esta estrategia en el largo plazo, ayudará a crear un equipo más comprometido y productivo.

4.2 Marco contextual

El lugar en donde se va a realizar el proyecto es en el Municipio de Tuluá, que dentro de sus características más relevantes se pueden considerar las siguientes: Tuluá, conocida como el "Corazón del Valle" y "Villa del Céspedes," es un municipio en el Departamento del Valle del Cauca, Colombia, con una fecha de fundación que se remonta al 24 de agosto de 1639.

Este encantador lugar se sitúa en la región suroeste de Colombia, entre la Cordillera Central y el río Cauca, a una distancia de 102 km de la capital del Valle, 172 km del Puerto de Buenaventura, 24 km de Buga y 76,9 km del Aeropuerto Internacional Alfonso Bonilla Aragón. Su hidrografía se compone de la cuenca de los ríos Tuluá, Bugalagrande y Morales.

El municipio de Tuluá, limita al este con el municipio de Sevilla y Chaparral en el Departamento del Tolima, al oeste con el río Cauca y el municipio de Riofrío, al norte con los municipios de Andalucía y Bugalagrande, y al sur con Buga y San Pedro. Geográficamente, se encuentra en 4°05'16'' de latitud norte y 76°12'03'' de longitud oeste, en el Meridiano de Greenwich. La altitud promedio de Tuluá es de 997,5 metros sobre el nivel del mar, y su clima varía entre 24°C y 28°C (Alcaldía de Tuluá, 2020).

4.3 Marco teórico

4.3.1 Fundamentos de la administración estratégica

De acuerdo a Contreras (2013) la administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Incluye el análisis ambiental (tanto externo como interno), la formulación de la estrategia, así como la evaluación y el control. Se hace hincapié en la vigilancia y evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de una corporación.

Por su parte, para Serna (2010) la planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

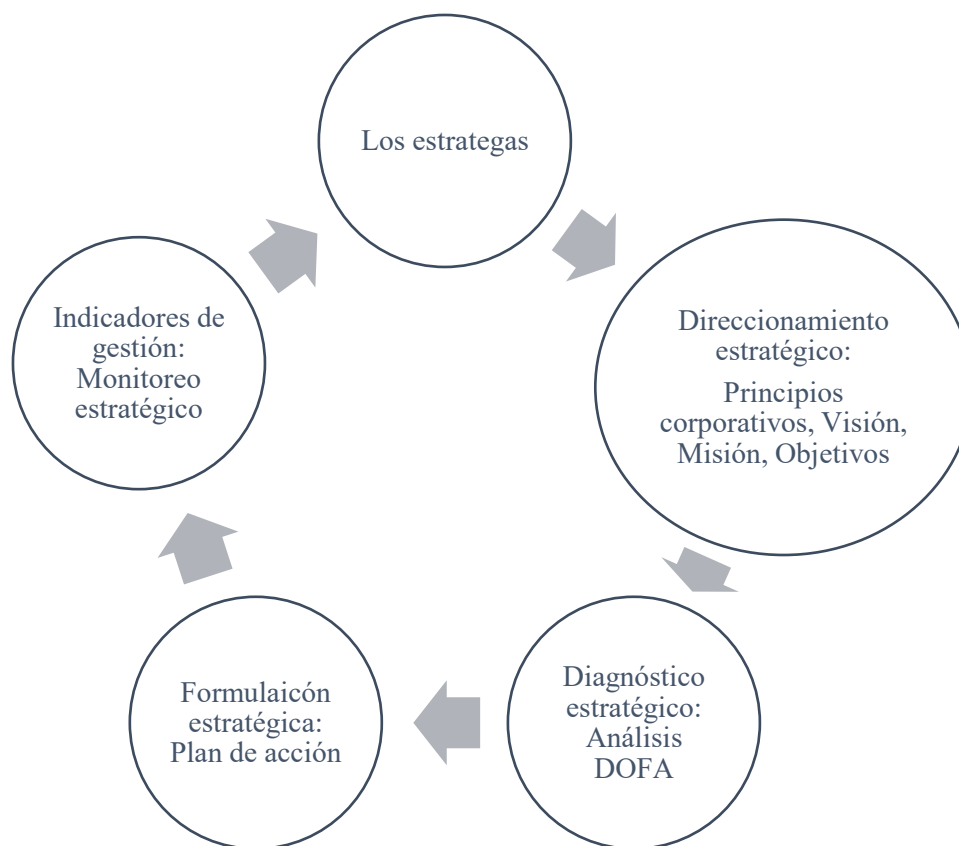
En lo que se refiere a la estrategia, David (2003) señala que, la estrategia de una compañía consiste en una combinación de movimientos competitivos y enfoques de los negocios que los administradores utilizan para satisfacer a los clientes, competir con éxito y lograr los objetivos de la organización. Así las cosas, al propiciar el análisis de la gerencia estratégica, se hace necesaria su desagregación, en miras a descomponer su esencia y precisar cada uno de los elementos que la integran (González et al., 2019).

4.3.2 Componentes de la planeación estratégica

Para Aguilera (2010) la planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución en el futuro.

Figura 2

Componentes de la planeación estratégica



Nota. La Figura 2 muestra los componentes de la planeación estratégica. Fuente: elaboración propia con base en Amaya (2007).

De acuerdo a la Figura 1, Amaya (2007) define a los estrategas como aquellas personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa (miembros de la junta directiva, el presidente o gerente y los vicepresidentes) a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización. El proceso de planeación debe ser lo más participativo posible, de tal manera que, todos los colaboradores se sientan comprometidos con los valores, la misión, la visión y los objetivos de la organización.

En ese sentido, las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico. El direccionamiento estratégico lo integran: los principios corporativos, la visión y la misión de la organización (Amaya, 2007).

Por otro lado, Aguilera (2010) comenta que un proceso de planificación estratégica se inicia por identificar y definir los principios de la organización. Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización (Serna, 2010). Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto, constituyen la norma de la vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

Dentro del direccionamiento estratégico, se encuentra la visión y la misión de la empresa. La visión es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora

conocida por todos. La visión señala el rumbo, dirección, es la cadena el lazo que une en las empresas el presente con el futuro (Amaya, 2007).

Por su parte, la misión es la razón de ser de la organización que define el que hacer de la misma, comprende la formulación de los propósitos que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos. La misión, por lo tanto, debe ser claramente formulada, difundida y conocida por todos los colaboradores. Los comportamientos de la organización deben ser consecuentes con esta misión, así como la conducta de todos los miembros de la organización (Amaya, 2007).

4.3.3 Diagnóstico estratégico

Este servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía tanto internamente como frente a su entorno. Es responder las preguntas ¿Dónde estábamos?, ¿Dónde estamos hoy?, ¿Dónde queremos estar mañana? Por ello, es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización, el análisis de oportunidades y amenazas, ha de conducir al análisis DOFA, el cual permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas. Este análisis es el gran aporte del DOFA (González et al., 2019).

Las opciones estratégicas deberán convertirse en planes de acción concretos con definición de responsables. Para ello es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los

proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de estos proyectos, así como diseñar planes de acción concretos (Amaya, 2007). Adicional, a los planes de acción, es imperativo que se diseñen o estructuren los indicadores de gestión, puesto que el desempeño de la organización debe ser monitoreado y auditado. Para ello con base en los objetivos, en los planes de acción y en el presupuesto estratégico, se definirán unos índices que permitan medir el desempeño de la organización (Amaya, 2007).

4.3.4 Técnicas para el desarrollo de planes estratégicos

Es importante mencionar que, para llevar a cabo el diagnóstico externo, existen herramientas propias de la planeación estratégica como se ha mencionado en acápites anteriores, entre las cuales se evidencia la metodología POAM, cuya técnica consiste en establecer las oportunidades y amenazas del medio, las cuales son identificadas y valoradas por parte de la organización. No obstante, el POAM permite desarrollar un análisis sobre el entorno y de esta forma determinar cuál es la posición de la organización en el ambiente externo (Serna, 2010).

Diagnostico Interno. Por su parte, el ambiente interno hace parte del estudio estratégico y consiste en establecer cuáles son las fuerzas internas que afectan a una organización, estas fuerzas se clasifican como fortalezas o como debilidades según el caso, las fortalezas son las fuerzas positivas que tiene la empresa para afrontar su realidad empresarial, mientras que las debilidades son fuerzas negativas que impiden el desempeño ideal de la organización (Serna, 1994).

Por otro lado, el perfil de capacidad institucional (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le

presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa desde una mirada interna, donde se debe vincular a los empleados que están encargados de realizar sus funciones encada área de trabajo (Serna, 2010). En ese mismo sentido, se debe considerar en los diagnósticos empresariales una herramienta ampliamente empleada por los estrategas, conocida como la Matriz DOFA. Así, las cosas Amaya (2007), comenta que al hacer referencia al análisis DOFA, se debe establecer las fortalezas y debilidades de la organización con base en las oportunidades y amenazas que el entorno posee para así ajustarse a las capacidades internas y riesgos externos. A continuación, se muestra el modelo de una Matriz DOFA en la Figura 3.

Figura 3

Matriz DOFA (análisis Interno versus el análisis Externo)



Nota. La Figura 3 muestra el modelo de la Matriz DOFA, donde se estructura de acuerdo al análisis interno versus el análisis externo. Fuente: Gestión de Empresa con una visión estratégica. Arnoldo Hax, Nicolás Majluf.

Desde el punto de vista del proceso en general, se puede citar a Serna (2010), quien plantea que un plan estratégico debe estar fundamentado en un estudio de la cultura de la organización, este debe incluir los principios corporativos, el diagnóstico que se orienta con base en tres dimensiones que las cuales son la cultura corporativa, la auditoría externa, la auditoría interna y el análisis de la competencia.

De este proceso surge el análisis DOFA y el análisis de vulnerabilidad; adicional a ello, se debe considerar el direccionamiento estratégico compuesto por la visión, la misión y los objetivos corporativos, y se deben formular las nuevas estrategias las cuales deben ser divulgadas a todos los miembros de la organización.

4.3.4 Diagnóstico financiero

El diagnóstico financiero, según Nava (2009) es esencial para valorar la situación y el rendimiento económico y financiero de una empresa. Permite identificar problemas y aplicar las soluciones necesarias para superarlos. De esta manera, el diagnóstico financiero de acuerdo a Anzola (2001), consiste en determinar las necesidades de recursos financieros, las fuentes y las condiciones de ellas, las posibilidades de tener acceso real a dichas fuentes.

Igualmente debe determinar, en el caso de que se use financiación, los gastos financieros y los pagos de capital propios al préstamo. El otro propósito es el análisis de la liquidez de la organización y la elaboración de proyecciones financieras. Es necesario, llevar a cabo el diagnóstico financiero para identificar falencias que puedan estar afectando el flujo de caja, el estado de resultado y el balance general de la organización.

Por otro lado, los estados financieros proyectados, son normalmente, los datos que se pronostican con un año de anticipación. Los estados de ingresos de la empresa muestran los ingresos y costos esperados para el año siguiente, en tanto que el balance muestra la posición financiera esperada, es decir, activos, pasivos y capital contable al finalizar el periodo pronosticado. Es importante destacar que, el análisis financiero tiene como objetivo evaluar el desempeño de una empresa en relación con sus metas declaradas, su estrategia y la de sus competidores (Ross et al., 2010).

Para lograr lo anterior, es fundamental examinar las cifras de los estados financieros y establecer relaciones entre ellas, como lo comentan Puerta et al. (2018), permitiendo así que los usuarios de esta información puedan valorar adecuadamente su posición financiera. En este contexto, existen diversas herramientas que ayudan a interpretar el significado detrás de los datos de los estados financieros, resaltando la importancia comparativa y relativa de las cifras presentadas, así como la valoración de la situación de la empresa. Entre estas herramientas, más utilizadas son el análisis vertical, el análisis horizontal y el análisis mediante ratios.

Se tiene que, el análisis vertical y horizontal de los estados financieros, que permite identificar la evolución de las diferentes partidas de los estados financieros a lo largo del tiempo y su relación con el tamaño de la empresa. En tanto que, las ratios financieras permiten evaluar diferentes aspectos de la gestión financiera de la empresa, como la liquidez, la solvencia, la rentabilidad y la eficiencia en la gestión de activos y pasivos.

No obstante, la gestión financiera en la empresa requiere conocer el ámbito de la toma de decisiones de la gerencia y su efecto en el corto, mediano y largo plazo. El conjunto de

decisiones va a representar en definitiva, desde el punto de vista financiero, necesidad de fondos para inversiones de corto o largo plazo los cuales pueden provenir de diversas fuentes: aumentos del capital de la empresa, contratación de préstamos de corto y largo plazo, venta de activos, etc. y agregación de fondos resultantes del rendimiento de la inversión una vez que los fondos se utilicen en expansión de líneas de producción para lograr mayor participación en los mercados, nuevos productos para atender áreas de oportunidad o capital de trabajo para garantizar la operación y la liquidez (Nava, 2009).

4.4 Marco conceptual

En esta sección, se abordan los conceptos que se deben tener en cuenta para facilitar la comprensión del documento, haciendo énfasis en los que se mencionan a continuación.

Competitividad: se refiere principalmente en el ámbito económico y empresarial a la capacidad de una entidad, ya sea una empresa, una región, o una organización, para prosperar y sobresalir en un entorno competitivo. En el contexto empresarial, la competitividad implica la capacidad de una empresa para ofrecer productos o servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes potenciales, pudiendo arrebatar una porción del mercado a sus competidores. Entre los componentes de la competitividad se destacan: la eficiencia, la innovación, la calidad, la tecnología, Recursos humanos, el acceso al mercado, el desarrollo sostenible, entre otros (Labarca, 2007).

Objetivo financiero: en el contexto de la gestión empresarial y las finanzas, un objetivo financiero consiste en una meta o resultado específico relacionado con el aspecto financiero de la empresa. Estos objetivos están diseñados para guiar las decisiones y estrategias financieras y se

centran en aspectos clave como la rentabilidad, la solidez financiera y la eficiencia en el uso de los recursos (Terrazas , 2009).

Algunos objetivos financieros que se deben considerar a la hora de realizar un plan estratégico son: la maximización de la rentabilidad, la gestión de flujo de efectivo, el crecimiento sostenible, la reducción de la deuda, la eficiencia en la gestión de activos y la diversificación de los ingresos (Nava, 2009).

Rentabilidad: es un término común e importante en el mundo financiero, y la gestión empresarial, el cual hace referencia a la capacidad de una inversión, proyecto o empresa para generar ganancias o rendimientos en relación con los recursos o el capital invertido. La rentabilidad es un indicador crítico de la eficacia y el éxito de una inversión o negocio. A continuación, se presentan los componentes clave del marco conceptual de rentabilidad. Algunos de sus componentes son: las ganancias y pérdidas, el margen de beneficio, el retorno de la inversión, el retorno sobre el patrimonio, el periodo de recuperación de la inversión, el flujo de efectivo (Ross et al., 2010).

Ventaja Competitiva: el concepto base en la estrategia empresarial hace referencia a la capacidad de una empresa para superar a sus competidores y destacarse en un mercado específico, es decir, un nicho de mercado. Representa un conjunto de atributos, recursos o estrategias que permiten a una empresa ofrecer productos o servicios de mayor calidad, menor costo o mayor valor que sus competidores.

Entre sus componentes se pueden mencionar: diferenciación, el enfocarse en un nicho de mercado determinado, el servicio al cliente, marca y reputación en el mercado, capacidad de adaptación al entorno (Alvarez, 2007)

4.5 Marco legal

Para estructurar el presente marco legal se tiene en cuenta primero que todo la Constitución Nacional de 1991, por ser la norma de normas, la cual determina la importancia de las empresas como actores económicos y sociales en la formación del país y reconoce la necesidad de promover el emprendimiento y la generación de empleo para el desarrollo del país.

Otras normas a tener en cuenta son: El Código del Comercio, El Estatuto Tributario, La Ley 599 de 2000, El Código Sustantivo del Trabajo, entre otras normas y decretos reglamentarios que rigen el actuar empresarial del país.

Es importante tener en cuenta en términos legales, que la empresa deberá celebrar contratos comerciales con proveedores, distribuidores y clientes. Estos contratos deben cumplir con las leyes contractuales y comerciales vigentes en Colombia, y deben especificar los términos y condiciones de las operaciones y transacciones realizadas.

Además, la empresa debe cumplir con las regulaciones de protección al consumidor, lo que incluye proporcionar información clara y precisa sobre los productos, garantizar la calidad de los muebles y demás artículos vendidos y respetar los derechos de los consumidores en caso de devoluciones o reclamaciones.

La empresa fuera de lo anterior, debe cumplir con las obligaciones fiscales y tributarias, incluyendo la declaración y pago de impuestos como el Impuesto sobre las Ventas (IVA) y el Impuesto de Renta. Además, debe llevar registros contables adecuados de acuerdo normatividad fiscal, según los parámetros establecidos por la DIAN.

La compañía también debe cumplir con las leyes laborales colombianas, que incluyen la regulación de contratos laborales, salarios, jornadas de trabajo y seguridad social para todos sus empleados. Además, la gerencia debe considerar las normas que incluyen la seguridad y salud de sus empleados, lo que obliga al cumplimiento de las normativas de seguridad en el trabajo para prevenir accidentes y enfermedades laborales.

Finalmente, al estar involucrada la empresa en la fabricación de muebles, debe cumplir con las regulaciones ambientales que regulan el manejo de residuos y la protección del medio ambiente.

5. Metodología

5.1 Enfoque de investigación

La investigación se llevó a cabo bajo un enfoque cualitativo, dado que este busca comprender y describir de manera detallada la situación actual de una empresa comercializadora de muebles y artículos para el hogar ubicada en el municipio de Tuluá (Valle del Cauca), a partir del análisis de percepciones, experiencias y conocimientos de actores clave dentro de la organización.

En tanto, dicho enfoque se justifica porque la investigación no pretende medir variables mediante procedimientos estadísticos complejos ni establecer relaciones causales, sino interpretar la realidad organizacional, identificando las condiciones estratégicas, administrativas y financieras que influyen en el desempeño de la empresa. En este sentido, se privilegia la obtención de información profunda y contextualizada, que permita comprender el “cómo” y el “por qué” de las situaciones que conforman la problemática objeto de estudio.

No obstante, el enfoque cualitativo es coherente con el carácter descriptivo y no experimental de la investigación, puesto que se analiza el fenómeno tal como ocurre en su contexto natural, sin manipulación de variables, y se apoya en técnicas como las entrevistas a actores clave (gerente, contador y jefe de producción), las cuales permitieron recolectar información cualitativa relevante para el diagnóstico organizacional. Tal como lo indican Hernández et al. (2014), el enfoque cualitativo es apropiado cuando se busca comprender fenómenos sociales y organizacionales desde la perspectiva de los participantes.

5.2 Tipo de estudio

La investigación es de tipo descriptivo porque es una forma de estudio para saber quién, dónde, cuándo, cómo y porqué del sujeto del estudio. En otras palabras, la información obtenida en un estudio descriptivo, explica perfectamente a una organización el consumidor, objetos, conceptos y cuentas.

Un estudio descriptivo presupone mucho conocimiento a priori acerca del sujeto bajo estudio. Se apoya en una o más hipótesis específicas. Estas especificaciones dirigen al investigador a una dirección específica” (Namakforoosh, 2005). El estudio de tipo descriptivo según Méndez, consiste en delimitar los hechos que conforman el problema de Investigación (Méndez, 1999).

5.3 Método de investigación

El diseño será no experimental con método aplicado, puesto que, el método se fundamenta en el hecho de identificar situaciones de una empresa comercializadora de muebles y artículos de hogar, ubicado en la ciudad de Tuluá (Dpto. del Valle del Cauca) y no se manipularán las variables.

5.4 Fuentes de información

5.4.1 Fuentes primarias

Las fuentes primarias son los clientes reales y potenciales que tiene una empresa comercializadora de muebles y artículos de hogar, ubicado en la ciudad de Tuluá (Dpto. del Valle del Cauca). Para alcanzar los objetivos planteados se propone:

- Entrevistas: se le realizó al contador, el gerente de la empresa y el jefe de producción.

Tabla 1*Ficha técnica de la entrevista*

Ficha técnica de la entrevista	
Propósito(s) de la Entrevista:	
Población objetivo:	
Tamaño de la Muestra:	
Confianza y error muestral:	
Tipo de entrevista:	
Aplicación de la entrevista	
Fecha de la entrevista:	
Duración de la entrevista:	
Nombre del Entrevistador:	
Nombre persona / empresa entrevistada:	
Cuestionario de preguntas abiertas	
1	Pregunta #1: ¿Qué medidas específicas están tomando para abordar las ineficiencias en los procesos de producción y mejorar la rentabilidad de la empresa? Respuesta, y comentarios adicionales:
2	Pregunta #2: ¿Cuál es su opinión sobre el impacto de los costos de materia prima y mano de obra en la rentabilidad de la empresa? Respuesta, y comentarios adicionales:
3	Pregunta #3:

¿Cómo planea mejorar la calidad y la eficiencia de la producción para garantizar la satisfacción del cliente y aumentar las ventas?			
Respuesta, y comentarios adicionales:			
Limitaciones o restricciones de la entrevista:			
Formato elaborado por:	Jhon Jairo Solís	Fecha elaboración:	3 de agosto 2023

- Encuesta: fueron directamente a los empleados y directivos.

Tabla 2

Ficha técnica de la Encuesta

Formato encuestas: Encuesta Interna para el Plan de Mejora Financiera y Estratégica
Objetivo: Diseñar un plan de mejora financiera y estratégica para nuestra empresa comercializadora de muebles y artículos de hogar en Tuluá, Valle del Cauca.
Estimado colaborador/a. Para poder diseñar un plan de mejora efectiva, necesitamos su valiosa retroalimentación. Agradecemos que responda las siguientes preguntas:
1. ¿Considera que la empresa necesita mejorar la gestión de sus costos operativos? •Sí •No •No estoy seguro/a
2. ¿Cree que la diversificación de productos (introducción de nuevos productos) ayudaría a aumentar las ventas de la empresa? •Sí, definitivamente

•Tal vez •No •No estoy seguro/a
3. ¿Está satisfecho con las actuales estrategias de marketing y publicidad de la empresa? •Muy satisfecho •Satisfecho •Neutral •Insatisfecho •Muy insatisfecho
4. ¿Qué tan importante considera la formación y capacitación del personal para mejorar el desempeño de la empresa? •Muy importante •Importante •Algo importante •Poco importante •Nada importante
5. ¿Cree que la implementación de tecnologías de automatización podría optimizar las operaciones de la empresa? •Sí, mucho •Sí, en cierta medida •No •No estoy seguro/a

Su opinión es fundamental para nuestro crecimiento y éxito. ¡Gracias por su participación!

•Observación con técnica oculta, de la forma como realizan operaciones de compras, ventas, inventarios, y demás que son de relevancia.

Tabla 3

Ficha de Observación

Fecha de la observación:		Numero de Observación:	1
Duración de la observación:			
Nombre del observador:			
Nombre del hecho o fenómeno observado:			
Propósito(s) de la observación:			
Resultado de la observación:			
Limitaciones o restricciones de la observación:			
Formato elaborado por:	Jhon Jairo Solís	Fecha elaboración:	

5.4.2 Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias están relacionadas con estudios o información basada en otros estudios de planeación estratégica y análisis financiero-aplicados en otras empresas. Informes

cualitativos y cuantitativos de la empresa: información estratégica de la empresa, portafolio de productos, presencia en redes sociales y web, estados financieros, y demás.

- Información económica de las instituciones de Colombia.
- Información comercial sobre los competidores y clientes.
- Libros y artículos académicos sobre los temas: planeación estratégica, análisis financiero.

5.5 Método de desarrollo del trabajo

Para el desarrollo del trabajo se consideran las siguientes fases o partes:

Fase I. Diagnostico financiero: para desarrollar esta fase se tiene en cuenta la situación financiera actual de la empresa, se realiza un diagnóstico que busca identificar las dificultades que se han vivido en términos financieros, de rentabilidad y liquidez.

En esta fase también se considera la estructura del capital, lo que incluye el financiamiento a corto y largo plazo, la carga financiera, los préstamos en que ha incurrido la empresa, los intereses y amortizaciones a las deudas adquiridas. En este punto se evalúa la estructura del capital de la empresa y se determina el manejo eficiente o no de los recursos financieros.

Se considera en este punto la gestión de los flujos de efectivo de la empresa, lo que implica analizar la administración de los ingresos vs los gastos. Se procura identificar las diferentes áreas donde se pueden estar presentado fugas de efectivo, gastos innecesarios, entre otros.

En esta fase también incluye el análisis de costos y gastos, lo que obliga a una revisión del proceso de producción de muebles, sus costos y rentabilidad que genera al finalizar el proceso. Finalmente, se realizará una proyección financiera considerando los diferentes escenarios, el movimiento de los flujos de efectivo y el impacto sobre la rentabilidad en cada proceso que ejecuta la empresa.

Fase II. Diagnóstico estratégico: en esta fase se presentan todas las técnicas relacionadas con el diagnóstico estratégico que incluye el evaluar las oportunidades y amenazas (EFE), el identificar las debilidades internas y las fortalezas de la organización (EFI), elaborar la matriz DOFA, basándose en los objetivos y estrategias que se han determinado y que incluye las estrategias de crecimiento, de eficiencia operativa, la definición de metas y objetivos alcanzables para la empresa que incluye el aumento de ventas de la empresa de muebles y artículos para el hogar, la mejora de la rentabilidad entre otros aspectos.

Este punto también incluye el plan de acción, donde se describirá de forma detallada las estrategias elegidas, la asignación de responsabilidades de los gestores y del personal, al igual que los plazos para la ejecución de las mismas. Se debe en esta fase analizar los recursos y capacidades de la empresa con el fin de establecer la capacidad disponible de la empresa para poder aplicar las estrategias elegidas en términos de presupuesto, personal y la infraestructura que exige la implementación de cada estrategia.

Frente a lo anterior, y una vez analizados los recursos y capacidades se procede a elaborar un sistema de monitoreo y medición que facilite el rastreo en lo concerniente al cumplimiento de

los objetivos vs estrategias implementadas, lo que permite en caso de ser necesario un reajuste a lo planteado.

Fase III: Método de mejora empresariales: en esta fase, se presenta una metodología estructurada para alcanzar los objetivos estratégicos planteados. Se espera que los planes que se van a proponer definan unos objetivos que mejoren la rentabilidad y aumenten la participación en el mercado. Para cada objetivo, se espera establecer estrategias específicas y planes de ejecución.

- Mejorar la Rentabilidad: Para conseguir eficiencia en los costos y gastos, un análisis de los costos operativos es recomendable para identificar áreas de mejora y reducir gastos innecesarios. Además, se propone un sistema de control presupuestal riguroso, detallado y se negociarán mejores condiciones con los proveedores.

- Aumentar la Participación en el Mercado: con el propósito de expandir el mercado de la empresa una investigación de mercado podría identificar percepciones y necesidades de los actuales, además de desarrollar estrategias de marketing y promoción para posicionar los nuevos productos dentro del mercado municipal como regional.

Fase IV: Presupuesto financiero: esta fase se enfoca en la implementación de estrategias financieras para asegurar la sostenibilidad y el crecimiento de la empresa, mediante la diversificación y mejora eficiente operativa. Ante esto se espera trabajar en los siguientes aspectos:

- Optimización de la gestión de flujos de efectivo: sistema de gestión de flujos de efectivo que mejore la visibilidad y el control sobre los ingresos y gastos.

- Diversificación de fuentes de financiamiento: diversas estrategias de financiamiento podrán reducir la dependencia de una sola fuente y asegurar un flujo de capital estable.

- Mejora de la eficiencia operativa: un análisis de procesos internos permite identificar ineficiencias y reducir costos operativos.

En esta fase, se deben aplicar estas estrategias financieras y planes para asegurar una gestión eficiente de los recursos, mejorar la rentabilidad y apoyar el crecimiento sostenible acorde a la empresa y su mercado económico.

6. Resultados

En este apartado se hace abordaje de los resultados concernientes con los objetivos específicos, donde se da inicio con el diagnóstico de la situación financiera de la empresa objeto de estudio, seguido del diagnóstico de la estrategia de la empresa que permita conocer su actual situación y resultados generales empresariales, posterior a ello se formulan proyectos de mejora empresarial a largo plazo que incluyan objetivos, estrategias, planes de acción, seguimiento y control y se presenta el presupuesto que refleja la situación financiera de la empresa en función de la estrategia propuesta.

6.1 Diagnóstico de la situación financiera de la empresa para conocer sus resultados financieros actuales

Para la revisión general del impacto macroeconómico a nivel nacional, regional y local que incide en el desempeño de la empresa comercializadora de muebles y artículos para el hogar, la investigación se apoya en una revisión documental sistemática como instrumento metodológico principal. Este proceso permitió recopilar, analizar y sintetizar información secundaria proveniente de fuentes académicas, estadísticas e institucionales, con el fin de comprender el comportamiento del sector y las dinámicas económicas que influyen en su entorno.

En tanto, la revisión documental se desarrolló a través de la consulta de informes técnicos y boletines estadísticos de entidades oficiales como el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), el Banco de la República, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo,

así como reportes sectoriales de gremios y organismos internacionales relacionados con la industria manufacturera y el sector mueblero.

El proceso de búsqueda de la información se realizó de manera sistémica y estructurada, iniciando con la definición de palabras clave y descriptores relacionados con el objeto de estudio, tales como sector muebles, industria manufacturera, Pymes, competitividad, entorno macroeconómico y desempeño empresarial.

Posterior ello, se realizó un análisis vertical y horizontal de manera comparativa; también se examinaron las fuentes y los usos de recursos empleados por la empresa. Se calcularon y analizaron, también, los indicadores financieros y los flujos de caja correspondientes. Todo esto tiene como propósito obtener un diagnóstico financiero, el cual permita identificar la situación y el estado actual de la organización.

6.1.1 Impacto de la macroeconomía

El sector es el de artículos para el hogar, el cual incluye una gran variedad de productos, pero la empresa se ha centrado en muebles para sala, comedor, y otros artículos como ventiladores, sillas, armarios tanto en madera como en MDF, que es un material similar a la madera. A partir de esta síntesis del sector económico, a continuación, presentaremos un contexto de la realidad económica y empresarial nacional, departamental y municipal.

6.1.1.1 Economía nacional

Es fundamental llevar a cabo un análisis de las variables económicas relevantes en Colombia durante los últimos cinco años, con el objetivo de identificar cuáles han influido en el

progreso o en el retroceso de los diversos factores micro y macroeconómicos. Estos factores pueden actuar como dinamizadores de la economía o, por el contrario, ser responsables de la disminución de los avances en áreas como el mejoramiento de la oferta de empleo y la reducción de la inflación, logros que el país ha experimentado en el transcurso de este lustro.

Utilizando diferentes fuentes secundarias, como los datos del Banco de la República, el DANE, la Superintendencia de Industria y Comercio, Ministerio de Hacienda y Crédito Público y el Ministerio de Comercio Exterior, es posible realizar este análisis. De esta manera, se puede determinar si el entorno económico que rodea a la empresa objeto de estudio es favorable y si las condiciones de crecimiento son adecuadas o prometedoras para sus acciones operativas. Esto es esencial para diseñar los planes de crecimiento e inversión necesarios que permitan a la empresa desarrollarse y asegurar un marco de viabilidad tanto a corto, mediano como a largo plazo.

Inflación: en el año 2024, se anticipó que la inflación iba a disminuir, cerrando el año por debajo del 6% (5,9% según el Banco de la República y 5,5% de acuerdo con analistas del mercado). Se esperaba que la canasta de bienes sea el principal factor que contribuye a esta reducción. En cuanto a los servicios, también se observó una tendencia a la baja, aunque de manera más gradual.

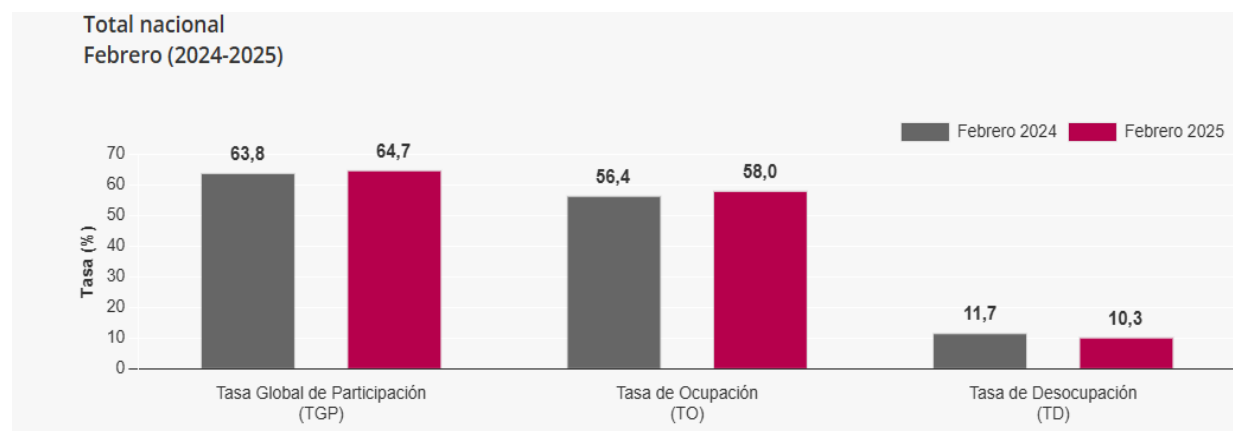
Al comparar con países similares, la inflación anual del 9,28% continúa siendo significativamente más alta que la de Brasil (4,6%), México (4,7%), Chile (3,9%) y Perú (3,2%), así como del dato de Perú para enero (3,0%). En el ámbito macroeconómico, las presiones en el gasto han disminuido. La demanda interna, hasta septiembre del año 2024, se contrajo un -3,7%, con la inversión siendo el segmento más afectado, con una caída del -22,5%, lo que resultó en

una reducción de la productividad del -1,0% (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2024).

Empleo: en febrero de 2025, la tasa de desocupación a nivel nacional se situó en un 10,3%, lo que significó una disminución de 1,3 puntos porcentuales en comparación con el mismo mes de 2024, cuando fue del 11,7%. Por otro lado, la tasa global de participación alcanzó el 64,7%, incrementándose respecto al 63,8% registrado en febrero de 2024. Finalmente, la tasa de ocupación se estableció en un 58,0%, mostrando un aumento de 1,6 puntos porcentuales en relación con el mismo mes del año anterior, que fue del 56,4% (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2025).

Figura 4

Mercado laboral



Nota: La Figura 4 muestra el mercado laboral, donde se puede evidenciar la Tasa global de participación (TGP), Tasa de ocupación (TO) y Tasa de desocupación (TD). Fuente: (DANE, 2025).

6.1.1.2 Economía departamental del Valle del Cauca

El Valle del Cauca de acuerdo al informe de la Cámara de Comercio de Tuluá (2025) se destaca como uno de los departamentos más significativos de Colombia, tanto por su tamaño como por su relevante aporte económico. Situado en el suroeste del país, este departamento está compuesto por 42 municipios y abarca una superficie de 22. 195 km². En 2023, se estimó que la población del Valle del Cauca alcanza los 4. 638. 029 habitantes, lo que equivale al 8,9% del total nacional (DANE, 2023).

Es importante mencionar que, el papel del Valle del Cauca en la economía es fundamental, puesto que este aporta el 9,7% al Producto Interno Bruto (PIB) del país, y su PIB per cápita en 2023 se situó en US\$7. 600, superando así la media nacional. A continuación, estos datos se pueden observar en la Figura 5, correspondiente a la infografía del departamento vallecaucano.

Figura 5

Infografía del Valle de Cauca



Nota: La Figura 5 muestra la infografía del departamento del Valle del Cauca. Fuente: Cámara de Comercio de Tuluá (2025).

De acuerdo al informe del Consejo Privado de Competitividad (2024), el Valle del Cauca se consolidó como uno de los departamentos más competitivos de Colombia, alcanzando el tercer puesto a nivel nacional en el Índice Departamental de Competitividad (IDC) como se puede observar en la Figura 6. Este índice mide la competitividad a través de 13 pilares, y el Valle brilló en aspectos fundamentales como la sostenibilidad ambiental, donde se posicionó en primer lugar con un destacable puntaje de 6,78.

De igual forma, se destacó por la sofisticación y diversificación de su economía, repitiendo el primer lugar en este ámbito. Además, el departamento mostró un gran rendimiento en el sector de la salud, ocupando la segunda posición gracias a sus excelentes resultados en mortalidad materna e infantil.

Figura 6

Índice departamental. Puntaje en el periodo 2021-2024



Nota: La Figura 6 muestra el índice departamental de competitividad, donde se evidencia el puntaje en el periodo 2021–2024. Fuente: (Consejo privado de competitividad, 2024).

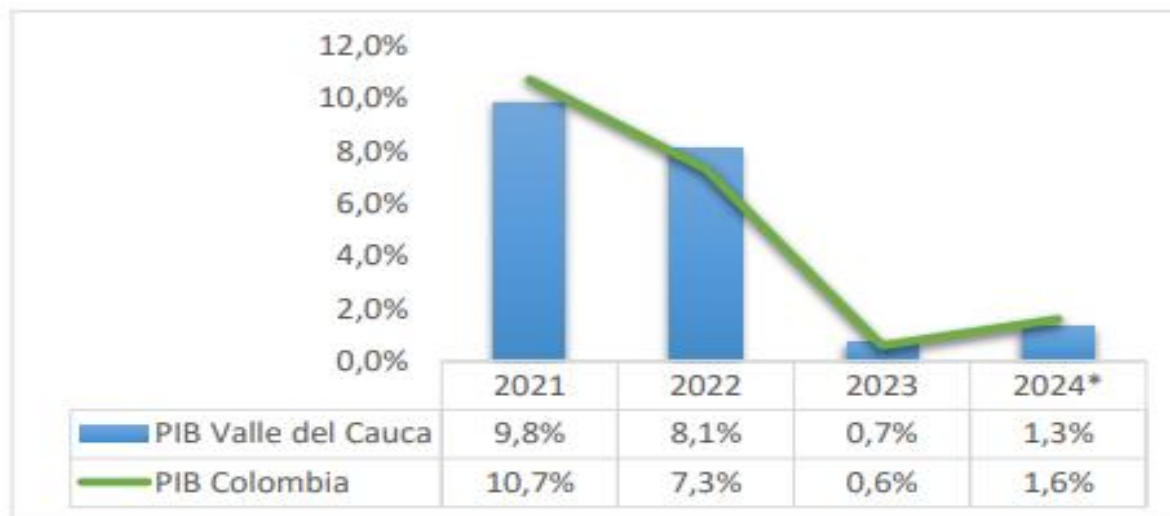
Como se observa en la figura 6, esta mejora en su clasificación representa un avance de dos posiciones en comparación con 2023, lo que denota un sólido desempeño competitivo.

Asimismo, la Gobernación ha implementado estrategias como la internacionalización, con el objetivo de fortalecer la región y atraer inversión extranjera. Estas acciones contribuyen de manera significativa a su crecimiento económico y al posicionamiento en el mercado global (Cámara de Comercio de Tuluá, 2025).

Por otra parte, se evidencia que en los últimos años, según el informe de la Cámara de Comercio de Tuluá (2025) el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) del Valle del Cauca ha mostrado una tendencia a la desaceleración, aunque en ciertos períodos ha superado el desempeño promedio nacional como se muestra el Figura 7. En 2021, la región experimentó un crecimiento del 9,8%, superior al crecimiento nacional del 10,7%. Esta discrepancia se debe, en parte, a la recuperación económica que varias áreas del país vivieron tras los efectos de la pandemia, siendo sectores clave como la industria y los servicios los principales motores de la economía del departamento.

Figura 7

Variación Porcentual del PIB, Valle del Cauca y Colombia en el periodo 2021-2024



Nota. La Figura 7 muestra la variación Porcentual del PIB del departamento del Valle del Cauca y Colombia en el periodo 2021-2024. Fuente: Cámara de Comercio Tuluá (2025).

Como se observa en la Figura 7, el Valle del Cauca en el año 2022 experimentó una desaceleración en su crecimiento económico, alcanzando un 8,1%, mientras que el PIB de Colombia creció un 7,3%. A pesar de este enfriamiento, el departamento logró mantener una tasa de crecimiento superior a la media nacional, lo que evidencia la resiliencia de su economía ante desafíos como la inflación y la inestabilidad global.

No obstante, para el año 2023, tanto el Valle del Cauca como la del PIB nacional en su conjunto enfrentaron un crecimiento moderado, registrando para el Valle del Cauca un aumento de solo el 0,7% y Colombia un 0,6%. Este estancamiento económico refleja la influencia de diversos factores, tanto internos como externos (Cámara de Comercio de Tuluá, 2025).

En tanto que, la disminución de la inflación, la baja en las tasas de interés y el incremento en las remesas han propiciado una recuperación en el consumo de los hogares, lo que a su vez ha estimulado la reactivación de sectores como la venta de viviendas y el comercio minorista. No obstante, el crecimiento económico sigue visto afectado por una demanda interna moderada y un alto grado de incertidumbre (Cámara de Comercio de Cali, 2024).

6.1.1.3Economía municipal (Tuluá)

El municipio de Tuluá también tuvo un desempeño mixto en el año 2020. El PIB del municipio creció un 0,8%, mientras que el empleo disminuyó un 3,1%. El sector de la construcción fue uno de los sectores que más creció, mientras que el sector de la agricultura fue uno de los que más se contrajo, y lamentablemente durante ese periodo hubo una disminución de las empresas en el municipio (Alcaldía de Tuluá, 2020).

Por otra parte, en el año 2024, se registraron un total de 9.390 unidades productivas activas en el stock de empresas, lo que representa una disminución del 1,6% en comparación con el año anterior. Esta cifra refleja una clara tendencia a la baja tras el máximo alcanzado en 2022 (Cámara de Comercio de Tuluá, 2025).

Tabla 4*Stock de empresas por año*

Concepto	Año								
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Stock	8.414	9.067	9.478	9.738	9.306	9.932	9.956	9.543	9.390
Variación	-	7,8%	4,5%	2,7%	4,4%	6,7%	0,2%	4,1%	1,6%

Nota: La Tabla 4 muestra el stock de empresas por año. Fuente: elaboración propia, con base al Registro Único Empresarial (RUES).

El análisis de la economía del municipio de Tuluá y su área de influencia en el año 2024 revela que la economía se encuentra en un proceso de recuperación, aunque enfrenta importantes desafíos estructurales que impactan su competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

Sin embargo, en términos macroeconómicos, el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) ha sido moderado y se ha evidenciado un desempeño sectorial desigual. Mientras que la industria manufacturera ha experimentado signos de contracción, el sector agroindustrial y el comercio han logrado mantener la actividad económica, mostrando una leve recuperación. No obstante, esta dinámica aún no ha sido suficiente para revertir las dificultades del mercado laboral ni para reducir las vulnerabilidades del sector productivo (Cámara de Comercio de Tuluá, 2025).

6.1.2 Análisis vertical y horizontal

El análisis del impacto macroeconómico se constituye en el eje articulador para la interpretación de los resultados obtenidos a partir del análisis vertical y horizontal de los estados financieros de la empresa comercializadora de muebles y artículos para el hogar ubicada en el municipio de Tuluá. Dicho análisis permite comprender cómo las condiciones del entorno económico nacional, regional y local se reflejan en la estructura financiera y en el comportamiento histórico de las principales cuentas contables durante el periodo comprendido entre los años 2020 y 2024, orientando así el cumplimiento del objetivo de evaluar el desempeño financiero de la empresa en relación con su contexto económico.

Con base en la información registrada en los estados de situación financiera auditados, se aplicó el análisis vertical con el propósito de identificar la participación relativa de cada cuenta contable dentro del total de activos, pasivos y patrimonio. Este procedimiento permitió evidenciar cambios en la estructura financiera de la empresa, tales como variaciones en el peso de los activos corrientes, el nivel de endeudamiento o la composición del patrimonio, los cuales son interpretados a la luz de factores macroeconómicos como la inflación, el comportamiento del consumo de los hogares y las condiciones de acceso al crédito durante el periodo analizado. De esta manera, el análisis vertical no solo describe la estructura financiera, sino que se convierte en una herramienta para comprender el impacto del entorno económico sobre la toma de decisiones internas.

Por su parte, el análisis horizontal permitió identificar las variaciones absolutas y relativas que han experimentado las cuentas contables entre un periodo y otro, reflejando la evolución financiera de la empresa a lo largo del tiempo. Estas variaciones son analizadas en

relación con eventos macroeconómicos relevantes, tales como los efectos de la pandemia por COVID-19, la recuperación económica posterior, el incremento en los costos de insumos y las fluctuaciones en la demanda del sector mueblero. En este sentido, el análisis horizontal facilita la identificación de tendencias financieras que pueden asociarse directamente a cambios en el entorno macroeconómico, fortaleciendo la comprensión del comportamiento financiero de la empresa.

La vinculación de la información financiera con las fichas de entrevistas se realiza mediante un proceso de triangulación metodológica, en el cual los resultados obtenidos del análisis vertical y horizontal se contrastan con las percepciones y explicaciones brindadas por los actores clave de la organización, específicamente el gerente, el contador y el jefe de producción. Las entrevistas semiestructuradas, diseñadas como instrumento de recolección de información primaria, permitieron profundizar en las causas subyacentes de las variaciones financieras identificadas, aportando elementos cualitativos que explican cómo las condiciones macroeconómicas incidieron en decisiones relacionadas con la inversión, el financiamiento, la producción y la rentabilidad.

Los instrumentos utilizados en este apartado estados financieros auditados, matrices de análisis financiero, fichas de entrevistas y guías de revisión documental se integran de manera complementaria para garantizar una lectura integral de los resultados. Mientras el análisis vertical y horizontal aporta evidencia cuantitativa sobre la evolución financiera de la empresa, las entrevistas permiten interpretar dichos resultados desde la experiencia organizacional, conectando los datos contables con el impacto real del entorno económico. A continuación, la Tabla 5 evidencia la triangulación.

Tabla 5

Triangulación metodológica de la información

Dimensión de análisis	Fuente de información secundaria (revisión documental / análisis financiero)	Fuente de información primaria (entrevistas)	Instrumento metodológico	Hallazgos integrados
Entorno macroeconómico	Informes del DANE, Banco de la República y literatura sectorial sobre industria manufacturera y sector mueblero (2020–2024).	Percepción del gerente y contador sobre el impacto de la inflación, tasas de interés y consumo.	Matriz de revisión documental y fichas de entrevista semiestructurada.	Las condiciones macroeconómicas adversas influyeron en la demanda, el costo de los insumos y el acceso al financiamiento, afectando el desempeño financiero de la empresa. Se evidencia una mayor concentración en activos corrientes y variaciones en el endeudamiento, asociadas a estrategias de liquidez frente a la incertidumbre económica.
Estructura financiera (Análisis vertical)	Estados de situación financiera auditados (2020–2024): participación de activos, pasivos y patrimonio.	Explicaciones del contador y gerente sobre cambios en la composición de activos y nivel de endeudamiento.	Análisis vertical y guía de entrevista.	Las fluctuaciones en ingresos, costos y utilidades reflejan los efectos de la coyuntura económica y los cambios en la demanda del mercado.
Evolución financiera (Análisis horizontal)	Variaciones absolutas y relativas de cuentas contables en balance general y estado de resultados.	Relatos del gerente y jefe de producción sobre caídas o recuperaciones en ventas y costos.	Análisis horizontal y fichas de entrevistas.	El incremento en los costos de insumos impactó negativamente la
Costos y rentabilidad	Estado de resultados: comportamiento de	Opinión del jefe de producción sobre el aumento de	Estados financieros, análisis horizontal	

Dimensión de análisis	Fuente de información secundaria (revisión documental / análisis financiero)	Fuente de información primaria (entrevistas)	Instrumento metodológico	Hallazgos integrados
	costos operativos y márgenes.	costos de materia prima y logística.	y entrevista semiestructurada.	rentabilidad, obligando a ajustes en precios y producción. Las decisiones estratégicas se orientaron a la contención del gasto y sostenimiento operativo, limitando inversiones de crecimiento. El desempeño financiero de la empresa está directamente condicionado por el entorno macroeconómico, reflejándose en su estructura y evolución financiera.
Decisiones estratégicas y financieras	Literatura sobre gestión financiera y competitividad de Pymes manufactureras.	Decisiones reportadas por la gerencia frente a inversión, financiamiento y control de gastos.	Revisión documental y entrevistas.	
Impacto global en el desempeño financiero	Integración de análisis vertical y horizontal con variables macroeconómicas.	Valoración general de los directivos sobre la situación financiera de la empresa.	Matriz de triangulación.	

Nota: La Tabla 5 muestra la triangulación metodológica del análisis macroeconómico, análisis financiero y entrevistas, la cual conecta de forma coherente el análisis del impacto macroeconómico con los resultados del análisis vertical y horizontal y con la información cualitativa obtenida mediante las entrevistas.

6.1.2.1 Salvedad sobre la estructura de los estados financieros utilizados

En este acápite es importante mencionar que los estados financieros utilizados para la realización del análisis vertical y horizontal fueron proporcionados directamente por la empresa objeto de estudio, y su estructura no se ajusta plenamente a los principios de elaboración y presentación de estados financieros establecidos por las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), particularmente a lo dispuesto en la NIC 1 concerniente a la presentación de Estados Financieros. En este sentido, la empresa no ha culminado un proceso formal de adopción o implementación del estándar internacional, manteniendo una estructura contable basada en prácticas internas y criterios tradicionales de registro y presentación de la información financiera.

De acuerdo a lo anterior, el análisis financiero desarrollado en este estudio se realizó bajo el supuesto de consistencia interna de la información, es decir, se asume que los estados financieros, aunque no elaborados bajo NIIF, reflejan de manera razonable la evolución histórica de las cuentas contables durante el periodo 2020–2024. No obstante, se reconoce que la falta de alineación con la NIC 1 limita la comparabilidad de la información financiera con empresas del mismo sector que sí presentan sus estados bajo estándares internacionales, lo cual constituye una restricción metodológica del estudio.

Esta salvedad es relevante, puesto que la presentación de los estados financieros bajo una estructura no estandarizada puede afectar la interpretación de la composición de los activos, pasivos, patrimonio, ingresos y gastos, y por ende incidir en el rigor técnico del análisis financiero. Sin embargo, el análisis vertical y horizontal conserva validez como herramienta descriptiva para identificar tendencias, variaciones y comportamientos internos de la empresa,

siempre que se reconozca explícitamente el marco contable bajo el cual se elaboró la información. Así las cosas, se presenta entonces la Tabla 6.

Tabla 6

Estado de resultados y balance general (en millones) de la empresa comercializadora de muebles y artículos de hogar (Tuluá - Valle del cauca)

Concepto	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos operacionales	900	1.100	1.350	1.620	1.800
Costo de ventas	540	660	810	960	1.050
Utilidad bruta	360	440	540	660	750
Gastos operacionales	240	270	315	360	390
Utilidad operativa	120	170	225	300	360
Gastos financieros	30	35	40	45	50
Utilidad antes de impuestos	90	135	185	255	310
Impuesto de renta: 2020(32%) 2021(31%) 22-24(35%)	28.8	41.85	64.75	89.25	108.5
Utilidad neta	61.2	93.15	120,25	165.75	201.5
Activo corriente	300	365	430	495	550
- Efectivo y equivalentes	50	65	80	95	110
- Cuentas por cobrar	100	120	140	160	180
- Inventarios	150	180	210	240	260
Propiedades y equipos (No corriente)	400	420	440	460	480
Activo total	700	785	870	955	1.030
Cuentas por pagar (Pasivo CP)	120	140	160	180	200
Obligaciones financieras (Pasivo LP)	180	190	200	210	220
Pasivo total	300	330	360	390	420
Patrimonio	400	455	510	565	610
Pasivo + Patrimonio	700	785	870	955	1.030

Nota: La Tabla 6 muestra el estado de resultados y balance general (en millones) de la empresa comercializadora de muebles y artículos de hogar (Tuluá - Valle del cauca).

6.1.2.1 Análisis vertical

De acuerdo a la información que se observa en el estado de resultados y el balance general, es clave para llevar a cabo el análisis vertical, el cual consiste en expresar cada cuenta del balance general como un porcentaje del total del activo (en el caso del activo) o del total pasivo + patrimonio (en el caso del pasivo y patrimonio).

Esto permite observar la estructura financiera de la empresa y cómo evoluciona su composición a lo largo de los años. A continuación, se presenta el estado de situación financiera con análisis vertical para los años 2020 a 2024. Es de anotar que, las cifras están expresadas en porcentajes (%) del Activo Total.

Tabla 7

Análisis vertical del balance general de la empresa comercializadora de muebles y artículos de hogar (Tuluá - Valle del cauca)

Concepto	2020	2021	2022	2023	2024
Activo					
Efectivo y equivalentes	7,14%	8,28%	9,20%	9,95%	10,68%
Cuentas por cobrar	14,29%	15,29%	16,09%	16,75%	17,48%
Inventarios	21,43%	22,93%	24,14%	25,13%	25,24%
Activo corriente	42,86%	46,50%	49,43%	51,81%	53,40%
Propiedades y equipos	57,14%	53,50%	50,57%	48,19%	46,60%
Activo total	100%	100%	100%	100%	100%
Pasivo y patrimonio					
Cuentas por pagar	17,14%	17,83%	18,39%	18,85%	19,42%
Obligaciones financieras	25,71%	24,20%	22,99%	22,00%	21,36%
Pasivo total	42,86%	42,04%	41,38%	40,84%	40,78%
Patrimonio	57,14%	57,96%	58,62%	59,16%	59,22%
Pasivo + Patrimonio	100%	100%	100%	100%	100%

Nota: La Tabla 7 muestra análisis vertical del balance general de la empresa comercializadora de muebles y artículos de hogar (Tuluá - Valle del cauca).

De acuerdo a lo arrojado en el análisis vertical se presenta la siguiente interpretación de los datos arrojados en la Tabla 6:

- Activo corriente: su participación crece progresivamente desde el 42,86% en 2020 hasta el 53,40% en 2024, lo cual indica una mayor liquidez y capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo. Dentro del activo corriente, los inventarios y las cuentas por cobrar son los componentes que muestran un aumento gradual en su proporción.
- Efectivo y equivalentes: aumenta su participación del 7,14% al 10,68%, lo que puede interpretarse como una mejora en la capacidad de enfrentar obligaciones de corto plazo.
- Inventarios: aumentan levemente en proporción, lo cual es coherente con una empresa comercializadora que crece en ventas y necesita mantener stock.
- Activo no corriente (propiedades y equipos): disminuye su participación, lo cual es común cuando se prioriza la rotación de activos circulantes frente a la inversión fija.
- Pasivos totales: se reducen levemente como proporción del total del activo (de 42,86% a 40,78%), lo cual es una señal positiva si se busca una estructura financiera menos apalancada.
- Patrimonio: incrementa su participación en el total, pasando de 57,14% a 59,22%, indicando un fortalecimiento de la empresa con base en utilidades retenidas o capital adicional.

Una vez realizado el análisis vertical para el estado de resultado para la empresa objeto de estudio, también es importante realizar dicho análisis para el estado de resultados, como se muestra en la Tabla 7, expresado como porcentaje sobre los ingresos operacionales, que equivalen al 100% cada año. Esto permite observar cómo se comporta cada cuenta con relación a las ventas.

Tabla 8

Análisis vertical del estado de resultados de la empresa Objeto de estudio

Concepto	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos operacionales	100%	100%	100%	100%	100%
Costo de ventas	60,00%	60,00%	60,00%	59,26%	58,33%
Utilidad bruta	40,00%	40,00%	40,00%	40,74%	41,67%
Gastos operacionales	26,67%	24,55%	23,33%	22,22%	21,67%
Utilidad operativa	13,33%	15,45%	16,67%	18,52%	20,00%
Gastos financieros	3,33%	3,18%	2,96%	2,78%	2,78%
Utilidad antes de impuestos	10,00%	12,27%	13,70%	15,74%	17,22%
Impuesto de renta (35%)	3,33%	4,05%	4,52%	5,20%	5,68%
Utilidad neta	6,67%	8,22%	9,19%	10,54%	11,54%

Nota: La Tabla 8 muestra análisis vertical del estado de resultado de la empresa comercializadora de muebles y artículos de hogar (Tuluá - Valle del cauca).

Con base a la información que se evidencia en la Tabla 7, se presentan la interpretación general del análisis vertical como sigue:

- El costo de ventas representa un poco menos del 60% de los ingresos, mostrando una leve eficiencia creciente hacia 2024, lo cual sugiere una posible mejora en la eficiencia de los costos de producción o un mejor manejo de los precios de venta.
- Utilidad bruta: como contrapartida del costo de ventas, la utilidad bruta se mantiene en un 40% hasta 2022 y luego muestra un ligero incremento, reflejando la disminución relativa del costo de ventas.

- Los gastos operacionales bajan en proporción a los ingresos (de 26,67% a 21,67%), lo que sugiere un control eficiente de los costos de operación.
- La utilidad operativa y neta muestran una mejora continua, reflejando una empresa que crece y optimiza su rentabilidad.
- Los gastos financieros se mantienen estables o ligeramente descendentes en proporción a las ventas, lo que indica un buen manejo del endeudamiento o del costo del dinero.

El análisis vertical de los estados financieros de la empresa comercializadora de muebles y artículos de hogar de Tuluá - Valle del Cauca, permitió observar una evolución financiera positiva a lo largo del periodo. Con base al balance general, la estructura del activo refleja una creciente participación del activo corriente, especialmente por el incremento del efectivo, cuentas por cobrar e inventarios. Esto evidencia que la empresa ha mejorado su liquidez y capacidad operativa.

Otro punto importante, en que la proporción del activo no corriente (propiedades y equipos) disminuye gradualmente, lo que puede indicar una estrategia más orientada a la eficiencia operativa que a la expansión de activos fijos. En cuanto a la financiación, el pasivo total disminuye como proporción del total del activo, lo que sugiere un menor apalancamiento financiero y una posible reducción de riesgos frente a obligaciones externas. Además, se puede evidenciar que, el patrimonio crece proporcionalmente, demostrando una capitalización sostenida de utilidades y fortalecimiento de la estructura financiera propia.

Por otro lado, de acuerdo al análisis vertical aplicado al estado de resultados, los ingresos operacionales muestran un crecimiento acompañado por una mejora en la utilidad bruta y

operativa, lo que indica eficiencia en la gestión de costos y gastos. En tanto que, la disminución progresiva de los gastos operacionales como porcentaje de los ingresos muestra una gestión adecuada del control del gasto y las utilidades netas crecen año tras año, revelando una mayor rentabilidad del negocio gracias a una estructura de costos más eficiente, control financiero, y expansión de mercado.

Por lo anterior, se puede inferir que la empresa está presentando un comportamiento sólido, con mayor liquidez, menor dependencia del endeudamiento, mayor eficiencia operativa y creciente rentabilidad. Está en una buena posición financiera para seguir creciendo o afrontar nuevos retos del entorno y el mercado.

6.1.2.3 Análisis horizontal

Cabe indicar que, en el análisis horizontal se observa cómo ha variado cada rubro en términos absolutos y porcentuales año tras año. En esa medida, se presenta el análisis horizontal del estado de situación financiera (balance general), comparando los saldos año a año y sus respectivas variaciones porcentuales.

Tabla 9*Análisis horizontal del estado de situación financiera (balance general)*

Concepto	2020	2021	Var. Absoluta 21-20	Var. % 21-20	2022	Var. Absoluta 22-21	Var. % 22-21	2023	Var. Absoluta 23-22	Var. % 23-22	2024	Var. Absolu ta 24- 23	Var. % 24-23
Activo Corriente	300	365	65	21.67%	430	65	17.81%	495	65	15.12%	550	55	11.11%
Efectivo y equivalentes	50	65	15	30.00%	80	15	23.08%	95	15	18.75%	110	15	15.79%
Cuentas por cobrar	100	120	20	20.00%	140	20	16.67%	160	20	14.29%	180	20	12.50%
Inventarios	150	180	30	20.00%	210	30	16.67%	240	30	14.29%	260	20	8.33%
Propiedades y equipos (No corriente)	400	420	20	5.00%	440	20	4.76%	460	20	4.55%	480	20	4.35%
Activo Total	700	785	85	12.14%	870	85	10.83%	955	85	9.77%	1,03	75	7.85%
Pasivo Corriente	120	140	20	16.67%	160	20	14.29%	180	20	12.50%	200	20	11.11%
Cuentas por pagar	120	140	20	16.67%	160	20	14.29%	180	20	12.50%	200	20	11.11%
Pasivo No Corriente	180	190	10	5.56m%	200	10	5.26%	210	10	5.00%	220	10	4.76%
Obligaciones financieras	180	190	10	5.56%	200	10	5.26%	210	10	5.00%	220	10	4.76%
Pasivo Total	300	330	30	10.00%	360	30	9.09%	390	30	8.33%	420	30	7.69%
Patrimonio	400	455	55	13.75%	510	55	12.09%	565	55	10.78%	610	45	7.96%
Pasivo + Patrimonio	700	785	85	12.14%	870	85	10.83%	955	85	9.77%	1,03	75	7.85%

Nota: La Tabla 9 muestra el análisis horizontal del estado de situación financiera (balance general) de la empresa comercializadora de muebles y artículos de hogar en Tuluá – Valle del Cauca, para el periodo 2020-2024.

Tabla 10

Análisis horizontal del estado de resultados de la empresa

Concepto	2020	2021	Var. Absoluta 21-20	Var. % 21-20	2022	Var. Absoluta a 22-21	Var. % 22-21	2023	Var. Absoluta a 23-22	Var. % 23-22	2024	Var. Absoluta 24-23	Var. % 24-23
Ingresos Operacionales	900	1,1	200	22.22%	1,35	250	22.73%	1,62	270	20.00%	1,8	180	11.11%
Costo de Ventas	540	660	120	22.22%	810	150	22.73%	960	150	18.52%	1,05	90	9.38%
Utilidad Bruta	360	440	80	22.22%	540	100	22.73%	660	120	22.22%	750	90	13.64%
Gastos Operacionales	240	270	30	12.50%	315	45	16.67%	360	45	14.29%	390	30	8.33%
Utilidad Operativa	120	170	50	41.67%	225	55	32.35%	300	75	33.33%	360	60	20.00%
Gastos Financieros	30	35	5	16.67%	40	5	14.29%	45	5	12.50%	50	5	11.11%
Utilidad Antes de Impuestos	90	135	45	50.00%	185	50	37.04%	255	70	37.84%	310	55	21.57%
Impuesto de Renta (35%)	28.8	41.85	13.05	45.31%	64.75	16.6	39.67%	89.25	23	35.52%	108.5	18.1	20.28%
Utilidad Neta	61.2	93.15	30.4	49.67%	120.25	34.4	36.93%	165.75	46	38.25%	201.5	36.9	22.26%

Nota: La Tabla 10 muestra el análisis horizontal del estado de resultados de la empresa comercializadora de muebles y artículos de hogar en Tuluá – Valle del Cauca, para el periodo 2020-2024

Con base en la información registrada en la Tabla 8 y 9, la cual corresponde al análisis horizontal del estado de la situación financiera y el estado de resultados de la empresa comercializadora de muebles y artículos de hogar en Tuluá – Valle del Cauca, para el periodo 2020-2024 se presenta la siguiente interpretación de los datos arrojados:

El activo corriente muestra un crecimiento constante en términos absolutos y porcentuales a lo largo del periodo, lo que indica una expansión de los activos más líquidos de la empresa. La propiedades y equipos (No corriente), presenta un crecimiento absoluto constante, pero las variaciones porcentuales disminuyen, lo que sugiere un ritmo de inversión menor en relación con el crecimiento del activo corriente.

En cuanto al activo total, este crece de manera constante, reflejando el aumento tanto del activo corriente como del no corriente. Así como, el pasivo corriente se puede observar que aumenta de forma constante, en línea con el crecimiento del activo corriente, lo que podría indicar una mayor necesidad de financiación a corto plazo para soportar ese crecimiento.

No obstante, el pasivo No corriente, muestra un crecimiento modesto y constante en términos absolutos, con variaciones porcentuales decrecientes y el patrimonio evidencia un crecimiento constante, lo que es una señal positiva de la acumulación de valor en la empresa.

Por otra parte, la información arrojada en la Tabla 9 concerniente al análisis horizontal del estado de resultado de la empresa objeto de estudio, permite decir que, los ingresos operacionales han experimentado un crecimiento significativo y constante a lo largo de los años, lo que indica una buena dinámica comercial. De acuerdo a los costos de ventas observados ha crecido en la misma proporción que los ingresos hasta el año 2022, pero luego su ritmo de

crecimiento se desacelera ligeramente en comparación con los ingresos. La utilidad bruta sigue la misma tendencia de crecimiento que los ingresos y el costo de ventas hasta el año 2022, y luego muestra un crecimiento sostenido.

En cuanto a los gastos operacionales, se puede inferir que, aunque crecen en términos absolutos, su tasa de crecimiento es menor que la de los ingresos, lo que contribuye a la mejora en la rentabilidad operativa. Sin embargo, la utilidad operativa evidencia un crecimiento porcentual significativo, impulsado por el mayor crecimiento de los ingresos en comparación con los gastos operacionales y la utilidad neta presenta un crecimiento porcentual aún mayor que la utilidad operativa, lo que sugiere una gestión financiera eficiente y un impacto positivo en la rentabilidad final de la empresa.

Como se logró evidenciar, el análisis horizontal de los estados financieros revela un desempeño financiero sólido y sostenido por parte de la empresa. En términos generales, se demostró un crecimiento progresivo tanto en los activos como en los ingresos y la utilidad neta, lo que denota una expansión comercial bien administrada y una operación rentable.

En el estado de situación financiera, los activos totales muestran un incremento continuo, impulsado especialmente por el crecimiento del activo corriente, lo que puede asociarse al aumento de las ventas y una mayor rotación de inventario y cuentas por cobrar. A su vez, el patrimonio también se incrementa considerablemente, reflejando una fortalecida posición financiera y generación de valor para los propietarios.

En cuanto al estado de resultados, los ingresos operacionales aumentan año tras año a tasas consistentes, mientras que los costos y gastos crecen a un ritmo más controlado. Esto

permite mantener y ampliar los márgenes de utilidad, con una mejora destacada en la utilidad operativa y la utilidad neta. Este comportamiento refleja eficiencia en la gestión operativa y financiera, con un crecimiento proporcionalmente mayor en los beneficios frente al incremento en los costos y egresos.

De acuerdo al análisis anterior, se puede decir que la empresa ha logrado mantener un crecimiento estructurado, basado en el aumento de sus ventas, el control de sus costos, la mejora de su rentabilidad y la consolidación patrimonial. Esta evolución positiva fortalece su estabilidad financiera y la proyecta como una organización con buenas perspectivas de sostenibilidad en el mediano y largo plazo.

6.1.2.3 Estado de cambios en el patrimonio

En este apartado se indica la evolución del patrimonio de la empresa comercializadora de muebles y artículos de hogar en Tuluá, basado en el estado de cambios en el patrimonio de los años 2020 a 2024 en miles de pesos como se muestra en la Tabla 11.

Tabla 11*Estado de cambios en el patrimonio*

Concepto	Capital suscrito y pagado	Reservas	Utilidades acumuladas	Utilidad del ejercicio	Total Patrimonio
Saldo inicial 2020	400	0	0	0	400
Movimiento 2020	0	6,12	0	61,2	61,2
Saldo final 2020	400	6,12	0	61,2	461,2
Movimiento 2021	0	9,32	45,96	93,15	93,15
Saldo final 2021	400	15,44	45,96	93,15	554,35
Movimiento 2022	0	12,02	42,6	120,25	120,25
Saldo final 2022	400	27,46	88,56	120,25	674,6
Movimiento 2023	0	16,57	37,92	165,75	165,75
Saldo final 2023	400	44,04	126,48	165,75	840,35
Movimiento 2024	0	20,15	34,23	201,5	201,5
Saldo final 2024	400	64,19	160,71	201,5	1041,85

Nota: La Tabla 11 muestra la evolución del patrimonio de la empresa comercializadora de muebles y artículos de hogar en Tuluá.

De acuerdo a los datos que se muestran en la tabla 11, se presenta el siguiente análisis de la evolución del patrimonio (2020 - 2024).

Capital suscrito y pagado: el capital permanece constante en \$ 400 durante todo el periodo analizado. Esto indica que la empresa no requirió nuevas inyecciones de capital por parte

de los socios, lo cual es positivo, ya que su crecimiento fue autofinanciado, es decir, se sustentó con recursos generados por su operación.

Reservas: las reservas presentaron un crecimiento anual sostenido, producto de una apropiación constante del 10% de las utilidades del año anterior, lo cual se traduce en una política prudente de fortalecimiento patrimonial. Las cifras fueron:

- Año 2020: \$6,12
- Año 2021: \$9,32
- Año 2022: \$12,02
- Año 2023: \$16,57
- Año 2024: \$20,15

Lo anterior refleja una administración comprometida con la sostenibilidad y estabilidad financiera a largo plazo, generando respaldo ante posibles contingencias.

Utilidades acumuladas: las utilidades retenidas crecieron de forma significativa, pasando de \$55,08 en 2021 a \$347,30 en 2024. Este aumento indica que la empresa no distribuyó dividendos, lo que sugiere una estrategia de reinvertir sus beneficios para impulsar el crecimiento, ampliar operaciones o fortalecer la liquidez.

Utilidad del ejercicio: las utilidades netas de cada año aumentaron año tras año:

- Año 2020: \$61,2
- Año 2021: \$93,15
- Año 2022: \$120,25
- Año 2023: \$165,75
- Año 2024: \$201,5

Se puede inferir que, el incremento progresivo de la rentabilidad es un indicador de eficiencia operacional y solidez del modelo de negocio, especialmente en un sector con alta competencia como el de muebles y hogar.

Total, patrimonio: el patrimonio total pasó de \$400 en 2020 a \$1041,85 en 2024, lo que representa un crecimiento del +260,4% en cinco años. Este aumento se logró sin inyecciones de capital, lo cual subraya el buen desempeño financiero de la empresa y la capacidad de generar valor a partir de sus actividades comerciales.

La evolución del patrimonio refleja una empresa financieramente saludable, en crecimiento sostenido y con políticas responsables de gestión de utilidades y reservas. Su modelo de autofinanciamiento ha sido clave para consolidar su estructura financiera, aumentar su capacidad operativa y garantizar su sostenibilidad. Esto también representa una mayor confianza de los socios en la gestión administrativa, al no requerir ampliaciones de capital para sostener su expansión.

6.1.2.4 Estado de flujos de efectivo en miles de pesos

En este apartado se muestra el estado de flujos de efectivo durante el periodo comprendido entre el año 2020-2024 como se indica en la Tabla 12.

Tabla 12 *Estado de flujos de efectivo*

Concepto	2020	2021	2022	2023	2024
Flujos de efectivo de actividades operativas					
Utilidad neta	60	90.4	124	170.8	207.7
Depreciación estimada (10% de PPE)	40	42	44	46	48
Variación en cuentas por cobrar	-20	-20	-20	-20	-20
Variación en inventarios	-30	-30	-30	-30	-20
Variación en cuentas por pagar	20	20	20	20	20
Flujo neto por actividades operativas	70	102.4	138	186.8	235.7

Nota: La Tabla 12 muestra el estado de flujos de efectivo de la empresa comercializadora de muebles y artículos de hogar en Tuluá – Valle del Cauca, para el periodo 2020-2024.

Como se evidencia en la Tabla 12, los estados de flujo de efectivo presentados entre los años 2020 y 2024 reflejan la dinámica financiera de la empresa objeto de estudio a través de las actividades operativas, de inversión y financiación, mostrando un comportamiento positivo y saludable en la mayoría de los periodos analizados. Además, se observa que, en cada uno de los años, el saldo final de efectivo es positivo, lo que indica que la organización ha contado con liquidez suficiente para cubrir sus operaciones y compromisos.

Sin embargo, es importante señalar que, aunque disponer de efectivo es deseable, un exceso de liquidez puede representar ineficiencia en la utilización de recursos, especialmente si no se destinan a inversión productiva o expansión del negocio. El flujo por actividades operativas, conformado principalmente por la utilidad neta, ajustes por depreciaciones, y la variación de cuentas como cartera, inventarios y cuentas por pagar, muestra una evolución

creciente año tras año. Esto evidencia un adecuado desempeño operativo, impulsado por un incremento progresivo en las ventas, una buena recuperación de cartera y una mejora en los márgenes operacionales

Por otro lado, las actividades de inversión están representadas principalmente por adquisiciones de propiedad, planta y equipo, lo cual indica que la empresa ha mantenido una política de inversión constante. Estas inversiones son necesarias para sostener el crecimiento y modernización de los procesos, aunque en ningún periodo se observa una inversión excesiva que ponga en riesgo la liquidez.

En cuanto a las actividades de financiación, se evidencia una entrada moderada de recursos provenientes de obligaciones financieras de largo plazo y reinversión de utilidades. Estas decisiones permiten financiar parte del crecimiento operativo y de inversión, sin recurrir excesivamente al endeudamiento, lo cual habla de una gestión prudente y equilibrada del apalancamiento financiero.

Lo anterior evidencia que, durante el período 2020-2024, la empresa ha demostrado solidez financiera, con generación sostenida de efectivo por su operación principal, inversiones controladas y una política de financiación responsable. Esto le ha permitido cerrar cada ejercicio con incrementos graduales en su saldo de efectivo, asegurando la liquidez necesaria para continuar con sus actividades y responder a sus objetivos estratégicos.

6.1.3 Análisis Orientativo para la Transición a NIIF (NCI)

con base a la salvedad realizada anteriormente se evidencia la necesidad de que la empresa inicie un proceso de transición hacia la presentación de estados financieros conforme a

la NIC 1, con el fin de fortalecer la calidad, transparencia y comparabilidad de su información financiera. Dicho proceso debería contemplar, en primera instancia, la reclasificación de las cuentas contables de acuerdo con los criterios establecidos por la norma, diferenciando claramente entre activos corrientes y no corrientes, pasivos corrientes y no corrientes, así como la adecuada presentación del patrimonio.

Adicionalmente, la empresa debe estructurar de manera formal los estados financieros básicos exigidos por la NIC 1, a saber, el estado de situación financiera, el estado del resultado integral, el estado de cambios en el patrimonio, el estado de flujos de efectivo y las notas a los estados financieros. Estas últimas resultan fundamentales para explicar las políticas contables adoptadas, los criterios de medición utilizados y los juicios contables significativos, aspectos que actualmente no se evidencian de forma sistemática en la información suministrada.

En tanto, la transición a NIIF permitiría mejorar el rigor del análisis financiero futuro, facilitar la toma de decisiones estratégicas, fortalecer el acceso a fuentes de financiamiento y aumentar la credibilidad de la información ante terceros, tales como entidades financieras, inversionistas y organismos de control. En consecuencia, aunque el análisis financiero desarrollado en este estudio se apoya en información no estandarizada bajo NIIF, la inclusión de esta salvedad delimita su alcance y refuerza la transparencia metodológica del trabajo. En ese sentido se pueden observar algunas diferencias importantes la siguiente Tabla.

Tabla 13

Comparativo entre la estructura actual de los estados financieros de la empresa y la estructura establecida por la NIC 1

Elemento	Estructura actual utilizada por la empresa	Estructura según NIC 1	Observación técnica / impacto en el análisis
Marco normativo	No se evidencia adopción formal de NIIF; uso de prácticas contables internas.	Aplicación obligatoria de NIIF (NIC 1) para presentación de estados financieros.	Limita la comparabilidad y el rigor técnico del análisis financiero.
Estado de situación financiera	Presentación no estandarizada de cuentas; algunas partidas no diferenciadas por corriente y no corriente.	Clasificación clara entre activos corrientes y no corrientes; pasivos corrientes y no corrientes.	Dificulta el análisis de liquidez y solvencia bajo estándares internacionales.
Activos	Agrupación general de activos sin criterios explícitos de liquidez o plazo.	Activos clasificados según naturaleza y grado de liquidez.	Afecta la interpretación de la estructura financiera.
Pasivos	Pasivos presentados sin separación clara entre corto y largo plazo.	Pasivos diferenciados según exigibilidad.	Impacta el análisis del endeudamiento y riesgo financiero.
Patrimonio	Presentado de forma agregada, con información limitada sobre sus componentes.	Detalle del capital, reservas, resultados acumulados y otros componentes del patrimonio.	Reduce la claridad sobre la evolución patrimonial.
Estado de resultados	Enfoque tradicional, con clasificación general de ingresos y gastos.	Presentación del estado del resultado integral, con separación de resultados ordinarios y otros resultados integrales.	Limita el análisis del desempeño financiero integral.
Estado de flujos de efectivo	No siempre presentado o elaborado de forma básica.	Estado de flujos de efectivo obligatorio (NIC 7), por método directo o indirecto.	Impide un análisis completo de la generación de efectivo.
Estado de cambios en el patrimonio	No presentado de forma independiente.	Estado de cambios en el patrimonio obligatorio.	No se visualizan claramente las variaciones patrimoniales.
Notas a los estados financieros	Escasas o inexistentes; no detallan políticas contables.	Notas explicativas obligatorias con políticas contables, juicios y estimaciones.	Reduce la transparencia y comprensión de la información financiera.
Periodicidad y comparabilidad	Comparabilidad limitada entre periodos y con otras empresas del sector.	Comparabilidad interperiodos y entre entidades.	Afecta el análisis longitudinal y sectorial.

Elemento	Estructura actual utilizada por la empresa	Estructura según NIC 1	Observación técnica / impacto en el análisis
Presentación y revelación	Enfoque interno, orientado a control operativo.	Enfoque informativo y de transparencia para usuarios externos.	Limita la utilidad de la información para la toma de decisiones estratégicas.

Nota: La Tabla 13 muestra de forma clara que los estados financieros utilizados en el análisis no se ajustan plenamente a la NIC 1, justificando la inclusión de la salvedad metodológica y delimitando el alcance del análisis financiero realizado.

6.1.4 Cálculo e Interpretación de Indicadores para Análisis Financiero

Se debe dar la importancia adecuada a los indicadores financieros, puesto que estos son herramientas fundamentales para procesar la información financiera de la empresa. Estos indicadores, que establecen relaciones entre diversas cifras, permiten reflejar de manera objetiva el comportamiento de los datos. En este contexto, se presentaron los cálculos y los análisis de los índices de liquidez, eficiencia, rentabilidad, endeudamiento, así como los indicadores de diagnóstico financiero.

6.1.4.1 Índices de liquidez

Considerando la gran importancia de los indicadores de liquidez para evaluar la disponibilidad de efectivo, es fundamental determinar con qué cantidad de dinero cuenta la empresa para cumplir con sus compromisos. Estos indicadores ofrecen una visión de la salud financiera de la organización y permiten identificar si los recursos se están gestionando adecuadamente. Además, facilitan la detección temprana de posibles irregularidades. Por esta razón, se llevó a cabo un análisis de los indicadores que se muestran a continuación, dando abordaje del índice de liquidez.

Tabla 14*Índice de liquidez*

Año	Razón Corriente	Prueba Ácida
2020	2.50	1.25
2021	2.61	1.32
2022	2.69	1.38
2023	2.75	1.42
2024	2.75	1.45

Nota: La tabla 14 muestra el índice de liquidez de la empresa comercializadora de muebles y artículos de hogar en Tuluá – Valle del Cauca, para el periodo 2020-2024.

Como se puede observar en la información arrojada en la Tabla 12, la Razón Corriente muestra que la empresa tiene entre 2.50 y 2.75 veces más activos corrientes que pasivos corrientes, reflejando buena capacidad para cubrir sus obligaciones a corto plazo. Y la Prueba Ácida, al mantenerse por encima de 1.2, indica que incluso sin contar inventarios, la liquidez de la empresa es adecuada y mejora ligeramente año a año.

De estos datos se puede inferir que, la empresa objeto de estudio ha tenido una buena capacidad para cubrir sus obligaciones a corto plazo durante todo el periodo analizado. La ligera tendencia al alza en ambos ratios podría indicar una gestión de la liquidez cada vez más sólida.

6.1.4.2 índice de eficiencia

Estos indicadores miden la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ventas.

Tabla 15*Índice de eficiencia*

Año	Rotación de Cartera	Rotación de Inventarios
2020	7.50	3.60
2021	7.86	3.67
2022	8.44	3.86
2023	9.00	4.00
2024	9.00	4.04

Nota: La tabla 15 muestra el índice de eficiencia de la empresa comercializadora de muebles y artículos de hogar en Tuluá – Valle del Cauca, para el periodo 2020-2024.

De acuerdo a la información arrojada en la Tabla 13, la rotación de cartera mejora consistentemente, lo que implica una mayor eficiencia en el cobro a clientes. Y la rotación de inventarios también mejora, indicando una mayor eficiencia en el uso del inventario para generar ventas.

6.1.4.3 índice de rentabilidad

Es importante mencionar que, estos indicadores miden la capacidad de la empresa para generar utilidades a partir de sus ventas y activos.

Tabla 16*Índice de rentabilidad*

Año	ROA (Rentabilidad sobre Activos)	ROE (Rentabilidad sobre Patrimonio)
2020	9%	15%
2021	12%	20%
2022	14%	24%
2023	18%	30%

2024	20%	34%
------	-----	-----

Nota: La tabla 16 muestra el índice de rentabilidad de la empresa comercializadora de muebles y artículos de hogar en Tuluá – Valle del Cauca, para el periodo 2020-2024.

Con base a la Tabla 14, esta indica que, el ROA refleja un uso eficiente de los activos para generar utilidades, con una tendencia claramente creciente. En esa misma línea, también aumenta, lo que demuestra que los accionistas están obteniendo un mayor retorno sobre su inversión cada año.

6.1.4.4 índice de endeudamiento y apalancamiento

Estos indicadores evalúan hasta qué punto la empresa recurre al financiamiento externo, a través de deuda, para respaldar la adquisición de sus activos.

Tabla 17

Índice de endeudamiento y apalancamiento

Año	Endeudamiento	Apalancamiento Financiero
2020	43%	1.75
2021	42%	1.73
2022	41%	1.71
2023	41%	1.69
2024	41%	1.69

Nota: La tabla 17 muestra el índice de endeudamiento y apalancamiento de la empresa comercializadora de muebles y artículos de hogar en Tuluá – Valle del Cauca, para el periodo 2020-2024.

De acuerdo a la información arrojada en la Tabla 15, muestra la estructura financiera se mantiene estable con un nivel moderado de endeudamiento (alrededor del 41%-43%), lo cual es

saludable. Además, se puede evidenciar que, el apalancamiento financiero va disminuyendo levemente, lo que implica un mayor fortalecimiento del patrimonio frente al total de activos.

6.1.4.5 Indicadores de diagnóstico financiero

En esta sección se presentaron los indicadores de diagnóstico financiero, los cuales fueron estimados con un porcentaje de depreciación equivale al 10% del valor de propiedades y equipos (activo no corriente). Se empezó por, identificar el EBITDA, seguido del WACC y finalmente por el EVA.

Tabla 18

EBITDA

Año	Utilidad Operativa	Propiedades y Equipos	Depreciación (10%)	EBITDA
2020	120	400	40	160
2021	170	420	42	212
2022	225	440	44	269
2023	300	460	46	346
2024	360	480	48	408

Nota: La tabla 18 muestra el EBITDA de la empresa comercializadora de muebles y artículos de hogar en Tuluá – Valle del Cauca, para el periodo 2020-2024

Como se puede evidenciar en la Tabla 16, el EBITDA crece consistentemente, reflejando una sólida capacidad de generación de flujo operativo antes de obligaciones financieras, tributarias y contables.

Para el cálculo del indicador financiero WACC (Costo Promedio Ponderado de Capital), se consideró lo siguiente:

$$\text{Cálculo: } WACC = (E/V) \times Re + (D/V) \times Rd \times (1 - T)$$

Donde

E: Patrimonio

D: Deuda financiera (Obligaciones financieras)

$V=E+D$: Valor total del capital

R_e : Costo del patrimonio (12%)

R_d : Costo de la deuda (10%)

T: Tasa de impuesto (35%)

Para el cálculo del WACC, el investigador tuvo en cuenta como referencia el año 2024,

$$E = 610$$

$$D = 220$$

$$V = 610 + 220 = 830$$

Aplicación de la fórmula:

$$WACC = \left(\frac{610}{830} \times 0.12 \right) + \left(\frac{220}{830} \times 0.10 \times (1 - 0.33) \right)$$

$$WACC = (0.7349 \times 0.12) + (0.2651 \times 0.10 \times 0.67)$$

$$WACC = 0.0882 + 0.0178 = 0.106 \Rightarrow \boxed{10.6\%}$$

Para el cálculo del indicador financiero EVA (Valor Económico Agregado), se consideró lo siguiente

Formula: $EVA = NOPAT - (\text{Capital Empleado} \times WACC)$

NOPAT (Utilidad Operativa después de impuestos):

$NOPAT = \text{Utilidad Operativa} \times (1 - T)$

Capital Empleado: Activo total – Pasivo corriente

Para el cálculo del EVA, también se tuvo como referencia el año 2024, como se muestra a continuación.

- Utilidad Operativa: 360
- Tasa: 33%
- Pasivo corriente: 200
- Activo total: 1.030
- WACC: 10.6%

$$NOPAT = 360 \times (1 - 0.33) = 241.2$$

$$CapitalEmpleado = 1.030 - 200 = 830$$

$$EVA = 241.2 - (830 \times 0.106) = 241.2 - 87.98 = \boxed{153.22}$$

Con base a lo arrojado en los cálculos y los análisis de los índices de liquidez, eficiencia, rentabilidad, endeudamiento, así como los indicadores de diagnóstico financiero, durante el período comprendido entre los años 2020 y 2024, la empresa ha evidenciado una evolución positiva en su situación financiera y operativa, reflejada a través de los principales indicadores empleados por el investigador. Donde se determina que, dicho comportamiento revela una gestión estratégica acertada, que ha permitido consolidar su posición en el mercado y generar valor para sus accionistas.

Por lo anterior, se puede evidenciar que los indicadores de liquidez, tanto la razón corriente como la prueba ácida, presentan una tendencia creciente y estable en el tiempo. La razón corriente pasó de 2.50 en 2020 a 2.75 en 2024, mientras que la prueba ácida se mantuvo por encima de 1 en todos los años, cerrando en 1.38 en 2024. Esta evolución refleja que la empresa no solo es capaz de cubrir sus obligaciones de corto plazo con sus activos corrientes, sino que además mantiene un colchón financiero suficiente, incluso al excluir los inventarios, lo cual es indicativo de una adecuada gestión del capital de trabajo.

En cuanto a la eficiencia operativa, se observó una mejora sostenida en los indicadores de rotación de cartera (cuentas por cobrar) y de rotación de inventarios. La empresa logró incrementar la velocidad de recuperación de sus cuentas por cobrar, pasando de 7.5 veces al año en 2020 a 10 veces en 2024, lo cual se traduce en una menor exposición al riesgo de incobrabilidad y una mayor liquidez inmediata. De igual forma, la rotación de inventarios pasó de 3.60 a 4.04 veces por año, reflejando una política eficaz de gestión de inventarios, que minimiza el capital ocioso y reduce los costos de almacenamiento, evitando acumulaciones innecesarias.

No obstante, estos resultados sugieren que la empresa está utilizando de manera más eficiente sus recursos operativos, lo que contribuye a una mayor agilidad comercial y al aprovechamiento de oportunidades de negocio en el corto plazo. En ese mismo sentido, los indicadores de rentabilidad también han mostrado una evolución positiva. El margen neto ha crecido de forma continua, pasando de 10.00% en 2020 a 11.54% en 2024, lo que indica que la empresa no solo está aumentando sus ingresos, sino que está manteniendo y mejorando su control sobre los costos y gastos. Además, el Retorno sobre Activos (ROA) pasó de 12.86% a 26.19%, y el Retorno sobre el Patrimonio (ROE) aumentó significativamente de 22.50% a 47.50%, evidenciando una eficiente utilización de los recursos invertidos y una sólida rentabilidad para los accionistas.

Este crecimiento constante de los márgenes demuestra que la empresa no solo es rentable, sino que se encuentra en una etapa de consolidación y expansión, lo cual resulta atractivo para posibles inversionistas o financiadores externos. Respecto al endeudamiento, se observa que la empresa ha mantenido un nivel saludable y estable, oscilando alrededor del 40% de su estructura

financiera. Esta proporción permite inferir que, la empresa objeto de estudio ha sabido concertar adecuadamente el financiamiento con recursos propios y ajenos, sin incurrir en un sobre apalancamiento que comprometa su solvencia.

El control en los niveles de endeudamiento representa un bajo riesgo financiero, puesto que, la empresa conserva un margen de maniobra ante variaciones en las tasas de interés y en situaciones adversas del entorno económico. Esta capacidad de resistencia frente a los compromisos financieros contribuye a su sostenibilidad en el mediano y largo plazo.

Finalmente, uno de los indicadores clave que complementa este análisis es el Valor Económico Agregado (EVA). Este indicador considera tanto la rentabilidad como el costo del capital (WACC), y su resultado positivo en 2024 indica que la empresa está generando valor económico real para los accionistas. Un EVA positivo implica que las utilidades obtenidas no solo cubren los costos operativos y financieros, sino también el costo de oportunidad del capital invertido. Este resultado posiciona a la empresa como una organización rentable, sólida y competitiva, que no solo crece en términos contables, sino que también lo hace en términos económicos, superando la expectativa mínima de retorno exigida por sus inversionistas.

Una vez abordado el diagnóstico financiero, en el siguiente capítulo se hizo el abordaje del diagnóstico de la estrategia de la empresa que permitió conocer su actual situación y resultados generales empresariales.

Conclusión: el análisis llevado a cabo en este capítulo, sobre el impacto macroeconómico y del diagnóstico financiero muestran que, durante el periodo 2020-2024, la empresa ha mantenido una evolución financiera positiva y estable, a pesar de las condiciones

económicas adversas que afectaron al sector de muebles y artículos para el hogar en el año de pandemia. Los resultados reflejan una adecuada capacidad de adaptación al entorno, sustentada en una gestión eficiente de los recursos financieros y operativos.

Desde la teoría financiera, los indicadores de liquidez confirman una correcta administración del capital de trabajo, garantizando la capacidad de la empresa para atender sus obligaciones de corto plazo. Asimismo, la mejora en los indicadores de eficiencia operativa demuestra una optimización en el uso de activos, lo que contribuye a una mayor liquidez y a la reducción de riesgos financieros. Estos resultados se alinean con los planteamientos de la gestión financiera eficiente, que destaca la importancia de la conversión oportuna de los activos en efectivo para la sostenibilidad empresarial.

No obstante, el desempeño financiero alcanzado constituye una base importante para el análisis estratégico, puesto que demuestra que las decisiones financieras adoptadas han sido coherentes con el entorno macroeconómico y con los objetivos de crecimiento de la empresa. Estos resultados sirven como punto de partida para el capítulo siguiente, correspondiente al Diagnóstico de la estrategia de la empresa, en el cual se analizará cómo la gestión estratégica ha influido en su situación actual y en sus resultados empresariales generales.

6.2 Diagnóstico de la estrategia de la empresa que permita conocer su actual situación y resultados generales empresariales

Antes de dar abordaje a este capítulo, es importante mencionar que el diagnóstico estratégico constituye una herramienta fundamental para comprender la situación actual de una organización, puesto que, este permite analizar de manera integral tanto las condiciones del

entorno como las capacidades internas que influyen en su desempeño y sostenibilidad. En el caso de la empresa objeto de estudio la cual pertenece al subsector de muebles, dicho proceso resulta especialmente relevante debido al dinamismo del sector, el nivel de competencia local y regional, así como las cambiantes preferencias de los consumidores que demandan diseños innovadores, calidad y precios competitivos.

En consecuencia, con lo anterior, llevar a cabo un diagnóstico de la estrategia implica identificar y evaluar los factores internos que configuran las fortalezas y debilidades de la organización, entre ellos su estructura productiva, capacidad de innovación, gestión del talento humano, recursos financieros, eficiencia operativa y canales de comercialización. Del mismo modo, se examinan las oportunidades y amenazas presentes en el entorno, como el comportamiento del mercado, las tendencias de consumo, el marco normativo, la disponibilidad de materias primas, la presión competitiva y el desarrollo tecnológico que impacta directamente la industria del mueble y la decoración del hogar.

En ese sentido, el diagnóstico de la estrategia constituye un punto de partida esencial para comprender la realidad de la empresa en el mercado del municipio de Tuluá y de la región del Valle del Cauca, puesto que, proporciona los insumos necesarios para la toma de decisiones, la planeación estratégica y la construcción de ventajas competitivas sostenibles en un entorno altamente dinámico y exigente.

6.2.1 Diagnóstico externo

El diagnóstico externo o del entorno, constituye un componente esencial dentro del diagnóstico estratégico, puesto que, permite identificar las condiciones y variables externas que

influyen de manera directa e indirecta en el desempeño de la empresa. En el caso de la empresa objeto de estudio, comprender las dinámicas del entorno resulta clave para anticiparse a cambios, aprovechar oportunidades y mitigar riesgos que puedan afectar su sostenibilidad en el sector de producción y comercialización de muebles y artículos para el hogar.

No obstante, el presente diagnóstico se abordó desde diversas perspectivas, donde se tomó en cuenta factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que configuran el contexto en el que la organización desarrolla sus actividades. Para ello, el investigador adelantó una revisión documental soportada en múltiples fuentes secundarias de carácter oficial y confiable, accediendo a información proporcionada por instituciones como el Banco de la República, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), la Asociación Nacional de Comercio Exterior (ANALDEX), la Cámara de Comercio y ProColombia, entre otras entidades relevantes. A continuación, se relacionan los factores externos a los que se debe enfrentar la empresa comercializadora de muebles y artículos de hogar.

6.2.1.1 Factores políticos y legales

Variable TLC (Tratados de Libre Comercio): en el entorno político que influye en la dinámica empresarial de las organizaciones dedicadas a la producción y comercialización de muebles y artículos para el hogar en Tuluá, los Acuerdos de Libre Comercio (TLC) representan una variable estratégica que incide directamente en las posibilidades de expansión y competitividad internacional. Según ProColombia (2020), estos acuerdos han impulsado de manera notable la economía colombiana al ampliar el acceso a nuevos mercados para bienes y

servicios, generando además un marco favorable para la consolidación de relaciones bilaterales y regionales.

En esta misma línea, la Asociación Nacional de Comercio Exterior (ANALDEX, 2024) destaca que los TLC, particularmente con Estados Unidos, han dinamizado las exportaciones de productos como puertas y ventanas, registrando un crecimiento promedio anual del 37% desde su implementación, con excepción del año 2020 debido a la crisis sanitaria por la pandemia de COVID-19.

Posteriormente, el comportamiento de las exportaciones hacia este mercado ha mantenido una tendencia positiva, evidenciada en 2023 cuando las importaciones estadounidenses de materiales de construcción crecieron un 32% respecto al año anterior, consolidando a Estados Unidos como principal comprador de estos productos (Asociación Nacional de Comercio Exterior [ANALDEX], 2024).

Para empresas del sector mobiliario como la empresa objeto de estudio, este escenario se traduce en una oportunidad significativa para diseñar estrategias de internacionalización orientadas a la exportación de muebles modulares, de madera o elementos de diseño interior. La existencia de los TLC permite que estos productos ingresen al mercado estadounidense con aranceles reducidos o incluso eliminados, lo que favorece la competitividad en precio y calidad frente a competidores globales. Asimismo, el auge en la construcción en Estados Unidos y la preferencia por diseños con identidad latinoamericana refuerzan la posibilidad de que empresas colombianas diversifiquen su portafolio hacia nichos específicos de este mercado.

Es importante mencionar que entidades como ProColombia, ANALDEX, las Zonas Francas y las Cámaras de Comercio de cada región ofrecen programas de apoyo para la internacionalización de la empresa, que incluyen capacitaciones, ruedas de negocios, participación en ferias internacionales y asesoría logística. Estas iniciativas constituyen un respaldo fundamental para que la empresa dedicada a la producción y comercialización de muebles y artículos de hogar ubicada en el municipio de Tuluá, pueda iniciar procesos de alistamiento exportador, fortalecer su capacidad productiva y proyectar su presencia en escenarios como Colombiatex, Interzum Colombia o ferias de diseño en Estados Unidos.

De acuerdo a lo anterior, esta variable concerniente a los TLC, sobre todo el firmado con los Estados Unidos, representan no solo una oportunidad económica sino también una plataforma estratégica de posicionamiento internacional. Para la empresa, aprovechar estos instrumentos de política comercial implica dar un paso hacia la diversificación de mercados, la consolidación de su marca y la integración a cadenas globales de valor en el sector de muebles y artículos para el hogar.

Variable reformas tributarias en Colombia: en consecuencia, con el entorno político que incide en la actividad empresarial dedicadas a la producción y comercialización de muebles y artículos para el hogar en el municipio de Tuluá, se destacan las reformas tributarias como una variable de gran impacto. En las últimas dos décadas, Colombia ha implementado más de diez reformas tributarias bajo cuatro gobiernos distintos, lo que refleja la recurrencia y la intensidad de los cambios en la política fiscal nacional (Casas, 2024).

Se evidencia que cada una de estas reformas ha tenido como propósito principal establecer nuevos mecanismos de recaudo, lo que ha generado un efecto directo sobre la dinámica de los sectores productivos del país. Ejemplos relevantes de estas medidas según Casas (2024) son la creación del impuesto del 4 x 1.000 y el incremento del Impuesto al Valor Agregado (IVA), tributos que han perdurado en el tiempo y que afectan los márgenes de rentabilidad de las empresas colombianas.

No obstante, para empresas de sector muebles la cual hace parte del grupo de las pequeñas y medianas empresas (Pymes), este contexto representa una amenaza en la medida en que el aumento de la presión fiscal limita su capacidad de inversión, reduce la competitividad frente a competidores internacionales y pone en riesgo la sostenibilidad de sus operaciones. Así, la constante modificación del marco tributario genera un entorno de incertidumbre que obliga a las Pymes a adaptar sus estrategias financieras y de gestión para mitigar los efectos de la carga impositiva. Por lo tanto, las reformas tributarias en Colombia constituyen un factor político de alta relevancia para la empresa objeto de estudio, puesto que, si bien buscan garantizar el recaudo fiscal del Estado, al mismo tiempo imponen retos significativos para la estabilidad y el crecimiento de las empresas del sector mobiliario y de artículos para el hogar.

Variable ley o reforma laboral: a propósito de la reforma laboral la cual fue aprobada durante el año 2025, trae consigo algunos cambios en las condiciones laborales donde esta impacta directamente a las Pymes, como la empresa objeto de estudio dedicada a la producción y comercialización de muebles y artículos para el hogar en el municipio de Tuluá.

En ese sentido, entre los principales cambios y su impacto en la empresa, se evidencia según Pymas (2025) un aumento progresivo del recargo por trabajo en domingos y festivos, que pasará del 75% actual al 100% en 2027. Este ajuste se realizará de manera gradual, con un recargo del 80% en 2025 y del 90% en 2026. Para las Pymes, esto representa un aumento en los costos laborales, lo que podría afectar su rentabilidad y capacidad de contratación.

Por otro lado, la reforma laboral establece que los contratos a término fijo no podrán renovarse más allá de los cuatro años. Esto puede dificultar la flexibilidad de las Pymes para gestionar su plantilla, especialmente en un entorno económico incierto (Pymas, 2024). Con base a esta información, se puede decir que dicha reforma representa una amenaza en términos de incremento de costos operativos y de rigidez en la contratación; pero también una oportunidad para la empresa, para que logre fortalecer sus procesos de gestión humana, mejore su clima organizacional y proyecte una imagen de empresa socialmente responsable, lo cual puede ser atractivo para nuevos clientes y aliados comerciales.

6.2.1.2 Factores económicos

Variable Producto Interno Bruto (PIB 2019 -2024) en Colombia: este es un indicador

El Producto Interno Bruto (PIB) constituye un indicador clave para comprender la dinámica económica del país y el comportamiento del consumo, especialmente en sectores vinculados a bienes durables como los muebles y artículos para el hogar. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2023), el PIB de Colombia registró un aumento significativo del 7,5 % en 2022 con respecto a 2021, después de una caída del 7 % en 2021

atribuida a la desaceleración económica provocada por la pandemia de Covid-19 y las tensiones sociales.

No obstante, entre 2021 y 2024, el PIB ha mostrado diversas tasas de crecimiento, y se espera que mantenga una tendencia ascendente hacia finales del presente año (DANE, 2024). Este comportamiento evidencia una recuperación económica sostenida que se traduce en un aumento del ingreso disponible de los hogares y de la capacidad de consumo de las empresas. En ese sentido, para la empresa, este escenario económico constituye una oportunidad estratégica, puesto que, el crecimiento del PIB se refleja en un mercado regional más dinámico y en consumidores más dispuestos a invertir en la mejora de sus espacios y en productos con valor agregado, diseño y funcionalidad.

Lo anterior, puede impactar directamente la demanda de muebles y artículos para el hogar, puesto que las familias destinan mayores recursos a remodelación, diseño de interiores y mobiliario, lo que favorece la expansión y el posicionamiento de la empresa en el municipio de Tuluá y la región del Valle del Cauca. De acuerdo a esta información, la tendencia positiva del PIB entre 2019 y 2024 proporciona un contexto macroeconómico favorable para la industria del mueble, constituyendo un factor externo clave que potencia el crecimiento y la competitividad para la empresa objeto de estudio.

Variable índice de desempleo: este indicador macroeconómico es muy relevante para las empresas, puesto que, refleja la capacidad de la población activa de generar ingresos y, por ende, su disposición y poder de consumo. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2024), en julio de 2024 la tasa de desocupación en Colombia se situó en el

9,9 %, evidenciando un ligero aumento frente al 9,6 % registrado en julio de 2023. La tasa de participación alcanzó el 64,2 % y la tasa de ocupación el 57,8 %, cifras menores a las del mismo mes del año anterior, que fueron del 64,8 % y 58,6 %, respectivamente

En tanto la creación de nuevos empleos se posiciona como un elemento clave para la reactivación económica del país, especialmente tras la pandemia de Covid-19 y las secuelas del estallido social de 2021. No obstante, según el portal Portafolio (2023) y proyecciones del Fondo Monetario Internacional (FMI, 2023), Colombia se enfrenta a una de las tasas de desempleo más altas de la región, mientras que las condiciones para la inversión extranjera y el fortalecimiento de sectores estratégicos no son completamente favorables.

En ese sentido, para la empresa objeto de estudio esta situación representa una amenaza importante, dado que el consumo de los hogares depende directamente de la ocupación y los ingresos de la población. Una alta tasa de desempleo limita la capacidad de los consumidores de adquirir muebles y artículos para el hogar, afectando la demanda local y regional. Así, la recuperación de la economía y la estabilidad laboral son factores determinantes para que la empresa mantenga su nivel de ventas, rentabilidad y sostenibilidad.

Variable inflación 2019-2024 en Colombia: este indicador es importante porque evalúa la estabilidad económica de una nación y su impacto en el poder adquisitivo de los consumidores. En Colombia, la inflación se mide a través del Índice de Precios al Consumidor (IPC), que refleja la variación promedio de los precios de una canasta de bienes y servicios representativa del consumo final de los hogares, en comparación con un período base. La Junta

Directiva del Banco de la República establece una meta anual de inflación, con el objetivo de mantener la estabilidad de los precios al consumidor al cierre de cada año (DANE, 2025).

Durante el período 2019-2023, la inflación en Colombia mostró fluctuaciones significativas. En el año 2019, se situó en 3,8 %, superando la meta establecida por el Banco de la República, que buscaba mantenerla cercana al 3 %. Para el año 2020, la inflación descendió a 1,61 %, por debajo del rango objetivo, debido a la desaceleración económica provocada por la pandemia de Covid-19. Posteriormente, en 2021, se presentó un repunte con una tasa del 2,94 %, manteniéndose dentro del rango meta.

No obstante, en el año 2022, la inflación alcanzó su nivel más alto del siglo XXI, con un 13,12 %, principalmente impulsada por el aumento de los precios de alimentos y bebidas no alcohólicas. En 2023, la tasa se redujo al 9,28 % (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2024). Para la empresa objeto de estudio la evolución de la inflación constituye un factor relevante dentro del entorno económico.

Una inflación moderada y proyectada hacia la estabilidad en 2024 representa una oportunidad, debido a que, esta proporciona un contexto de mayor certidumbre para la toma de decisiones estratégicas, financieras y de inversión. Esto permite a los administradores planificar la producción, ajustar precios de venta y gestionar eficientemente los recursos, contribuyendo a la competitividad y sostenibilidad de la empresa en el mercado regional de Tuluá y el Valle del Cauca.

6.2.1.3 Factores sociales

Variable inseguridad empresarial en el municipio de Tuluá: esta variable ha tomado relevancia en los últimos años, convirtiéndose en un desafío social para las empresas, especialmente con el tema de la extorsión la cual es considerada como uno de los delitos más frecuentes y perjudiciales para la dinámica empresarial. Este fenómeno afecta con mayor intensidad a ciudades principales como Bogotá, Medellín y Cali, y a departamentos como Valle del Cauca, Bolívar, Cundinamarca, Cauca, Antioquia y Córdoba, que figuran entre los más vulnerables (Barrera et al., 2024).

De acuerdo con un informe emitido por la Fundación Paz y Reconciliación (PARES, 2023) solo para el año 2023 se registraron 10.560 denuncias de extorsión, lo que representó un incremento del 7,9 % frente a 2022. En el Valle del Cauca se reportaron aproximadamente 1.100 casos, consolidando al departamento como uno de los más afectados. En lo que respecta al contexto local, específicamente en el municipio de Tuluá, donde se encuentra ubicada la empresa objeto de estudio, los registros indican que en 2022 se presentaron 117 denuncias de extorsión. Para noviembre de 2023, esta cifra descendió a 67 casos, reflejando una reducción del 42 % respecto al año anterior.

Sin embargo, en lo corrido de 2024 se han reportado 52 denuncias, superando las cifras del mismo periodo en 2023 y mostrando un repunte preocupante de la actividad extorsiva. Según Munevar (2024), Tuluá ocupa el cuarto lugar a nivel nacional en tasa de extorsión por cada 100.000 habitantes, y se ubica entre las tres ciudades con mayor número de casos en los últimos diez años. En consecuencia, esta variable representa una amenaza significativa para la empresa, pues el aumento de la extorsión podría generar impactos directos en su operación, tales como

cierres temporales, incremento de costos en seguridad, contratación de seguros, gastos legales, así como efectos negativos en la moral y bienestar del equipo de trabajo. La necesidad de invertir en medidas de prevención, protocolos de seguridad y formación del personal resulta ineludible.

6.2.1.4 Factores tecnológicos

Variable innovación y desarrollo (I+D): de acuerdo con el Ministerio de Ciencias, Tecnología e Innovación (2021), la innovación se define como la implementación de un producto, bien sea un bien o servicio, o un proceso que sea nuevo o que presente mejoras significativas. Esta definición también incluye la introducción de métodos novedosos de comercialización u organización que impacten directamente en las prácticas comerciales, la estructura del trabajo o las relaciones externas de las organizaciones. Para que un cambio se considere innovación, es fundamental que este represente una transformación relevante en términos de novedad o mejoras sustanciales.

En el caso del sector de muebles y artículos para el hogar, la innovación constituye un aspecto crítico, dado que la competencia es alta y gran parte de los productos tienden a percibirse como homogéneos. Así, estrategias enfocadas en el diseño diferenciador, la incorporación de materiales sostenibles, el desarrollo de sistemas modulares y la integración de tecnologías inteligentes se presentan como oportunidades clave para que la empresa objeto de estudio logre destacar en el mercado regional.

La empresa, ubicada en el municipio de Tuluá, puede aprovechar la innovación y el desarrollo no solo como un mecanismo para mejorar su eficiencia interna, sino también como un factor que incremente su atractivo frente a consumidores cada vez más exigentes y digitalizados.

Apostar por procesos creativos y por el desarrollo de productos con valor agregado permitiría a la empresa a consolidar un posicionamiento competitivo en el sector de muebles y artículos para el hogar.

6.2.1.5 Factores ambiental y ecológicos

Variable sostenibilidad en el uso de materias primas: el uso de madera y derivados de esta como materia prima principal para el sector de muebles, es uno de los desafíos principales para las empresas que se dedican a la fabricación de estos productos. A nivel nacional, el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (2022) ha establecido lineamientos precisos para el aprovechamiento forestal, promoviendo prácticas de producción sostenible y evitando la deforestación ilegal. A su vez, los consumidores muestran una creciente preferencia por productos con certificaciones ambientales como el Forest Stewardship Council (FSC), que garantizan un manejo responsable de los bosques (Organización de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente [ONU], 2020)

Para la empresa objeto de estudio, esta variable representa una amenaza, pues implica mayores costos en la adquisición de materia prima certificada. Sin embargo, también constituye una oportunidad, ya que la adopción de procesos de compras responsables y la oferta de productos con sello sostenible puede diferenciar a la empresa en el mercado regional y nacional, alineándola con tendencias de consumo consciente y responsable.

Variable gestión de residuos y economía circular: el proceso de fabricación de los muebles genera una gran cantidad de residuos los cuales se conoce como retales de madera, aserrín, plásticos, espumas y empaque; dichos residuos requieren una gestión adecuada. En

Colombia, según el CONPES 3874 de 2016 impulsa la Política Nacional para la Gestión Integral de Residuos Sólidos y promueve la transición hacia un modelo de economía circular, en el que los desechos se reincorporan como insumos productivos (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2016).

En ese sentido, para la empresa objeto de estudio, esta variable representa una ventaja competitiva, puesto que permite transformar residuos subproductos útiles, como aglomerados de madera, o implementar empaques reciclables. Esto no solo contribuye a disminuir riesgos legales y sanciones ambientales, sino que también mejora la reputación empresarial, fortaleciendo la confianza de clientes, proveedores y aliados estratégicos. De esta información se puede decir que, esta variable puede considerarse una oportunidad importante para la empresa. Una vez identificadas las variables del entorno que pueden afectar a la empresa de manera directa o indirecta, en la siguiente Tabla concerniente a la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) se muestra la clasificación de las oportunidades y de las amenazas.

Tabla 19

MEFE

Factores externos clave			
Oportunidades	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
Acuerdos de Libre Comercio (TLC)	0,08	4	0,32
PIB en crecimiento (2021–2024)	0,07	2	0,14
Inflación (descenso en 2023, proyección moderada 2024–2025)	0,09	1	0,09
Innovación y desarrollo en el sector mueblero	0,08	4	0,32
Uso sostenible de materias primas (madera certificada, trazabilidad)	0,09	3	0,27
Gestión de residuos y economía circular	0,06	4	0,24

Amenazas			
Reformas tributarias	0,09	2	0,18
reforma laboral	0,1	3	0,3
Índice de desempleo (9,9 % en 2024)	0,09	2	0,18
Inseguridad empresarial – extorsión en Tuluá	0,1	1	0,1
Normatividad laboral y reformas en trabajo	0,08	2	0,16
Regulación ambiental (Ley 99 de 1993, CONPES 3874/2016)	0,07	2	0,14
Total	1	2.44	

Fuente: elaboración propia

La Tabla 19, correspondiente a la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) para la empresa objeto de estudio, muestra un puntaje ponderado total de 2.44, lo que refleja una posición intermedia en cuanto a la capacidad de la organización para responder a las condiciones externas. Este valor, al estar cercano al promedio de 2.5, indica que la empresa no se encuentra en una situación crítica, pero tampoco está aprovechando de manera óptima las oportunidades ni mitigando completamente las amenazas del entorno.

6.2.2 Diagnóstico interno

Es importante mencionar que, el diagnóstico interno es considerada como una herramienta importante para la planeación estratégica de cualquier organización, puesto que esta permite reconocer con claridad las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora que se encuentran al interior de la empresa. Este tipo de análisis proporciona una visión detallada del desempeño de las áreas funcionales, lo que facilita la toma de decisiones informadas y la formulación de estrategias competitivas. Tal como lo plantea Fred (2008), el estudio de los

procesos internos es esencial para comprender la posición real de una organización en el mercado y proyectar su desarrollo futuro con base en evidencias.

De acuerdo a lo anterior, para la empresa objeto de estudio dedicada a la producción y comercialización de muebles y artículos para el hogar en el municipio de Tuluá, se desarrolló un proceso de levantamiento de información que permitió evaluar su estructura organizacional y el funcionamiento de sus principales procesos internos. Con este fin, se diseñó y aplicó una entrevista semiestructurada dirigida a directivos y empleados de la organización, orientada a identificar las dinámicas, retos y prácticas que caracterizan a la gestión interna de la organización.

La entrevista, con una duración aproximada de 30 minutos, se estructuró en torno a tres bloques funcionales clave: área o proceso financiero, gestión y estrategia, producción y calidad. Estos elementos de análisis fueron seleccionados por su relevancia en la generación de valor y en la sostenibilidad del negocio. El ejercicio no solo permitió recopilar información sobre los procesos operativos y estratégicos, sino también explorar el nivel de articulación entre las diferentes áreas, los recursos disponibles y las capacidades instaladas de la empresa.

De esta manera, el diagnóstico interno de la empresa se convierte en un insumo decisivo para comprender su situación actual y orientar el diseño de estrategias que fortalezcan su competitividad en un entorno cada vez más dinámico y exigente. En cuando a la identificación de la percepción de los empleados y directivos sobre la mejorar de los procesos internos de la empresa objeto de estudio, los resultados obtenidos fueron los arrojados en la siguiente tabla que van desde la 20 hasta la Tabla 23.

Tabla 20.*Medición de la percepción de mejora*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	7	87,5	87,5	87,5
	No	1	12,5	12,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

De acuerdo a los resultados que indica la Tabla 20, el 87.5% de los encuestados cree que la empresa necesita mejorar la gestión de sus costos operativos; mientras que el 12.5% de los encuestados no cree que sea necesario mejorar la gestión de los costos operativos.

Interpretación: de acuerdo a lo que muestra la Tabla 17, la gran mayoría de los encuestados (87.5%) considera que la empresa debe mejorar la gestión de sus costos operativos. Esto sugiere un consenso fuerte sobre la necesidad de tomar acciones en esta área. En tanto se logra evidenciar un pequeño porcentaje (12.5%) no ve la necesidad de mejorar la gestión de los costos operativos. Este grupo podría representar una perspectiva minoritaria que aun así puede ofrecer valiosas ideas sobre los actuales métodos de gestión de costos.

Tabla 21.*Opinión de la diversificación de productos*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si, definitivamente	6	75,0	75,0	75,0
	Tal vez	1	12,5	12,5	87,5
	No	1	12,5	12,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

La Tabla 21 muestra que, el 75.0% de los encuestados está completamente a favor de la diversificación de productos, mientras que el 12.5% muestra una posición neutral ("Tal vez"), Otro 12.5% está en contra de la diversificación de productos como estrategia de incrementar las ventas.

Interpretación: la mayoría de los encuestados (75.0%) están a favor de la diversificación de productos como una estrategia para aumentar las ventas de la empresa.

Posiciones menos definidas: Un pequeño porcentaje (12.5%) muestra incertidumbre sobre la efectividad de la diversificación, optando por la opción "Tal vez".

Oposición minoritaria: Otro 12.5% está en contra de la idea de diversificar productos para mejorar las ventas.

Tabla 22

Medición del nivel de satisfacción sobre las estrategias de marketing

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Satisfecho	2	25,0	25,0	25,0
	Neutral	3	37,5	37,5	62,5
	Insatisfecho	3	37,5	37,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

La Tabla 22 muestra que, el 25.0% de los encuestados se mostró "Satisfecho" con las estrategias de marketing, el 37.5% adoptó una posición "Neutral" hacia las estrategias de marketing, Otro 37.5% manifestó estar "Insatisfecho" con las estrategias de marketing implementadas.

Interpretación:

Percepción variada: Existe una distribución equilibrada entre los encuestados en cuanto a su nivel de satisfacción con las estrategias de marketing.

Áreas de mejora identificadas: Aproximadamente el 62.5% de los encuestados no tienen una opinión clara o son neutrales respecto a las estrategias de marketing actuales.

Atención necesaria: Es crucial analizar las razones detrás de la insatisfacción y la neutralidad para ajustar las estrategias de marketing y mejorar la satisfacción general.

Tabla 23*Percepción sobre la importancia de implementar tecnología*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí, mucho	5	62,5	62,5	62,5
	Si, en cierta medida	2	25,0	25,0	87,5
	No estoy seguro/a	1	12,5	12,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

La Tabla 23 muestra que, el 62.5% de los encuestados creen que implementar tecnología es "Muy importante", el 25.0% opinan que implementar tecnología es "Importante en cierta medida", un 12.5% no está seguro/a sobre la importancia de implementar tecnología.

Interpretación:

Alta percepción de importancia: La mayoría de los encuestados (87.5%) reconocen la importancia de implementar tecnología en la empresa.

Reconocimiento de la necesidad: El 62.5% considera que la implementación de tecnología es crucial para mejorar las operaciones y la eficiencia.

Incertidumbre residual: Aunque solo un 12.5% está indeciso, es importante abordar sus preocupaciones y proporcionar más información para mejorar la comprensión.

Recomendaciones Generales

Implementación de la estrategia: Dado el alto porcentaje de apoyo, la empresa debería considerar seriamente la diversificación de productos como una estrategia para incrementar sus ventas. Esto podría involucrar la introducción de nuevos productos relacionados que complementen la línea actual de muebles y artículos para el hogar.

Investigación adicional: Para aquellos que muestran dudas o se oponen, sería beneficioso realizar más investigaciones para comprender mejor sus preocupaciones y cómo podrían mitigarse.

Evaluación continua: Es crucial monitorear el impacto de la diversificación de productos en las ventas y ajustar la estrategia según sea necesario para optimizar los resultados a largo plazo.

Acciones inmediatas: Dado el alto porcentaje de acuerdo, la empresa debería considerar implementar medidas para mejorar la gestión de los costos operativos. Esto podría incluir auditorías de costos, renegociación de contratos con proveedores, y la optimización de procesos internos.

Explorar perspectivas contrarias: Aunque solo un 12.5% de los encuestados no ve la necesidad de cambios, sus razones deben ser exploradas. Comprender por qué creen que la gestión de los costos no necesita mejoras podría proporcionar insights útiles y evitar potenciales conflictos durante la implementación de nuevas estrategias.

Monitoreo y evaluación: Una vez implementadas las mejoras, es crucial establecer un sistema de monitoreo continuo para evaluar la efectividad de las nuevas políticas y realizar ajustes necesarios en base a los resultados obtenidos.

Evaluación detallada: Realizar una revisión exhaustiva de las estrategias de marketing actuales para identificar áreas de mejora y ajuste.

Ajuste continuo: Implementar cambios basados en los resultados de la encuesta para mejorar la satisfacción y efectividad de las estrategias de marketing de la empresa.

Promoción y educación: Informar más a aquellos que no están seguros sobre los beneficios de la tecnología en las operaciones empresariales.

Planificación estratégica: Implementar tecnología de manera que responda a las necesidades identificadas y maximice el retorno de la inversión.

Seguimiento continuo: Evaluar regularmente el impacto de la tecnología implementada para ajustar y optimizar su uso en la empresa.

Análisis de las entrevistas realizadas:

Al analizar las tres entrevistas realizadas con el contador, el gerente de la empresa y el jefe de producción (Ver Anexo A y B), se pueden extraer varias conclusiones importantes sobre el estado y la dirección de la empresa de comercialización de muebles en Tuluá:

Desafíos Financieros: Según la entrevista con el contador, la empresa enfrenta desafíos financieros significativos, como una pérdida operativa y neta importante. Esto indica problemas en la gestión de costos y gastos, así como una baja eficiencia operativa.

Gestión y Estrategia: La entrevista con el gerente revela que la empresa está tomando medidas para abordar las ineficiencias y mejorar la rentabilidad. Sin embargo, se necesitan acciones más específicas y estratégicas para revertir la situación financiera actual.

Producción y Calidad: El jefe de producción reconoce la importancia de mejorar la calidad y la eficiencia de la producción para satisfacer las necesidades del cliente y aumentar las ventas. Se están implementando medidas para mejorar la eficiencia y la calidad, pero se requiere un enfoque más integral y colaborativo entre los diferentes departamentos.

Coordinación y Colaboración: Se observa una falta de coordinación y colaboración efectiva entre los departamentos de la empresa. Para abordar los desafíos financieros y operativos, es crucial que el contador, el gerente y el jefe de producción trabajen en conjunto para identificar y resolver los problemas.

Visión a Futuro: A pesar de los desafíos actuales, existe una voluntad de enfrentar los desafíos futuros y garantizar la viabilidad a largo plazo de la empresa. Se necesita un enfoque proactivo y estratégico para anticipar y adaptarse a los cambios en el mercado y en el entorno empresarial.

El análisis de las entrevistas resalta la necesidad de una revisión exhaustiva de la gestión financiera, operativa y estratégica de la empresa. Se requiere una mayor colaboración entre los diferentes departamentos y un enfoque más integral para abordar los desafíos y aprovechar las oportunidades para el crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo.

De acuerdo a la información recolectada en las encuestas y las entrevistas, fue necesario llevar a cabo la aplicación de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), cuyo propósito es valorar de manera cuantitativa las principales fortalezas y debilidades presentes en la empresa. A cada uno de estos factores se le asignó un peso relativo, en función de su importancia estratégica para el desarrollo de la empresa, y una calificación, que refleja el nivel de respuesta de esta frente a su realidad operativa. En la Tabla 24 se presenta a detalle cada uno de estos elementos.

Tabla 24

MEFI

Factores internos clave			
Fortalezas	Valor	Clasificación	Valor ponderado
Prototipos diseñados en producción.	0,1	4	0,4
Estilo de liderazgo del Gerente.	0,1	4	0,4
Estrategias de marketing, para dar a conocer en nuevos segmentos a la empresa.	0,08	3	0,24
Adaptación al cambio.	0,09	4	0,36
Personal capacitado.	0,08	3	0,24
Debilidades			
Poca gestión de sus costos operativos: la empresa carece de metas financieras medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento.	0,09	1	0,09

Procesos tecnológicos: no posee canales digitales como CRM para simplificar los procesos para administrar los clientes y proveedores.	0,1	1	0,1
Diversificación de productos como una estrategia para incrementar sus ventas.	0,08	1	0,08
Calidad y la eficiencia de la producción.	0,09	2	0,18
Falta de coordinación y colaboración efectiva entre los departamentos de la empresa.	0,1	1	0,1
No existe el proceso de evaluación y desarrollo de proveedores.	0,09	1	0,09
Total	1		2.28

Fuente: elaboración propia

La Tabla 24 muestra una visión clara sobre su posición interna y capacidad de respuesta frente a los desafíos de su entorno. En primer lugar, se destacaron las fortalezas relacionadas con los prototipos diseñados en producción, también el liderazgo del gerente, definiendo este segundo como la capacidad de guiar a la organización. Ambas obtienen la máxima calificación (4) y un peso ponderado de 0,40 cada una, lo que indica que el direccionamiento estratégico y el compromiso directivo representan los pilares más sólidos de la empresa.

En esa misma línea de fortalezas identificadas es la adaptación al cambio con una ponderación de 0.36 puntos y la implementación de estrategias de marketing orientadas a nuevos segmentos que arrojó 0.24, estas posicionan a la empresa con un enfoque dinámico y con capacidad de proyectarse hacia la innovación comercial. A ello se suma la presencia de personal

capacitado que arrojó 0.24, lo cual refuerza la competitividad operativa y la calidad en la atención y el servicio cliente.

Por otro lado, se evidenciaron las debilidades las cuales representan retos significativos para la sostenibilidad y crecimiento de la empresa objeto de estudio. Entre ellas, resalta la falta de procesos tecnológicos y digitales con ponderaron de 0.10, lo cual limita la eficiencia en la gestión de clientes y proveedores, generando un rezago frente a competidores que ya han adoptado herramientas como CRM o sistemas integrados. Igualmente, la escasa gestión de costos operativos con una ponderación de 0.09 y la ausencia de un proceso de evaluación y desarrollo de proveedores con 0.09 evidencian carencias en la planeación financiera y en la articulación de la cadena de valor, factores que afectan directamente la productividad y la sostenibilidad.

No obstante, la calidad y eficiencia de la producción presenta una calificación baja de 0,18 puntos porcentuales, reflejando un área de mejora que puede incidir en la satisfacción del cliente y en la competitividad del producto final. A ello se suma la falta de coordinación entre los departamentos (0.10), debilidad que repercute en la integración interna y en la eficacia de las operaciones. Finalmente, la escasa diversificación de productos (0.08) limita la capacidad de la empresa para expandir su portafolio y aumentar sus ingresos en un mercado con alta competencia.

De acuerdo a esta información obtenida en la MEFI muestra que la empresa cuenta con fortalezas significativas en liderazgo, adaptación y marketing, las cuales pueden convertirse en ejes estratégicos para potenciar su desarrollo. Sin embargo, las debilidades vinculadas con la gestión financiera, la tecnología, la eficiencia productiva y la coordinación interna demandan

acciones correctivas prioritarias. La interpretación global de la matriz sugiere que la empresa posee una posición interna aceptable, pero requiere invertir en modernización tecnológica, gestión de procesos y fortalecimiento organizacional para consolidar su ventaja competitiva y garantizar un crecimiento sostenible en el mercado del mobiliario.

6.3 Formulación de acciones de mejora empresariales a largo plazo que incluyan objetivos, estrategias, planes de acción, seguimiento y control

La formulación de acciones de mejora a largo plazo constituye un pilar importante en la planificación estratégica de cualquier organización que busque consolidarse y crecer en un entorno competitivo. En el caso de la empresa objeto de estudio dedicada a la fabricación de muebles y comercialización de artículos para el hogar, lo cual cobra particular relevancia, dada la dinámica del sector en términos de tendencias de diseño, exigencias del consumidor, sostenibilidad, innovación en materiales y competencia en precio y calidad.

Para orientar efectivamente este proceso, el análisis DOFA cruzada se ha propuesto como una herramienta clave, la cual permitió alinear los objetivos estratégicos con los factores internos y externos que inciden en el desempeño organizacional. A través de la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, la empresa puede establecer combinaciones estratégicas que no solo potencien sus capacidades diferenciadoras como la calidad artesanal, la personalización del diseño o una sólida red de distribución, sino que también permitan mitigar riesgos derivados de factores como la variabilidad del costo de materias primas o la aparición de nuevos competidores en el mercado.

En este capítulo se presenta el conjunto de acciones de mejora a largo plazo estructuradas en torno a objetivos estratégicos claros, estrategias alineadas con el análisis DOFA, planes de acción concretos, así como mecanismos de seguimiento y control que garanticen la sostenibilidad y efectividad del proceso. El propósito es brindar a la empresa una hoja de ruta que le permita no solo adaptarse al entorno cambiante, sino también proyectarse con mayor competitividad en el mercado de muebles y artículos para el hogar.

6.3.1 Matriz DOFA cruzada para la empresa dedicada a la fabricación de muebles y comercialización de artículos para el hogar

Para diseñar las estrategias correspondientes a la Matriz DOFA cruzada para la empresa objeto de estudio, se cruzaron los cuadrantes de fortalezas (F), debilidades (D), oportunidades (O) y amenazas (A), identificando las combinaciones estratégicas que permitan a la empresa aprovechar al máximo su potencial, mitigar sus debilidades y enfrentar los desafíos del entorno. A continuación, en la Tabla 37 se presenta la DOFA cruzada.

Tabla 25

DOFA cruzada

Matriz FODA		Fortalezas (F)		Debilidades (D)	
		F1.	Prototipos diseñados en producción	D1.	Poca gestión de sus costos operativos: la empresa carece de metas financieras medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento.
		F2.	Estilo de liderazgo del Gerente.	D2.	Procesos tecnológicos: no posee canales digitales como CRM para simplificar los procesos para administrar los clientes y proveedores.
		F3.	Estrategias de marketing, para dar a conocer en nuevos segmentos a la empresa.	D3.	Diversificación de productos como una estrategia para incrementar sus ventas.
		F4.	Adaptación al cambio.	D4.	Calidad y la eficiencia de la producción.
		F5.	Personal capacitado.	D5.	Falta de coordinación y colaboración efectiva entre los departamentos de la empresa.
				D6.	No existe el proceso de evaluación y desarrollo de proveedores.
Oportunidades (O)		Estrategias (F-O)		Estrategias (D-O)	
O1.	Acuerdos de Libre Comercio (TLC)	Implementar campañas de marketing digital y			

O2.	PIB en crecimiento (2021–2024)	segmentado apoyadas en el liderazgo y la adaptabilidad de la empresa para expandirse en mercados internacionales habilitados por los TLC. (O1, F3).	Invertir en transformación digital (CRM, gestión de inventarios, e-commerce) aprovechando los incentivos del sector y las oportunidades de innovación tecnológica. (O4,D2).
O3.	Inflación (descenso en 2023, proyección moderada 2024–2025)	Promover la innovación en diseños, materiales sostenibles y procesos productivos con apoyo del personal capacitado, aprovechando la tendencia hacia la sostenibilidad y la economía circular. (O4, O5 F5,).	
O4.	Innovación y desarrollo del sector		Diversificar la línea de productos orientándola hacia tendencias de sostenibilidad, diseño modular e innovación para captar nuevos segmentos. (O4,O5,D3).
O5.	Uso sostenible de materias primas	Reforzar el posicionamiento de marca como empresa moderna y adaptable en un contexto de crecimiento económico e inflación controlada. (O3, F1).	Establecer alianzas estratégicas con proveedores certificados en trazabilidad y sostenibilidad, reduciendo la debilidad de no contar con procesos de evaluación y desarrollo de proveedores. (O5,D6).
O6.	Gestión de residuos y economía circular		
Amenazas (A)		Estrategias (F-A)	Estrategias (D-A)
A1.	Reformas tributarias	Potenciar el liderazgo gerencial y la capacidad de adaptación al cambio para anticiparse a las reformas tributarias y laborales, gestionando de forma proactiva los ajustes normativos (A1,A2,F2,F4).	Implementar un plan de control de costos y eficiencia operativa para mitigar los impactos de reformas tributarias y laborales (A1,D1).
A2.	Reforma laboral		
A3.	Índice de desempleo (9,9 % en 2024)		
A4.	Inseguridad empresarial – extorsión en Tuluá		Fortalecer los procesos de calidad y producción para evitar pérdidas de competitividad en un

			entorno con desempleo alto y menor consumo. (A3,D4).
A5.	Regulación ambiental (Ley 99 de 1993, CONPES 3874/2016)	Utilizar el marketing y la comunicación para transmitir confianza frente a los problemas de inseguridad en Tuluá, reforzando la imagen de empresa segura, responsable y comprometida con la comunidad. (A4, A5,F1,F3).	Diseñar protocolos de seguridad y alianzas comunitarias para reducir los riesgos derivados de la extorsión empresarial en Tuluá. (A4,D5).
		Promover prácticas ambientales certificadas (materias primas sostenibles) como ventaja frente a las exigencias regulatorias del sector. (A5,F3).	Desarrollar un plan de cumplimiento normativo y ambiental para prevenir sanciones y responder a las exigencias regulatorias (A5,D3)

Fuente: elaboración propia

La Tabla 25 presenta las estrategias resultantes del análisis DOFA cruzado, diseñadas para fortalecer la posición de la empresa en el sector de fabricación de muebles y comercialización de artículos para el hogar. Estas estrategias permiten a la organización aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno como la innovación y desarrollo, los TLC, entre otros que al tiempo que enfrenta desafíos macroeconómicos relacionados con las reformas actuales del Gobierno Petro.

Este análisis estratégico ha facilitado la identificación de acciones clave que conducirán a la empresa hacia una ventaja competitiva sostenible. Al integrar sus fortalezas como las estrategias de marketing actuales, con las oportunidades externas, la empresa está en capacidad de mejorar su eficiencia operativa, fortalecer su presencia en canales digitales y expandirse a nuevos mercados. Asimismo, la flexibilidad organizacional y el talento técnico permiten implementar con mayor agilidad procesos de innovación y transformación digital, elementos indispensables para responder a las exigencias de los consumidores actuales.

En cuanto a las estrategias que surgieron del cruce entre debilidades y oportunidades, se destaca la importancia de que se invierta en transformación digital (CRM, gestión de inventarios, e-commerce) aprovechando los incentivos del sector y las oportunidades de innovación tecnológica. Si bien la empresa presenta debilidades en procesos tecnológicos, diversificación de productos y gestión de proveedores, estas pueden ser superadas si se aprovechan las oportunidades que ofrece el sector.

La digitalización de la gestión comercial y productiva, junto con la adopción de innovación en diseño y materiales sostenibles, puede mejorar la eficiencia operativa y abrir nuevas líneas de negocio. Del mismo modo, el trabajo con proveedores certificados permitiría fortalecer la trazabilidad de la producción y responder a la creciente demanda por productos ambientalmente responsables.

Por otro lado, las estrategias derivadas del cruce entre fortalezas y amenazas se relacionan con el liderazgo y la adaptabilidad de la empresa, puesto que son recursos clave para mitigar los riesgos derivados de la inestabilidad normativa (tributaria y laboral) y de la inseguridad empresarial en el municipio de Tuluá. Conjuntamente, mediante la implementación de prácticas sostenibles y certificadas, la empresa objeto de estudio puede no solo cumplir con las regulaciones ambientales, sino convertirlas en un elemento de ventaja competitiva y reputacional frente a sus competidores.

Posteriormente, la combinación de debilidades internas y amenazas externas refleja los principales retos de la empresa. La falta de eficiencia productiva y de control de costos podría profundizar los impactos de las reformas tributarias y laborales. Asimismo, la ausencia de procesos

de coordinación y digitalización aumenta la vulnerabilidad frente a la inseguridad y la baja demanda asociada al desempleo. En este sentido, resulta prioritario implementar planes de control financiero, protocolos de seguridad, coordinación interdepartamental y estrategias de cumplimiento normativo que permitan reducir los riesgos y garantizar la sostenibilidad de la empresa en el mediano plazo.

6.3.2 Elementos estratégicos

Teniendo en cuenta, que la empresa se encuentra ubicada en un entorno altamente competitivo y en constante transformación como se abordó en el capítulo anterior, contar con una estructura estratégica bien definida se convierte en un factor determinante para el crecimiento sostenible y el posicionamiento de las empresas (Aguilera, 2010). En esta sección, se hace el abordaje a los elementos estratégicos que orientan el rumbo de la empresa dedicada a la fabricación de muebles y la comercialización de artículos para el hogar, integrando principios corporativos, objetivos estratégicos y estrategias funcionales que permiten consolidar su identidad, optimizar sus operaciones y responder de forma proactiva a las demandas del mercado.

En primer lugar, los principios corporativos constituyen la base ética y cultural de la empresa, orientando las relaciones internas y externas bajo valores como el respeto, la dedicación, la responsabilidad, el compromiso, el trabajo en equipo y la honestidad. Estos principios no solo configuran el clima organizacional, sino que también reflejan el compromiso de la empresa con la transparencia, la calidad del servicio y la confianza del cliente.

A partir de este fundamento axiológico, se establecen los objetivos estratégicos, que marcan el rumbo de la empresa hacia el mediano y largo plazo. Estos objetivos buscan posicionar la marca en el mercado, ampliar la oferta de productos, elevar la satisfacción del cliente y promover un desarrollo sostenible. Cada meta está orientada a fortalecer la competitividad empresarial, fomentar la innovación y asegurar una operación responsable con el entorno.

Para lograr dichos objetivos, se diseñó un conjunto de estrategias funcionales por áreas, que permitieron articular la visión estratégica con la gestión operativa de la empresa. Estas estrategias se estructuraron en torno a las áreas comercial, de productos, recursos humanos y económica-financiera, con acciones específicas como el análisis de la competencia, la expansión del portafolio de productos, la ampliación del equipo de ventas, el desarrollo de programas de investigación de mercados y la implementación de sistemas de diagnóstico y mejora continua.

Las directrices estratégicas complementan este esquema, estableciendo líneas de acción concretas que guían la implementación de cada estrategia. En su conjunto, estos elementos estratégicos brindan a la empresa una hoja de ruta sólida para afrontar los desafíos del mercado, fortalecer sus capacidades internas y proyectarse con éxito hacia el futuro.

6.3.2.1 Principios Corporativos

Respeto: Los directivos imparten esta base de armonía, se toma en cuenta el valor significativo de cada persona, y de las ideas que puedan aportar para la empresa.

Dedicación: La actitud y disposición con la que se cuenta para realizar una labor, el equipo de trabajo conformado para llevar a cabo una labor determinada se traza una meta y se hace todo lo posible por alcanzar el objetivo propuesto, trabajando todos enfocados hacia el mismo objetivo.

Responsabilidad: La virtud que se tiene en la empresa para hacer las cosas bien, y como se deben; teniendo el conocimiento para enfrentar una actividad que podría traer consecuencias.

Compromiso: Para la empresa es la obligación que se adquiere en el momento de hacer un acuerdo con otra parte, y se debe cumplir con lo pactado y en las condiciones pactadas.

Trabajo en equipo: La empresa está conformada por un grupo de personas capacitadas para diversas labores, a la hora de realizar un trabajo se utilizan todas esas capacidades hacia un mismo fin.

Honestidad: La empresa cuenta con esta cualidad a la hora de referirnos a los precios, son justos y de acuerdo al trabajo a realizar, se trabaja con la base a la transparencia, para conseguir la confianza de los clientes y por supuesto la calidad del trabajo es garantizada.

6.3.2.2 Objetivos estratégicos

- Posicionar a la empresa dentro del mercado, por la variedad y eficacia de los servicios prestados.
- Implementar una estrategia de capacitación al personal que forme parte de la empresa, con el objetivo de lograr mayor efectividad en los procedimientos y operaciones llevadas a cabo.

- Lograr altos estándares de satisfacción del cliente por medio de un amplio portafolio de productos.
- Mantener o desarrollar el compromiso de la empresa por mantener un desarrollo sostenible considerando la importancia de lograr un desarrollo sin afectar el medio ambiente.

6.3.2.3 Estrategias funcionales por áreas

De acuerdo a los resultados obtenidos de la matriz DOFA cruzada, las estrategias propuestas son las que se muestra en la Tabla 26.

Tabla 26

Estrategias funcionales

Área Funcional	Estrategia	Tipo (FO, DO, FA, DA)	Directriz Estratégica
Comercial	Análisis de la competencia	FO, FA, DA	- Investigar permanentemente nuevos y antiguos competidores.- Identificar estrategias de diferenciación para contrarrestar la inestabilidad del sector.
	Aumento de la participación en el mercado	FO, DO	- Penetrar nuevos nichos aprovechando canales digitales. - Fortalecer el área comercial con programas de fidelización y promoción de ventas.
	Posicionamiento de la empresa en el mercado	FO, FA	- Desarrollar campañas de imagen, sostenibilidad y responsabilidad social. - Reforzar la presencia en plataformas digitales y ferias del sector.
Productos	Ampliación del portafolio de productos	FO, DO, FA	- Diseñar líneas innovadoras y sostenibles. - Realizar sondeos para detectar preferencias. - Incluir productos multifuncionales y personalizados.
Recursos Humanos	Fortalecimiento del personal de ventas	DO, FO	- Aumentar el personal externo capacitado en atención al cliente.

			- Contratar talento joven aprovechando el nivel educativo.
	Capacitación y mejora del clima organizacional	DO, DA	- Establecer programas formativos en innovación y tecnología. - Fomentar el compromiso laboral y la retención de talento creativo.
Investigación de Mercados	Implementación de un programa de investigación y desarrollo de mercados	FO, DO, DA	- Estudiar tendencias y comportamientos del consumidor. - Identificar nuevos segmentos y evaluar posicionamiento de marca.
Económico - Financiera	Mejora de la situación actual de la empresa	DO, DA	- Diagnóstico financiero permanente. - Implementar medidas para acceso a capital y control del impacto de inflación o baja participación.

Fuente: elaboración propia

Es importante mencionar que, el análisis y la formulación de los elementos estratégicos de la empresa objeto de estudio permite consolidar una visión clara, coherente y sostenible del rumbo que debe tomar la organización en un entorno competitivo y cambiante. A partir de sus principios corporativos fundamentados en valores como el respeto, la responsabilidad, el compromiso, la honestidad y el trabajo en equipo, la empresa fortalece su cultura organizacional y establece un marco ético que orienta todas sus decisiones y acciones.

En tanto que, los objetivos estratégicos definidos, junto con las estrategias funcionales por áreas, responden a un diagnóstico integral que articula fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y que ha permitido diseñar acciones orientadas a mejorar la competitividad, posicionar la marca, ampliar el portafolio de productos, incrementar la participación en el mercado y optimizar los procesos internos y comerciales. La incorporación de herramientas como la investigación de mercados, la capacitación del talento humano y la implementación de

mecanismos de mejora continua, pueden posicionar a la empresa en una trayectoria de crecimiento sostenido.

Así las cosas, los elementos estratégicos estructurados en este apartado brindan a la empresa un marco de acción sólido, alineado con las tendencias del mercado, con las necesidades de los clientes y con los desafíos del entorno. Su correcta implementación será clave para alcanzar los resultados esperados, consolidar una ventaja competitiva y garantizar la sostenibilidad de la empresa a largo plazo.

6.4 Presupuesto que refleja la situación financiera de la empresa en función de la estrategia propuesta

De acuerdo a Nava (2009), una adecuada planeación financiera es necesaria para garantizar la viabilidad y sostenibilidad de cualquier estrategia empresarial. En este sentido, la elaboración de un presupuesto representa una herramienta clave que permitió proyectar, organizar y controlar los recursos económicos de la empresa en función de sus objetivos estratégicos. Este capítulo tiene como propósito estructurar un presupuesto integral que refleje la situación financiera actual y futura de la empresa dedicada a la fabricación de muebles y comercialización de artículos para el hogar, alineado con las estrategias previamente establecidas.

El presupuesto no solo permite anticipar los ingresos, costos y gastos asociados a las operaciones, sino que también se convierte en un instrumento de evaluación y seguimiento del desempeño financiero (Ross et al., 2010). A partir del diagnóstico estratégico y de las estrategias definidas, se proyectaron las necesidades de inversión, las fuentes de financiación y los recursos

requeridos para el desarrollo de actividades clave como la ampliación del portafolio de productos, la expansión del personal de ventas, la ejecución de programas de investigación de mercados y el fortalecimiento del posicionamiento comercial.

Es importante indicar que las cifras proyectadas para el presupuesto del año 2026 se lograron obtener mediante un método de proyección financiera basado en tendencias históricas, análisis estratégico y variables macroeconómicas. Para ello, se tomó como línea base el comportamiento financiero real de la empresa durante el período 2020-2024, especialmente los resultados del análisis vertical y horizontal, los indicadores de liquidez, rentabilidad, endeudamiento y eficiencia, y posteriormente se ajustaron las cifras de acuerdo con las estrategias planteadas en el plan de mejoramiento empresarial.

En este capítulo, primero se plantea la proyección de los ingresos operacionales, la cual se realizó considerando la estrategia de ampliación del mercado y fortalecimiento comercial propuesta en el capítulo estratégico. En tanto, se asumió un crecimiento de las ventas derivado de la apertura de nuevos clientes, la ampliación del portafolio de productos y el fortalecimiento de las actividades de mercadeo.

En ese sentido, el crecimiento proyectado se ajustó tomando como referencias variables macroeconómicas, como el crecimiento esperado del PIB, el comportamiento del sector de muebles y artículos para el hogar y la inflación proyectada para el año 2026, de manera que los ingresos no fueran estimados únicamente a partir de una tendencia interna, sino también del comportamiento esperado de la economía. De esta manera, los ingresos operacionales proyectados alcanzaron \$2.592 millones.

De forma paralela, el costo de ventas fue proyectado manteniendo la relación histórica observada entre el costo y las ventas, pero incorporando los efectos de la estrategia de reducción de costos. Para ello se consideraron acciones como negociaciones con proveedores, optimización de inventarios, economías de escala, disminución de desperdicios y una gestión más eficiente de la cadena de suministro. Estas medidas permitieron que el costo de ventas representara el 57,98% de las ventas proyectadas, porcentaje inferior al que la empresa había registrado en períodos anteriores, favoreciendo un margen bruto estimado del 42%.

Los gastos operacionales también fueron calculados con base en la tendencia histórica, pero ajustados según las estrategias de racionalización administrativa. En este caso se contempló la automatización de procesos, la digitalización de actividades administrativas, la reducción de gastos innecesarios, la optimización de la estructura laboral y el uso de medios de marketing de menor costo y mayor efectividad. A su vez, los gastos de nómina se ajustaron teniendo en cuenta el incremento esperado del salario mínimo legal vigente y el aumento de las cargas prestacionales para 2026. Como resultado, los gastos operacionales se proyectaron en \$562 millones, equivalentes al 21,68% de las ventas.

Respecto al balance general, las cuentas del activo corriente fueron proyectadas de acuerdo con el crecimiento esperado de la operación. Las cuentas por cobrar aumentaron porque se espera una mayor cantidad de ventas a crédito derivadas de la expansión comercial, mientras que los inventarios crecieron como consecuencia de la necesidad de sostener un mayor volumen de ventas y ampliar el portafolio de productos. El efectivo proyectado se calculó a partir del flujo de caja esperado, considerando tanto la utilidad operacional como las variaciones del capital de trabajo.

Por otra parte, las obligaciones financieras y las cuentas por pagar se estimaron considerando la necesidad de financiar parcialmente el crecimiento de la empresa, especialmente en capital de trabajo y fortalecimiento de la capacidad operativa. No obstante, se procuró mantener una estructura financiera conservadora, evitando un sobre endeudamiento y conservando una participación significativa del patrimonio dentro de la estructura de financiación.

Por último, la utilidad neta y el flujo de caja proyectado fueron el resultado de integrar todas las variables anteriores. A la utilidad operacional se le descontaron los gastos financieros y la carga tributaria, calculada con una tasa de impuesto del 35% conforme a la normativa vigente. De esta manera, se obtuvo una utilidad neta de \$303,45 millones y un flujo de caja positivo de \$520,62 millones, lo cual evidencia que las estrategias propuestas no solo permiten incrementar las ventas, sino también mejorar la rentabilidad y la sostenibilidad financiera de la empresa.

No obstante, este ejercicio presupuestal buscó asegurar que la implementación de las estrategias propuestas se realice de manera eficiente, optimizando el uso de los recursos disponibles, minimizando los riesgos financieros y fortaleciendo la capacidad de la empresa para responder a los desafíos del entorno. En definitiva, el presupuesto se presenta como una herramienta de gestión indispensable para traducir la visión estratégica en resultados concretos, medibles y sostenibles en el tiempo (Aguilera, 2010).

6.4.1 Proyección financiera de la empresa

En esta sección se propuso proyectar la situación de la empresa comercializadora de muebles y artículos para el hogar al año 2026, siendo los resultados los indicados a continuación,

en el Balance General Proyectado Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2026 (Valores expresados en millones de pesos colombianos COP).

Tabla 27

Activo

Cuenta	Valor	Descripción
ACTIVO		
Activo corriente		
Efectivo y equivalentes	132	Fondos líquidos disponibles para cubrir obligaciones inmediatas.
Cuentas por cobrar	216	Montos pendientes por parte de clientes por ventas a crédito.
Inventarios	312	Son los artículos que están disponible para la venta y que próximamente se convertirán en efectivo
Total activo corriente	660	Suma de activos líquidos convertibles en efectivo en el corto plazo.
Propiedades y equipos (No corriente)	576	Bienes tangibles utilizados en la operación de la empresa.
Total Activo No Corriente	576	Valor total de los activos fijos de uso prolongado.
Total Activo	1.236	Representa todos los recursos y derechos económicos de la empresa.

Fuente: elaboración propia

La Tabla 27 muestra el total de activo, el cual proyectados asciende a \$1236 conformados en gran parte por activos corrientes, que representan el 53,39% del total, y en una proporción un poco menor por activos fijos (46,71%). Este comportamiento muestra una estructura financiera enfocada en la operatividad inmediata y la liquidez, con una base solida

Efectivo (\$132): Corresponde a los recursos líquidos disponibles en caja y bancos. Este valor representa un respaldo importante para la cobertura de gastos operativos de corto plazo, lo cual otorga estabilidad en la gestión del flujo de caja.

Cuentas por Cobrar (\$216): Reflejan ventas a crédito. Aunque es una señal de dinamismo comercial, su alta participación en el activo total implica un riesgo si no se gestiona eficientemente la recuperación de cartera. Representa el 32,72% del activo corriente.

Propiedades y equipo (\$576): Representan activos tangibles que apoyan la operación del negocio. Su proporción dentro del total de activos sugiere que la empresa mantiene una estructura firme en activos fijos cuyo principal activo es la bodega de producción.

Tabla 28

Pasivo

Cuenta	Valor	Descripción
PASIVO		
Cuentas por pagar (Pasivo CP)	240	Deudas con proveedores por adquisición de bienes y servicios.
Obligaciones financieras (Pasivo LP)	264	Créditos o préstamos financieros de largo plazo.
Pasivo total	504	Obligaciones económicas totales frente a terceros.

La Tabla 28 muestra el total del pasivo asciende a \$504, lo cual es bajo que el valor del activo y representa un 87,27% del valor total del activo, situación que refleja un equilibrado endeudamiento sin depender de fuentes externas de financiamiento para su operación.

Obligaciones Financieras (\$264): Representan el 52,38% del total del pasivo. Este valor indica que el funcionamiento y crecimiento de la empresa se ha apalancado en créditos o préstamos, probablemente adquiridos para financiar inversiones operativas o reestructuración financiera. En cuanto a las Cuentas por Pagar a Proveedores (\$240) lo que también indica una carga importante de obligaciones de corto plazo, lo que implica una presión en el flujo de caja en el corto término.

Tabla 29

Patrimonio

Cuenta	Valor	Descripción
PATRIMONIO		
Capital social	400	Aportes realizados por los socios o accionistas.
Utilidades retenidas	28,45	Ganancias acumuladas de años anteriores no distribuidas.
utilidad del ejercicio	303,55	Resultado neto obtenido en el ejercicio contable del año.
Total Patrimonio	732	Participación neta de los propietarios en la empresa.

Tabla 30

Pasivo +Patrimonio

Pasivo + Patrimonio	1.236
---------------------	-------

En cuanto al patrimonio proyectado que se evidencia en la Tabla 30 este ascendiendo a (\$732), lo que indica que la empresa está creciendo financieramente. Esto se debe principalmente a los buenos resultados que la empresa ha obtenido en los últimos 2 años, y que para este periodo reflejan una utilidad neta de \$303,55 una clara muestra de que la empresa está mejorando su

rentabilidad, al mismo tiempo que genera valor para su el propietario, este resultado se puede relacionar directamente con las estrategias aplicadas por la administración.

6.4.1.1 Análisis financiero

Liquidez: La empresa muestra una buena posición en efectivo y cuentas por cobrar, lo que indica capacidad para cubrir sus obligaciones a corto y largo plazo.

Endeudamiento: El pasivo total se encuentra en nivel manejable en relación a los activos y en el patrimonio, porque, aunque los pasivos han venido incrementado así mismo también lo han hecho los activos lo que indica que este endeudamiento fue posiblemente para la financiación de estos. De igual manera es importante monitorear la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras.

Rentabilidad: Las utilidades del ejercicio son positivas, lo que indica que la empresa está generando ganancias netas. Al igual que las utilidades retenidas, lo que indica que la empresa está cumpliendo con las metas económicas establecidas actualmente y es rentable para el empresario.

Estructura de Capital: El capital social es significativo, se ve un claro compromiso de inversión en la empresa por parte del empresario, y por lo que actualmente la entidad no depende en gran medida de la financiación externa (obligaciones financieras) para apoyar sus operaciones y expansión.

Lo anterior se interpreta que la liquidez operativa es favorable, puesto que, la empresa cuenta con recursos líquidos y derechos de cobro a corto plazo que le permiten atender sus necesidades operativas inmediatas, aunque debe vigilar de cerca su gestión de cartera. En cuanto

al activo es significativamente superior al pasivo, lo cual indica que no existe una fuerte dependencia del crédito para operar. Esta condición puede beneficiar la capacidad de la empresa para invertir, crecer o acceder a nuevos créditos en mejores condiciones.

Por otro lado, el patrimonio es positivo, la utilidad del ejercicio proyectada para el año muestra que la empresa está generando valor. Si esta tendencia se mantiene y se complementa con estrategias de capitalización o reinversión, podría lograrse un mayor crecimiento financiero y una expansión gradual de la compañía. La combinación de un moderado endeudamiento y patrimonio relativamente alto representa una estructura sólida frente a un escenario de posibles caídas en las ventas, incremento en tasas de interés o cambios en el entorno económico.

Tabla 31

Estado de ganancias y pérdidas-proyectado del 1 de enero al 31 diciembre de 2026

Concepto	2026
Ingresos operacionales	2.592
Costo de ventas	1.503
Utilidad bruta	1.089
Gastos operacionales	562
Utilidad operativa	527
Gastos financieros	60
Utilidad antes de impuestos	467
Impuesto de renta (35%)	163,45
Utilidad neta	303,45

Análisis del margen

$$\text{Margen Bruto: } \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}} \frac{1.089}{2.592} = 0.420 * 100 = 42\%$$

El margen bruto proyectado de la empresa es un 42%, lo que refleja plenamente la eficiente gestión de costos de ventas de la empresa. Este porcentaje representa la parte restante de los ingresos después de deducir el costo de los bienes vendidos (COGS) y es una métrica importante para evaluar la rentabilidad fundamental del negocio principal de una empresa. Un margen bruto alto indica que la empresa tiene un fuerte control sobre los costos de producción y adquisición de materias primas y tiene una política de precios eficaz que maximiza los ingresos sin reducir significativamente los costos directos.

En este caso, aproximadamente 42 centavos de cada dólar vendido se retienen como ganancia bruta antes de tener en cuenta otros gastos operativos y administrativos. La eficacia de la gestión de costes se puede atribuir a varios factores, tales como:

Negociaciones efectivas con proveedores: las empresas pueden negociar precios favorables con los proveedores para garantizar materiales de calidad a costos competitivos.

Control de inventarios: Un estricto control de inventarios ayuda a reducir las pérdidas por obsolescencia o deterioro, optimizando así el uso de los recursos.

Economías de escala: a medida que una empresa crece, puede aprovechar las economías de escala, que reducen los costos unitarios de producción.

Proceso de fabricación eficiente: la implementación de tecnología avanzada y un proceso de fabricación eficiente puede reducir los costos de producción y aumentar la productividad.

Optimización de la cadena de suministro: una cadena de suministro bien gestionada reduce los costos logísticos y garantiza que las materias primas y los productos terminados estén disponibles en el momento adecuado.

En síntesis, el alto margen bruto del 42% refleja un costo de gestión de ventas estable, lo que le da a la empresa una ventaja competitiva en términos de rentabilidad operativa. Esto permite a la empresa capturar una mayor proporción de los ingresos para cubrir los gastos operativos, invertir en crecimiento y generar una ganancia neta significativa.

$$\text{Margen operativa: } \frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Ventas}} = \frac{527}{2.592} = 0.203 * 100 = 20.3\%$$

$$\text{Margen neto: } \frac{\text{Utilidad Neta Final}}{\text{Ventas}} = \frac{303,45}{2.592} = 0.1194 * 100 = 11.94\%$$

$$\text{Costo de ventas sobre ventas: } \frac{\text{Total Costos de Ventas}}{\text{Ventas}} = \frac{1.503}{2.592} = 0.5798 * 100 = 57.98\%$$

$$\text{Gastos Operativos sobre ventas: } \frac{\text{Total Gastos Operativos}}{\text{Ventas}} = \frac{562}{2.592} = 0.2168 * 100 = 21.68\%$$

6.4.1.2 Gastos operativos

Los costos operativos representaron el 21,68% de las ventas, lo que indica que una parte importante de los ingresos se utiliza para cubrir estos costos. Este porcentaje refleja los gastos necesarios para mantener las operaciones diarias del negocio y no incluye el costo de los bienes vendidos. Los costos operativos incluyen costos de venta, costos administrativos, salarios, alquiler, servicios públicos y otros costos asociados con el funcionamiento y la operación de la empresa.

El hecho de que los costos operativos representen la quinta parte de las ventas muestra que existe una mejora significativa en el aumento de las ganancias operativas. A continuación, se presentan algunas consideraciones y estrategias que puede utilizar para mantener u optimizar gastos.

Revisión de la estructura de costos: una revisión exhaustiva de todos los gastos operativos para identificar áreas donde se pueden reducir los costos sin comprometer la calidad del producto.

Automatización de procesos: las tecnologías que automatizan las tareas administrativas y operativas pueden reducir la necesidad de trabajo manual y aumentar la eficiencia. Optimización de la fuerza laboral: evalúe la estructura organizacional para garantizar que todos los empleados estén desempeñando funciones críticas y efectivas. Reducir los despidos y redistribuir trabajadores para aumentar la productividad.

Negociaciones de contratos y servicios: revisar y negociar contratos de servicios y proveedores para lograr mejores precios. Esto puede incluir servicios de TI, logística, suministros de oficina y más. Reduzca el gasto en marketing y publicidad: analice la eficacia de sus campañas de marketing y publicidad actuales. Concéntrese en estrategias más rentables, como el marketing digital, que pueden proporcionar un mayor retorno de la inversión.

Control de gastos generales: revise los gastos fijos para identificar oportunidades de ahorro. Esto puede incluir optimizar el uso del espacio de oficinas, reducir los viajes y las dietas e implementar políticas de ahorro de energía.

Explotar las economías de escala: a medida que una empresa crece, el uso de economías de escala puede reducir los costos unitarios de los servicios administrativos y operativos.

Políticas de Compras y Gastos: Establecer políticas de aprobación de compras y gastos más estrictas para garantizar que todas las compras sean necesarias y alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa.

Al adoptar un enfoque estratégico y orientado a la eficiencia para gestionar los gastos operativos, las empresas pueden liberar importantes recursos para reinvertir en áreas críticas como la innovación, el desarrollo de productos o la expansión del mercado. La reducción de los costos operativos no sólo mejora la rentabilidad operativa, sino que también mejora la sostenibilidad financiera a largo plazo.

6.4.1.3 Utilidad operativa

La utilidad operativa de la empresa, con un margen operativo del 20.3%, refleja una sólida capacidad para generar utilidades a partir de sus operaciones principales. Este margen operativo se calcula como la utilidad operativa dividida por las ventas totales, y es un indicador clave de la eficiencia y rentabilidad de la empresa en su actividad principal, antes de considerar los efectos de la estructura de capital, los impuestos, y otros ingresos o gastos no operativos.

Un margen operativo del 20.3% significa que, por cada unidad monetaria de ventas, la empresa genera 0.203 unidades monetarias en utilidad operativa. Esta cifra sugiere que la empresa está gestionando bien sus costos de producción y gastos operativos, permitiendo una conversión significativa de ingresos en ganancias operativas. A continuación, se detallan varios aspectos y estrategias que contribuyen a este rendimiento y cómo pueden ser optimizados:

Gestión Eficiente de Costos:

Control de Costos de Producción: La empresa ha demostrado eficacia en la gestión de los costos de producción, incluyendo la materia prima y la mano de obra directa, lo que permite mantener una relación favorable entre costos y ventas.

Reducción de Desperdicios: Implementar prácticas de producción ajustada (lean manufacturing) para minimizar el desperdicio y mejorar la eficiencia operativa.

Optimización de Gastos Operativos:

Gastos de Ventas y Marketing: La empresa debe analizar continuamente la efectividad de sus campañas de marketing y ajustar sus estrategias para maximizar el retorno de inversión.

Gastos Administrativos: Revisar y optimizar los procesos administrativos para reducir costos sin afectar la funcionalidad operativa. Esto incluye la digitalización de procesos y la automatización de tareas rutinarias.

Políticas de Precios:

Estrategias de Precio: Evaluar las estrategias de precios para asegurarse de que los productos y servicios están correctamente valorados, lo que puede aumentar los márgenes sin reducir la demanda.

Descuentos y Promociones: Manejar cuidadosamente las ofertas y descuentos para evitar una erosión innecesaria de los márgenes operativos.

Gestión del Capital Humano:

Capacitación y Desarrollo: Invertir en la capacitación continua de los empleados para mejorar la productividad y eficiencia.

Estructura de Incentivos: Implementar sistemas de incentivos que alineen los objetivos de los empleados con los de la empresa, promoviendo una mayor eficiencia operativa.

Inversión en Tecnología:

Automatización: Invertir en tecnologías de automatización puede reducir los costos operativos y aumentar la precisión y velocidad de las operaciones.

Sistemas de Información: Utilizar sistemas avanzados de gestión de la información para mejorar la toma de decisiones y optimizar los procesos operativos.

Diversificación de Ingresos:

Nuevos Productos y Mercados: Explorar nuevas líneas de productos o mercados geográficos para diversificar las fuentes de ingresos y reducir la dependencia de un solo segmento.

Servicios Complementarios: Ofrecer servicios adicionales que complementen los productos principales y generen ingresos adicionales con bajos costos operativos.

6.3.2 Análisis y mejora continua

Indicadores de Desempeño: Monitorear continuamente los indicadores clave de desempeño (KPIs) para identificar áreas de mejora.

Benchmarking: Compararse con competidores y líderes del sector para identificar mejores prácticas y áreas donde se puede mejorar la eficiencia operativa.

El mantenimiento y la mejora de un sólido margen operativo es crucial para la salud financiera de la empresa. Un margen operativo del 20.3% no solo indica una gestión efectiva de los recursos y las operaciones, sino que también proporciona un colchón financiero para enfrentar imprevistos y permite la reinversión en áreas estratégicas como la innovación y el desarrollo de nuevos productos. Continuar optimizando estos aspectos ayudará a la empresa a mantener y potencialmente aumentar su margen operativo, asegurando su competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

6.3.3 Carga tributaria

La carga tributaria es un factor clave en el análisis financiero de una empresa porque los impuestos constituyen una gran parte de los costos que afectan el resultado final. En este caso, la empresa tiene una tasa impositiva efectiva del 35% según la normativa vigente en la región. Aquí hay una evaluación en profundidad del impacto fiscal:

Tasa impositiva real: Cumplimiento de disposiciones reglamentarias, la tasa impositiva del 35% refleja el cumplimiento por parte de la empresa de las leyes tributarias fijadas por las autoridades. Este cumplimiento es fundamental para evitar sanciones y multas que puedan derivarse de evasión o evasión fiscal. Comparación de industrias: es útil comparar la tasa impositiva efectiva de una empresa con la de otras empresas de la misma industria. Si el ratio es el mismo, significa que la empresa está operando dentro de los parámetros normales de la

industria. Si difiere significativamente, puede haber una oportunidad de optimizar la carga tributaria.

Impacto en el resultado neto final:

Beneficios disminuidos: una parte importante de los beneficios antes de impuestos están gravados a una tasa del 35%. En este análisis, el beneficio antes de impuestos es de \$467 el impuesto es de \$163,45 unidades monetarias y el beneficio neto final es de \$303,55 millones de unidades monetarias. Ratio de contribución: Esta importante tasa impositiva enfatiza la importancia de la planificación fiscal como herramienta para gestionar y, cuando sea posible, reducir la carga fiscal.

Estrategias de planificación fiscal:

Concesiones: La empresa debe explorar todas las concesiones fiscales disponibles según las regulaciones aplicables. Esto incluye gastos deducibles, depreciación acelerada de activos e incentivos fiscales para inversiones en determinadas áreas. Optimización de costos: Revisar y ajustar los costos operativos y financieros para garantizar que la empresa maximice las deducciones permitidas por la legislación tributaria, reduciendo así la base imponible.

Utilidades reinvertidas:

Beneficios fiscales: Reinvertir las ganancias en proyectos de expansión o mejora puede proporcionar beneficios fiscales adicionales, como créditos fiscales para la inversión en investigación y desarrollo (I+D) o la creación de empleo. Planes de expansión: evaluar la

expansión a regiones o industrias que ofrecen incentivos fiscales puede ser una estrategia eficaz para reducir la carga fiscal y al mismo tiempo promover el crecimiento empresarial.

Impacto en la estrategia financiera:

Decisiones de inversión: La carga fiscal debe tenerse en cuenta al tomar decisiones de inversión, ya que los impuestos pueden afectar significativamente los rendimientos netos de las inversiones.

Estructura de capital: dado que los intereses de la deuda son deducibles, la relación deuda-capital también afecta la obligación tributaria. Las empresas necesitan equilibrar su estructura de capital para maximizar los beneficios fiscales sin asumir demasiado riesgo financiero.

Cumplimiento y Gobernanza:

Transparencia Fiscal: Mantener una política de transparencia en el cumplimiento fiscal es fundamental para la reputación de una empresa y para evitar conflictos con las autoridades fiscales.

Auditoría fiscal: la realización de auditorías fiscales internas periódicas puede ayudar a identificar áreas donde la planificación fiscal necesita mejorar y garantizar que la empresa aproveche todas las oportunidades fiscales disponibles.

Análisis de impacto a largo plazo:

Sostenibilidad financiera: Es muy importante analizar el impacto a largo plazo de la carga tributaria en la sostenibilidad financiera de la empresa. Esto incluye proyecciones de impuestos futuros y su impacto en los ingresos netos y los flujos de efectivo. Desarrollos regulatorios: las

empresas deben estar al tanto de los cambios en las regulaciones tributarias que pueden afectar su obligación tributaria y planear adaptarse a estos cambios.

Utilidad neta

La utilidad neta es un indicador importante de la rentabilidad de una empresa y representan el porcentaje de los ingresos que se han convertido en ganancias después de tener en cuenta todos los costos, gastos e impuestos. En este caso, la empresa tiene un margen de beneficio neto del 11,94%, lo que indica que su gestión operativa es eficiente y la rentabilidad sólida. A continuación, se muestra un desglose y análisis en profundidad de este aspecto financiero.

Ingresos netos:

Para la empresa, un margen de beneficio neto del 11,94% significa que, por cada unidad de moneda vendida, genera un beneficio neto de 0,1194 unidades de moneda. Comparación de la industria: este margen de beneficio debe compararse con el promedio de la industria para determinar la competitividad de la empresa. Un beneficio neto superior al promedio de la industria indica una ventaja competitiva en términos de rentabilidad.

Eficiencia operacional:

Control de Costos: La empresa ha demostrado una gestión efectiva de los costos operativos, lo que se refleja en la utilidad neta. Esto incluye la optimización de los costos de materias primas, mano de obra y costos operativos.

Gastos administrativos: Los gastos administrativos constituyen una gran parte de los costos totales. La empresa gestiona estos gastos de forma eficaz, lo que contribuye a la situación financiera general.

Impacto de la carga tributaria:

Tasa impositiva: La empresa tiene una tasa impositiva efectiva del 35% y su carga tributaria está bien administrada para garantizar que los impuestos no reduzcan significativamente la rentabilidad.

Estrategia fiscal: implementar una estrategia fiscal eficaz, como el uso de deducciones, es fundamental para mantener una ganancia neta saludable.

Tramitación de intereses y otros ingresos/gastos:

Intereses: Los costos por intereses se gestionan eficazmente, minimizando su impacto en los ingresos netos.

Otros ingresos/gastos

Neutralizar otros ingresos y gastos ayuda a mejorar la previsibilidad y controlabilidad de las ganancias antes de impuestos, contribuyendo así a una mejor planificación financiera

Sostenibilidad financiera

Reinversión de Utilidades: La capacidad de generar importantes utilidades netas permite a la empresa reinvertir en su crecimiento y expansión, fortaleciendo aún más su posición en el mercado.

Reservas para contingencias: los sólidos márgenes de beneficio neto también permiten a las empresas crear reservas para emergencias o aprovechar oportunidades de mercado imprevistas.

Evaluación a largo plazo

Perspectivas de crecimiento: Mantener un margen de beneficio neto saludable es esencial para un crecimiento sostenible. Esto significa invertir en innovación, mejorar la eficiencia operativa y explorar nuevos mercados.

Resiliencia económica: un margen neto del 11,94% proporciona una mayor resiliencia a las fluctuaciones económicas, lo que permite a la empresa absorber los shocks económicos y mantener la rentabilidad.

Reputación y confianza de los inversores

Atractivo para los inversores: un margen de beneficio neto sólido es atractivo para los inversores y accionistas, ya que indica una gestión eficiente y un rendimiento atractivo de la inversión.

Confianza del mercado: la capacidad de mantener y potencialmente aumentar el beneficio neto aumenta la confianza de los clientes y proveedores en la estabilidad y confiabilidad de la empresa.

Comparación de tiempo

Tendencias históricas: analizar la evolución de los ingresos netos a lo largo del tiempo puede proporcionar información sobre la eficacia de las estrategias de gestión y las áreas de mejora.

Pronosticar el futuro: basándose en el desempeño histórico, las empresas pueden formular objetivos y estrategias para mantener o aumentar las ganancias netas y garantizar un crecimiento continuo.

Tabla 32

Flujo de Caja proyectado

Flujo de Caja Operativo	2026
Utilidad Operacional	527
Depreciaciones	5,62
Neto Flujo de Caja Operativo	532,62
 Flujo de Caja Inversión	
Variación Cuentas por Cobrar	-36
Variación Cuentas por Pagar	40
Variación del Capital de Trabajo	4
Neto Flujo de Caja Inversión	4
 Flujo de Caja Financiamiento	
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	44
Intereses Pagados	-60
Capital	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	-16
 Neto Periodo	520,62
Saldo anterior	110
Saldo siguiente	630,62

Desglose del Flujo de Caja

Flujo de Caja Operativo:

Utilidad Operacional: 527

Depreciaciones: 5,62

Neto Flujo de Caja Operativo: 532,62

Flujo de Caja Inversión:

Variación Cuentas por Cobrar: -36

Variación Cuentas por Pagar: 40

Variación del Capital de Trabajo: 4

Neto Flujo de Caja Inversión: 4

Flujo de Caja Financiamiento:

Desembolsos Pasivo Largo Plazo: 44

Intereses Pagados: 60

Capital: 0

Neto Flujo de Caja Financiamiento: -16

Resultado del Periodo:

Neto Periodo: 520,62

Saldo Inicial y Final:

Saldo Anterior: 110

Saldo Siguiente: 630,62

Análisis Detallado

Flujo de Caja Operativo:

El flujo de caja operativo es positivo, lo que indica que la empresa generó efectivo a través de sus operaciones principales. La utilidad operacional de 527 refleja las ganancias antes de intereses e impuestos, mientras que las depreciaciones adicionales de 5,62 son un ajuste no monetario que se suma al flujo de efectivo.

Flujo de Caja Inversión:

Hay un flujo neto de caja positivo debido a un incremento moderado en las cuentas por cobrar y modesto aumento en las cuentas por pagar. La variación del capital de trabajo también contribuye positivamente, lo que indica una inversión neta en el ciclo de operaciones.

Flujo de Caja Financiamiento:

La empresa obtuvo un flujo de caja negativo de financiamiento principalmente debido a desembolsos de intereses pagados, el capital se mantuvo constante y no hubo ningún movimiento en esta cuenta. Intereses pagados se deducen del flujo de efectivo neto de financiamiento.

Resultado del Periodo:

El resultado neto del periodo es positivo y considerablemente alto, alcanzando los 520,62. Esto indica que, después de considerar todas las actividades operativas, de inversión y de financiamiento, la empresa generó un saldo positivo de efectivo significativo.

Saldo Siguiente:

El saldo final de efectivo es positivo, mostrando una mejora considerable respecto al saldo anterior. Esto sugiere una gestión efectiva del efectivo y un resultado operativo sólido durante el año 2026.

7 Conclusiones

La realización de este trabajo permitió analizar y comprender la realidad de la empresa Créditos de Confianza-Muebles y artículos para el hogar, y cuáles son puntos fuertes y débiles para poder enfrentar de forma exitosa su realidad financiera, administrativa y estratégica. La empresa cuenta con grandes fortalezas subutilizadas en beneficio de sí misma, como la capacidad de endeudamiento que posibilita ofrecer otros productos relacionados con la fabricación de muebles y la comercialización de productos para el hogar.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos de la matriz DOFA, se establecieron una serie de estrategias dirigidas a mejorar el desempeño de áreas funcionales de la empresa, enfocadas en la competencia, la participación en el mercado, la publicidad, el portafolio de productos, personal de ventas, la investigación de mercados, sistemas de datos contables y financieros; para las cuales se determinaron estrategias dirigidas fortalecer cada una de las áreas y procesos relacionados.

A partir de las estrategias establecidas en las áreas funcionales de la empresa, se estructuraron planes de acción los cuales tienen como objetivo desarrollar cada una de las estrategias planteadas; lo que se refleja positivamente en sus proyecciones realizadas para el año 2026. En conclusión, una tasa impositiva efectiva del 35% tiene un impacto significativo en el beneficio neto de una empresa, lo que subraya la importancia de una planificación fiscal prudente y estratégica. Al combinar estrategias de deducción, reinversión y optimización de costos, las empresas pueden gestionar eficazmente su carga tributaria, asegurando una mayor rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo.

Po otro lado, el margen de beneficio neto del 11,94% refleja una gestión eficiente y una gran capacidad para generar beneficios. Este indicador no sólo refleja la rentabilidad actual de la empresa, sino que también proporciona una base sólida para el crecimiento futuro y la sostenibilidad financiera. La empresa debe continuar optimizando las operaciones, gestionando los costos e implementando estrategias fiscales efectivas para mantener y mejorar los márgenes de beneficio neto a largo plazo.

En síntesis, el trabajo realizado proporciona a la empresa un marco estratégico coherente, adaptable y enfocado en el largo plazo, que no solo responde a su situación actual, sino que proyecta una evolución estructurada hacia el fortalecimiento de su posicionamiento en el sector de fabricación y comercialización de muebles y artículos para el hogar. La clave para el éxito estará en la implementación efectiva de las estrategias planteadas, en la evaluación constante de los resultados y en la capacidad de adaptación frente a los desafíos del entorno.

8 Recomendaciones

Aprovechar la capacidad de endeudamiento de la empresa de manera estratégica para ampliar su línea de productos, incorporando nuevas soluciones en mobiliario funcional, personalizado o sostenible, y diversificando la oferta de artículos para el hogar. Este aprovechamiento debe estar respaldado por un análisis de rentabilidad y riesgo, garantizando que el uso del crédito impulse el crecimiento sin comprometer la liquidez.

Invertir en investigación y desarrollo (I+D) como eje central para la innovación de productos. La empresa debe destinar recursos a explorar nuevos diseños, materiales reciclables o biodegradables, y funcionalidades que respondan a las tendencias del mercado actual. Asimismo, fomentar alianzas con instituciones académicas o centros de diseño puede enriquecer estos procesos y generar valor agregado.

Desarrollar una política financiera sólida que defina límites prudenciales de endeudamiento, defina fuentes de financiación adecuadas, y establezca mecanismos de evaluación periódica del costo del capital. Esta política permitirá utilizar el crédito disponible como apalancamiento productivo, sin generar una sobrecarga financiera que comprometa la estabilidad de la empresa.

Implementar estrategias fiscales inteligentes, incluyendo la utilización de deducciones permitidas por ley, reinversión de utilidades en activos productivos y aprovechamiento de incentivos tributarios sectoriales. Esta gestión fiscal permitirá minimizar la carga tributaria efectiva, mejorar la utilidad neta y disponer de mayores recursos para reinversión y expansión.

Fortalecer la estrategia de marketing y comunicación, mediante campañas publicitarias segmentadas que posicionen la marca en canales digitales, puntos de venta físicos y plataformas especializadas. Este fortalecimiento contribuirá a mejorar la visibilidad de la empresa, consolidar su identidad corporativa y aumentar su participación en el mercado objetivo.

Actualizar y diversificar el portafolio de productos, integrando muebles innovadores, accesorios funcionales y nuevas categorías de artículos para el hogar que permitan diferenciar a la empresa de la competencia. Esta estrategia debe ir acompañada de estudios de tendencias, análisis de consumo y un enfoque en la experiencia del cliente.

Capacitar continuamente al personal de ventas, brindándoles herramientas en atención al cliente, técnicas de cierre, gestión digital de ventas y conocimiento profundo del portafolio. Asimismo, establecer sistemas de incentivos y reconocimiento puede mejorar la motivación y productividad del equipo comercial.

Implementar programas continuos de investigación de mercados, que permitan identificar cambios en las preferencias del consumidor, movimientos de la competencia y nuevas oportunidades comerciales. Estos programas deben ser parte de un sistema de inteligencia empresarial que oriente las decisiones estratégicas.

Modernizar y optimizar los sistemas de información contable y financiera, adoptando plataformas digitales que integren datos de ventas, costos, inventarios y flujo de caja en tiempo real. Esta transformación digital garantizará una toma de decisiones basada en información precisa, oportuna y segura.

Asegurar la implementación efectiva de los planes de acción estratégicos, a través de la asignación de responsables, recursos, cronogramas y métricas claras de seguimiento. La ejecución disciplinada de estos planes permitirá traducir la planeación estratégica en resultados concretos.

Establecer un sistema de monitoreo y evaluación continua, que incluya indicadores de gestión para cada una de las estrategias implementadas. Este sistema debe facilitar la revisión periódica de los avances, la identificación de desviaciones y la adopción de medidas correctivas en tiempo real.

Desarrollar un plan fiscal estratégico de largo plazo, que integre previsiones tributarias, escenarios financieros y políticas de inversión sostenible. Este plan debe ser parte integral de la gestión financiera de la empresa y alinearse con sus metas de rentabilidad, expansión y responsabilidad social.

Bibliografía

Alcaldía de Tuluá. (2020). *Información Geográfica*.

<https://tulua.gov.co/publicaciones/343/informacion-geografica-alcaldia-de-tulua/>

Aguilera, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento y gestión*, 12(28), 85-106.

<https://www.redalyc.org/pdf/646/64615176005.pdf>

Alvarez, F. (2007). Planificación estratégica de marketing. *Perspectivas*(9), 67-104.

<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942331006.pdf>

Amaya, J. (2007). *Gerencia: planeación y estrategia*. Recursos gerenciales.

<https://books.google.com.co/books?id=8Flzg6f8dOsC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Asociación Nacional de Comercio Exterior [ANALDEX]. (2024). *Informe mensual de exportaciones colombianas diciembre de 2024*. <https://analdex.org/2025/02/11/informe-mensual-de-exportaciones-colombianas-diciembre-de-2024/>

Barrera, C., Alarcón, R., & Cárdenas, J. (2024). La Extorsión: el Avance de un Delito que Afecta a la Economía Formal e Informal en Bogotá D.C. *Ciencia Latina*, 8(3), 1922-1945. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i3.11386

Borowiecki, R., & Siuta, B. (2022). La posición competitiva de las pequeñas empresas de la industria del mueble en Polonia en el contexto de la gestión sostenible: relaciones,

interdependencias y efectos de las actividades. *Sostenibilidad*, 14(14), 68-93.

[https://doi.org/ https://doi.org/10.3390/su14159368](https://doi.org/10.3390/su14159368)

Cámara de Comercio de Cali. (2024). *Balance económico de Cali - Valle del Cauca 2024*.

<https://www.ccc.org.co/wp-content/uploads/2025/02/Balance-Económico-2024-2.pdf>

Cámara de Comercio de Tuluá. (2025). *Informe demográfico, económico y social región área de influencia Cámara de Comercio de Tuluá*. <https://camaratulua.org/es/informe-socioeconomico-regional>

Casas, R. (16 de Septiembre de 2024). Colombia suma más de 10 reformas tributarias en últimos 20 años y cuatro gobiernos. *La República*, págs. 15-21.

<https://www.larepublica.co/especiales/reforma-tributaria-2024/colombia-suma-mas-de-10-reformas-tributarias-en-ultimos-20-anos-y-cuatro-gobiernos-3952802>

Consejo privado de competitividad. (2022). *Informe nacional de competitividad*.

<https://compite.com.co/wp-content/uploads/2024/03/d65429b3-4819-48f4-8197-0ff127e7812f.pdf>

Consejo privado de competitividad. (2024). *Índice Departamental de Competitividad*.

<https://compite.com.co/wp-content/uploads/2024/06/INFORME-IDC-2024-web.pdf>

Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y gestión*, 12(35), 152-181.

<https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>

David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson.

<https://maliaoceano.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2023). *Cuentas nacionales: crecimiento del PIB 2022*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2024). *Índice de precios al consumidor (IPC) y metas de inflación 2025*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-informacion-tecnica>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2024). *Proyecciones del PIB 2024*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-departamentales>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2025). *Mercado laboral*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2024). *Boletín técnico de mercado laboral*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral>

Departamento Nacional de Planeación [DANE]. (2023). *Infografía Valle del Cauca*.

https://sitios.dane.gov.co/cnpv/app/views/informacion/perfiles/76_infografia.pdf

Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2016). *Política nacional para la gestión integral de residuos sólidos. Documento CONPES 3874*.

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Economicos/3874.pdf>

Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2024). *El año comienza con una inflación de 8,35%. Se espera que continúe bajando y cierre el año por debajo del 6%*.

https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PublishingImages/Planeacion-y-desarrollo/2024/febrero/pdf/informe_ipc_enero__2024.pdf

Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2024). *Inflación: En 2023 la inflación se desaceleró más de lo esperado con un resultado de 9,28%*.

<https://www.dnp.gov.co/publicaciones/Planeacion/Paginas/inflacion-2023-inflacion-se-desacelero-mas-de-lo-esperado-con-resultado.aspx>

Díaz, V., & Gallego, J. (2024). *Barreras y Facilitadores Para el Crecimiento Empresarial en Tuluá*. Trabajo de grado, UCEVA.

<https://repositorio.uceva.edu.co/bitstream/handle/20.500.12993/4707/TG-jgallego-vmondrago.pdf?sequence=6&isAllowed=y#:~:text=La%20infraestructura%20y%20conectividad%20de%20Tuluá%20son,del%20país%20y%20la%20costa%20pacífica%20C%20lo>

El Nuevo Siglo. (12 de Julio de 2024). El 48% de los empresarios está preocupado por la incertidumbre política. *El Nuevo Siglo*, págs. 25-36.

<https://www.elnuevosiglo.com.co/economia/el-48-de-los-empresarios-esta-preocupado-por-la-incertidumbre-politica>

Eslava, A. (2023). *El juego de las políticas públicas*.

<https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/67de2507-1287-4d90-965b-587ae5e8751f/content>

Fondo Monetario Internacional [FMI]. (2023). *Perspectivas de la economía mundial: proyecciones para América Latina*.

<https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2023/10/10/world-economic-outlook-october-2023>

Fred, D. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson Education.

<https://maliaoceano.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>

Fundación Paz y Reconciliación [PARES]. (2024). *Radiografía de la extorsión: el principio del desafío de la seguridad ciudadana*. <https://insightcrime.org/wp-content/uploads/2023/08/Extorsion-en-Colombia-PARES.pdf>

García, L. (2018). *Innovación de mercado en Mypimes del sector de la madera en Colombia como ventaja competitiva*. Trabajo de grado, Universidad Militar Nueva Granada. <https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/b724eb66-6bb1-406a-8533->

e6c7e74ad1c6/content#:~:text=for%20Industrial%20Studies.-

,2.3%20EL%20MERCADO%20DEL%20MUEBLE%20EN%20COLOMBIA,de%20car
pintería%2C%20muebles%20y%20decorado.

González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, 21(1), 242-267.

<https://www.redalyc.org/journal/993/99357718032/html/>

Gutiérrez, F. (2015). *Desarrollo de planeación estratégica de muebles Abril S.A.S con la herramienta del Balanced Scorecard*. Trabajo de grado, Universidad Libre.

[epository.unilivre.edu.co/bitstream/handle/10901/10340/BSC%20Muebles%20Abril%20V%202.0.pdf;jsessionid=3E95A4DEB062C1B6623BB12D113370F6?sequence=1](https://repository.unilivre.edu.co/bitstream/handle/10901/10340/BSC%20Muebles%20Abril%20V%202.0.pdf;jsessionid=3E95A4DEB062C1B6623BB12D113370F6?sequence=1)

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). Mc Graw Hill.

https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf

Hurtado, M. (2020). *Diseño de un plan estratégico para la Empresa Innova Muebles de la ciudad de Cali - Valle para el período 2020 - 2022*". Trabajo de grado, Universidad del Valle. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/entities/publication/15b8aed1-16ef-49c5-bf40-daa44e7cb67d>

Labarca, N. (2007). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. *Omnia*, 13(2), 158-184. <https://www.redalyc.org/pdf/737/73713208.pdf>

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2022). *Política nacional para el control de la deforestación y gestión sostenible de los bosques*.

<https://www.minambiente.gov.co/direccion-de-bosques-biodiversidad-y-servicios-ecosistemicos/control-a-la-deforestacion-2/>

Ministerio de Ciencias, Tecnología e Innovación . (2021). *Política nacional de ciencia, tecnología e innovación*. <https://minciencias.gov.co/conpes-4069-nueva-politica-ciencia-tecnologia-e-innovacion-2022-2031>

Munevar, T. (25 de Abril de 2024). Esta son las ciudades de Colombia más afectadas por la extorsión, según el presidente Petro: “Yo le llamo la banda multicrimen”. *Infobae*, págs. 56-62. <https://www.infobae.com/colombia/2024/04/05/barranquilla-y-bogota-estan-en-el-primer-lugar-en-la-extorsion-presidente-petro/>

Nava, M. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista venezolana de gerencia*, 14(48), 1-18.

https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000400009

Oficina de Estudios Económicos. (2024). *Perfiles Económicos Departamentales: Departamento de Valle del Cauca*. <https://www.mincit.gov.co/getattachment/5c54b977-9f66-4acb-95ab-ce8b7ea71761/Valle>

Organización de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente [ONU]. (2020). *Perspectivas del medio ambiente mundial GEO-6: América Latina y el Caribe*. <https://www.unep.org/geo/geo-resources/geo-6>

Ospina, I. (2018). *ANALISIS DE LAS PYMES DEL SECTOR DE MUEBLES EN COLOMBIA A PARTIR DEL INGRESO DE COMPAÑIAS Y PRODUCTOS EXTRANJEROS*.

<https://backend.uniagustiniana.edu.co/server/api/core/bitstreams/0905070a-4232-4e9e-a91d-6455b8966e00/content>

Paredes, L. (2018). *Diseño de un plan estratégico para la microempresa de muebles Dimensiona SPA*. Trabajo de grado, Universidad de Chile.

<https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/159332>

Portafolio. (01 de Febrero de 2023). Desempleo en Colombia: el panorama del 2022 y lo que viene para 2023. *Portafolio*, págs. 45-51.

<https://www.portafolio.co/economia/empleo/desempleo-en-colombia-como-le-fue-al-pais-en-2022-y-proyecciones-para-2023-577786>

ProColombia. (2020). *Conozca el listado de acuerdos comerciales vigentes en Colombia*.

<https://procolombia.co/colombiatrader/exportador/articulos/acuerdos-comerciales-colombia-exportadores>

Puerta, F., Vergara, J., & Huertas, N. (2018). Análisis financiero: enfoques en su evolución.

Criterio libre, 16(28), 85-104. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2018v16n28.2125>

Pymas. (2025). *¿Cómo afecta la reforma laboral a las pymes colombianas?*

<https://www.pymas.com.co/ideas-para-crecer/mundo-pyme/c%C3%B3mo-afecta-la-reforma-laboral-a-las-pymes-colombianas>

- Riveros, J. (2017). *Plan estratégico de una empresa fabricante de muebles de oficina: caso Sumain S.A.S.* Trabajo de grado, Universidad Católica de Colombia.
<https://repository.ucatolica.edu.co/entities/publication/bd15c293-53f5-41c8-8aab-d2575d9171a8>
- Ross, S., Westerfield, R., & Jordan, B. (2010). *Fundamentos de finanzas corporativas*. Mc Graw Hill.
https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25491w/Fundamentos_de_Finanzas_Corporativas1.pdf
- Serna, H. (2010). *Gerencia estratégica*. 3R Editores.
https://www.academia.edu/12171098/Libro_gerencia_estragica_humberto_serna_gomez_140615221927_phpapp01
- Solano, E., & Alandete, N. (2019). Análisis competitivo del mercado del muebles de madera en Colombia. *Revista de Economía y Administración*, 16(2), 45-60.
<https://rd.udb.edu.sv/server/api/core/bitstreams/e1701426-2abc-40bb-84fd-9ed47ba55a33/content>
- Terrazas, R. (2009). Modelo de gestión financiera para una organización. *Perspectivas*, 15(23), 55-72. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159005.pdf>

Anexos

Anexo A

Entrevista 1

Ficha técnica de la entrevista	
Propósito(s) de la Entrevista:	Sondeo de la empresa
Población Objetivo:	Personas de alto cargo en la empresa
Tamaño de la Muestra:	3 sujetos
Confianza y error muestral:	
Tipo de entrevista:	Entrevista Semiestructurada
Aplicación de la entrevista	
Fecha de la entrevista:	15 nov 2022
Duración de la entrevista:	30 minutos
Nombre del Entrevistador:	Anónimo
Nombre persona / empresa entrevistada:	Contador
Cuestionario de preguntas abiertas	
1	Pregunta #1: Con base en el estado de resultados de 2020, la empresa presenta una baja utilidad neta ¿Podría explicar cuáles son los factores principales que han contribuido a este bajo resultado y cómo se podrían abordar para mejorar la situación financiera de la empresa?

	Respuesta, y comentarios adicionales: Fuera del cierre intempestivo de las empresas en el año 2020 por la pandemia, puedo agregar, que la principal contribución a la baja utilidad proviene de los altos gastos de operación y el costo de venta, comparados con las ventas totales. Esto sugiere que la empresa está incurriendo en un alto costo de venta y gastos operacionales en relación con sus ingresos. Para mejorar la situación financiera, sería crucial realizar una auditoría exhaustiva de este costo de venta y gastos operacionales para identificar áreas donde se pueden hacer recortes. Además, optimizar los procesos operativos y administrativos, renegociar contratos y reducir gastos innecesarios podría ayudar a fortalecer los resultados de la empresa.
2	Pregunta #2: Tal como usted lo acaba de indicar, en el estado de resultados se observa que los gastos de operacionales y el costo de venta son altos en comparación con las ventas. ¿Qué medidas inmediatas recomendaría implementar para reducir estos gastos sin comprometer la calidad y eficiencia operativa de la empresa? Respuesta, y comentarios adicionales: Para reducir los costos de venta y los gastos operacionales de manera inmediata sin comprometer la calidad y eficiencia operativa, recomendaría las siguientes medidas: Revisión y Reestructuración de Personal: Evaluar la estructura de personal administrativo para identificar redundancias en procesos y optimizar el número de empleados. Esto podría implicar la redistribución de funciones y responsabilidades para mejorar la eficiencia. Negociación de Contratos: Revisar y renegociar todos los contratos de servicios y suministros administrativos para obtener mejores términos y precios. Esto incluye servicios de limpieza, seguridad, mantenimiento y otros contratos externos. Implementación de Tecnologías: Adoptar tecnologías y software que automatizan tareas administrativas rutinarias, reduciendo la necesidad de personal y el

	tiempo dedicado a estas tareas. Esto incluye sistemas de gestión empresarial (ERP), herramientas de colaboración en línea, y software de contabilidad. Optimización de Recursos: Reducir el uso innecesario de recursos como papel, energía, y suministros de oficina. Implementar políticas de uso eficiente y sostenible de recursos puede generar ahorros significativos. Control de Gastos: Establecer un sistema de control presupuestario estricto para monitorear y controlar los gastos de operación de manera continua. Esto incluye la implementación de límites de gasto y la aprobación previa para gastos mayores. Formación y Desarrollo: Invertir en la formación y desarrollo del personal para mejorar la eficiencia y productividad. Un equipo bien capacitado puede manejar tareas de manera más eficiente y con menos errores, reduciendo costos asociados a la corrección de errores y falta de productividad. Estas medidas pueden ayudar a reducir los gastos de administración significativamente, mejorando así la rentabilidad operativa de la empresa y su sostenibilidad a largo plazo.
3	Pregunta #2: ¿Cuáles serían sus recomendaciones para revertir esta situación y asegurar una estructura financiera más saludable y sostenible a largo plazo? Respuesta, y comentarios adicionales: Para revertir la situación de bajos resultados y asegurar una estructura financiera más saludable, recomendaría una estrategia multifacética. Primero, revisar y reducir los gastos operación y el costo de venta es crucial. Segundo, aumentar las ventas a través de una estrategia de marketing más agresiva y diversificación de productos podría generar más ingresos. También es vital gestionar los costos de materia prima y mano de obra de manera más eficiente para mejorar la utilidad bruta.

Implementar controles financieros más estrictos y analizar detalladamente los márgenes de contribución por producto podría ayudar a identificar y focalizarse en los productos más rentables. Finalmente, considerar una reestructuración organizativa para mejorar la eficiencia operativa podría ser necesario para lograr una sostenibilidad a largo plazo.	
Limitaciones o restricciones de la entrevista:	Límite del tiempo de la persona a entrevistar

Anexo B

Entrevista 2

Formato elaborado por:	Jhon Jairo solis	Fecha elaboración:	15 nov 2022
Ficha técnica de la entrevista			
Propósito(s) de la Entrevista:	Sondeo de la empresa		
Población Objetivo:	Líderes o personas de alto cargo en la empresa		
Tamaño de la Muestra:	3 sujetos		
Confianza y error muestral:			
Tipo de entrevista:	Entrevista semi estructurada		
Aplicación de la entrevista			
Fecha de la entrevista:	15 nov 2022		
Duración de la entrevista:	30 minutos		
Nombre del Entrevistador:	Anónimo		
Nombre persona / empresa entrevistada:	Gerente		
Cuestionario de preguntas abiertas			
1	Pregunta #1: ¿Cómo evalúa el desempeño financiero actual de la empresa en base al estado de resultados presentado?		
	Respuesta, y comentarios adicionales:		

	El desempeño financiero actual de la empresa se debe ser tema de análisis, ya que muestra una baja utilidad neta. Necesitamos identificar las causas subyacentes de esta situación y tomar medidas correctivas para mejorar la rentabilidad la empresa.		
2	Pregunta #2: ¿Cuáles cree que son las principales razones detrás este bajo resultado registrado en el periodo?		
	Respuesta, y comentarios adicionales: El factor más grave de acuerdo a la experiencia vivida, fue el cierre durante un largo periodo del año de la empresa por causa de la pandemia. A estas se suman otras como gastos de operación y administrativos, precios de venta que no cubren nuestros costos y posibles ineficiencias en los procesos de producción y distribución.		
3	Pregunta #2: ¿Cuáles son las estrategias a corto y largo plazo que la empresa está considerando para mejorar su rentabilidad y asegurar su sostenibilidad a largo plazo?		
	Respuesta, y comentarios adicionales: A corto plazo, estamos enfocados en reducir los gastos operativos, mejorar la eficiencia y aumentar nuestras ventas. A largo plazo, estamos explorando la diversificación de productos, la expansión a nuevos mercados y la inversión en tecnología para mantenernos competitivos y sostenibles en el mercado.		
Limitaciones o restricciones de la entrevista:		Límite del tiempo de la persona a entrevistar	
Formato elaborado por:	Jhon Jairo solis	Fecha elaboración:	15 nov 2022

Anexo C

Entrevista 3

Ficha técnica de la entrevista	
Propósito(s) de la Entrevista:	Sondeo de la empresa
Población Objetivo:	Líderes de la empresa o personas en altos cargos
Tamaño de la Muestra:	3 sujetos
Confianza y error muestral:	
Tipo de entrevista:	Entrevista semi estructurada
Aplicación de la entrevista	
Fecha de la entrevista:	15 nov 2022
Duración de la entrevista:	30 minutos
Nombre del Entrevistador:	Anónimo
Nombre persona / empresa entrevistada:	Jefe producción
Cuestionario de preguntas abiertas	
1	Pregunta #1: ¿Qué medidas específicas están tomando para abordar las ineficiencias en los procesos de producción y mejorar la rentabilidad de la empresa? Respuesta, y comentarios adicionales: Estamos llevando a cabo una revisión exhaustiva de nuestros procesos de producción para identificar áreas de ineficiencia y desperdicio. Además, estamos implementando prácticas de producción just-in-time para reducir los costos de

	inventario y optimizar la utilización de recursos.		
2	Pregunta #2: ¿Cuál es su opinión sobre el impacto de los costos de materia prima y mano de obra en la rentabilidad de la empresa?		
	Respuesta, y comentarios adicionales: Los costos de materia prima y mano de obra son factores clave que afectan nuestra rentabilidad. Estamos trabajando en estrecha colaboración con nuestros proveedores para negociar precios competitivos y buscando formas de mejorar la eficiencia de nuestra fuerza laboral.		
3	Pregunta #2:		
	¿Cómo planea mejorar la calidad y la eficiencia de la producción para garantizar la satisfacción del cliente y aumentar las ventas? Respuesta, y comentarios adicionales: Estamos invirtiendo en capacitación para nuestro personal de producción y mejorando nuestros sistemas de control de calidad. Además, estamos colaborando estrechamente con otros departamentos, como ventas y marketing, para comprender las necesidades y expectativas del cliente y ajustar nuestra producción en consecuencia.		
Limitaciones o restricciones de la entrevista:		Límite del tiempo de la persona a entrevistar	
Formato elaborado por:	Jhon Jairo Solís	Fecha elaboración:	15 nov 2022

Anexo D*Formato de Ficha de Observación*

Fecha de la observación:	15- 16 septiembre de 2023	Numero de Observación:	1
Duración de la observación:	6 horas		
Nombre del observador:	Jhon Jairo Solís sept 15 (2:00-5:00pm) / sept 16 (8:00AM- 11:00AM) con intermitencia del ejercicio de observación		
Nombre del hecho o fenómeno observado:	Producción de muebles y artículos al igual que venta de los mismo		
Propósito(s) de la observación:	Saber si existe una manera más eficiente a la hora de producir los artículos que elabora la empresa, así mismo conocer la relación del equipo de ventas con los clientes		
Resultado de la observación: Se pudo observar que el equipo de producción de la empresa tiene una muy buena relación de amistad, ya que interactúan constantemente entre ellos, factor que, aunque es bueno puede estar también afectando un poco la producción ya que estos empleados se detienen constantemente a hablar entre ellos. Lo cual hace que la producción sea un poco más lenta. En cuanto a la observación llevada al equipo de ventas pudimos notar que no existe una muy buena sintonía con el de producción ya que hay clientes que preguntan por productos con características específicas y estos no hacen la debida notificación y pedido a producción, les falta más empatía con los clientes y la empresa en estos momentos de crisis que más lo necesita.			
Limitaciones o restricciones de la observación:			

Tiempo en el sitio de la empresa a observar.			
Formato elaborado por:	Jhon Jairo Solís	Fecha elaboración:	15- 16-sep-2023

Anexo E

Formato de Ficha de Encuesta

Formato encuestas: Encuesta Interna para el Plan de Mejora Financiera y Estratégica
Objetivo: Diseñar un plan de mejora financiera y estratégica para nuestra empresa comercializadora de muebles y artículos de hogar en Tuluá, Valle del Cauca.
Estimado colaborador/a. Para poder diseñar un plan de mejora efectiva, necesitamos su valiosa retroalimentación. Agradecemos que responda las siguientes preguntas:
1. ¿Considera que la empresa necesita mejorar la gestión de sus costos operativos? •Sí •No •No estoy seguro/a
2. ¿Cree que la diversificación de productos (introducción de nuevos productos) ayudaría a aumentar las ventas de la empresa?

- Sí, definitivamente

- Tal vez

- No

- No estoy seguro/a

3. ¿Está satisfecho con las actuales estrategias de marketing y publicidad de la empresa?

- Muy satisfecho

- Satisfecho

- Neutral

- Insatisfecho

- Muy insatisfecho

4. ¿Qué tan importante considera la formación y capacitación del personal para mejorar el desempeño de la empresa?

- Muy importante

- Importante

- Algo importante

- Poco importante

- Nada importante

5. ¿Cree que la implementación de tecnologías de automatización podría optimizar las operaciones de la empresa?

- Sí, mucho

- Sí, en cierta medida

- No

- No estoy seguro/a

Su opinión es fundamental para nuestro crecimiento y éxito. ¡Gracias por su participación!

