

**DISEÑO DE UN MODELO DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA APLICADO A  
LAS PYMES DEL SECTOR COMERCIAL DEL DISTRITO DE BARRANQUILLA  
COMO HERRAMIENTA EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES PARA  
EL PERIODO 2.011-2.012**

**RAMIRO ELIAS HAMBURGER GARCIA CC NO. 72.211.799  
FERNANDO ORTIZ MARIN CC NO. 93.413.393  
NATALIA CAROLINA SARABIA ROZO CC NO. 55.232.119**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR EL TITULO DE ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**

**DIRECTOR  
JORGE BORDA**

**PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA DE LA COSTA –CUC**

**Barranquilla, 2.011**

**NOTA DE PRESENTACIÓN**

---

---

---

**FIRMA DEL PRESIDENTE DE JURADO**

---

**FIRMA DEL JURADO**

---

**FIRMA DEL JURADO**

---

**Barranquilla, Colombia Agosto 29 de 2011.**

## TABLA DE CONTENIDO

			PAG
RESUMEN			
<b>CAPITULO I GENERALIDADES DEL PROYECTO</b>			<b>10</b>
1.1	DISEÑO DE UN MODELO DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA APLICADO A LAS PYMES DEL SECTOR COMERCIAL DEL DISTRITO DE BARRANQUILLA COMO HERRAMIENTA EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES PARA EL PERIODO 2.011-2.012		10
1.2	DESCRIPCION DEL PROBLEMA		10
1.3	JUSTIFICACIÓN		14
1.4	OBJETIVOS		16
1.4.1	Objetivo general		16
1.4.2	Objetivo especifico		16
1.5	MARCO REFERENCIAL		17
1.5.1	Marco Teórico		17
1.6	DISEÑO METODOLÓGICO		29
1.6.1	Tipo De Investigación		29
1.6.2	Método de Investigación		29
1.6.3	Población		29
1.6.4	Instrumentos		29
1.7	ESQUEMA TEMÁTICO		30
1.8	RESULTADOS ESPERADOS		31
1.9	CRONOGRAMA		32
	<b>CAPITULO II. ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>		<b>33</b>
	<b>CAPITULO III. LINEAMIENTOS DEL MODELO DE GERENCIA FINANCIERA UTILIZADO EN UNA MUESTRA DE EMPRESAS PYMES EN EL DISTRITO DE BARRANQUILLA PARA LA TOMA DE DECISIONES</b>		<b>59</b>
	<b>CAPITULO IV. DECISIONES MÁS FRECUENTE QUE TOMAN LOS GERENTES FINANCIEROS O ADMINISTRATIVOS EN LAS PYMES SELECCIONADAS EN EL DISTRITO DE BARRANQUILLA</b>		<b>64</b>
	<b>CAPITULO V. FACTORES CLAVES DE ÉXITO Y DE FRACASO DE LOS MODELOS DE GERENCIA FINANCIERA UTILIZADOS.</b>		<b>70</b>
	CONCLUSIONES		75
	RECOMENDACIONES		78
	BIBLIOGRAFÍA		81
ANEXO 1	INSTRUMENTO DE MEDICION		90
ANEXO 2	INSTRUCTIVO PARA APLICACIÓN DEL MODELO DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA.		95

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Distribución de PYMES según sectores	11
Gráfico 2	Actividades de Pymes por ciudades	12

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por haberme brindado las mejores oportunidades de la vida y a mi familia por el apoyo que me brindo.

A mi familia, quienes me acompañaron en cada momento y fueron un soporte incondicional para poder cumplir esta meta en la escala profesional de mi vida.

A mis amigos, y profesores de la Universidad, quienes me ayudaron a fortalecer mis conocimientos y mis actitudes.

**Ramiro Elias Hamburger Garcia**

## **AGRADECIMIENTOS**

Doy gracias a Dios por permitirme ver su victoria reflejada en mi vida con este triunfo que es el resultado del esfuerzo y valentía que él ha puesto en mi. Gracias a esta institución que me abrió sus puertas dirigiéndome en el proyecto de vida, a los docentes que como buenos mentores me brindaron su apoyo y dedicación.

A mi hija y mi madre por ser el motor que me impulso cuando tome la decisión de emprender este camino hacia el éxito y la victoria.

**Fernando Ortiz Marin**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por haberme brindado las mejores oportunidades de la vida.

A mis padres, quienes me acompañaron en el día a día, y gracias a su esfuerzo y apoyo incondicional, hoy hacen posible este triunfo en mi vida.

A mis amigos, profesores de la Universidad, quienes me acompañaron por los caminos del saber, especialmente al ingeniero Walberto Marriaga y al profesor Héctor Galeano, por su dedicación y orientación.

**Natalia Carolina Sarabia Rozo.**

## RESUMEN

La presente investigación de diseño de un modelo de planificación financiera aplicado a las PYMES del sector comercial del distrito de Barranquilla como herramienta en el proceso de toma de decisiones para el periodo 2.011-2.012, tuvo como objetivos: Diseñar y aplicar un instrumento que permita medir las diferentes variables que inciden en la planificación financiera. Determinar los lineamientos del modelo de Gerencia Financiera utilizado en una muestra de empresas PYMES en el distrito de Barranquilla para la toma de decisiones. Identificar el tipo de decisiones más frecuente que toman los Gerentes Financieros o administrativos en las PYMES seleccionadas en el Distrito de Barranquilla. Identificar los factores claves de éxito y de fracaso de los modelos de Gerencia Financiera utilizados.

La investigación se estructuró de la siguiente manera: una revisión bibliográfica para determinar los factores que frenan o adelantan la gestión financiera en las PYMES de sector comercial, esta información permitió diseñar un instrumento de medición, se seleccionó una muestra de 15 empresas del sector a las cuales se les aplicó dicho instrumento.

Dentro de las conclusiones más puntuales tenemos: La mayoría de los encuestados tienen un alto compromiso con la consecución de fondos, los presupuestos, la preparación de información financiera para toma de decisiones y en conseguir recursos para la operación e inversión, Se observaron falencias en la estructuración de procesos integrados de planeación estratégica y proyecciones financieras de mediano y largo plazo, en especial en la evaluación financiera de proyectos, la integración de los presupuestos de inversión, financiación y pago de dividendos

## SUMMARY

In The current research of the design of a model of financial planning applied to PYMES of the commercial sector of Barranquilla district as a tool in the decision making in the period 2.011-2012 its objectives were: Design and apply an instrument that allows measure the different variables that had incidence in the financial planning. Determinate the alignments of the Financial Management model used in a sample of PYMES enterprises in the district of Barranquilla for the decision making. Identify the kind of more frequents decisions that makes the Financial or Administrative Managers in the PYMES selected in the district of Barranquilla. Identify the key factors of success or failure of the models of Financial Management used.

The research was structured according the following way: a bibliographic check to determinate the factors that move forward or slow down the financial management in the PYMES of the commercial sector, this information allows the design of a measure instrument, was selected a sample of 15 enterprises of the sector, the instrument was apply on them.

Whiting the conclusions more specifics we had: the most of the polled had a high compromise to obtaining the funds, the budges, the preparation of the financial information for the decision making and in getting the resources for the operation an investment. Were observed shortcomings in structuring the integrated process of strategic planning and financial projection in medium and long term, especially in the financial evaluations of projects, the integrations of investment budgets, financing and payment of dividends.

## **CAPITULO 1. GENERALIDADES DEL PROYECTO**

### **1. 1. DISEÑO DE UN MODELO DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA APLICADO A LAS PYMES DEL SECTOR COMERCIAL DEL DISTRITO DE BARRANQUILLA COMO HERRAMIENTA EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES PARA EL PERIODO 2.011-2.012**

#### **1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

Es necesario ante la dinámica de grandes cambios que se dan en los escenarios empresariales del presente, en donde se requiere ser altamente competitivo, tener clara la importancia de tener herramientas que les permitan a las pymes tomar decisiones acertadas, además, diseñar e implementar estrategias tendientes a la competitividad, que en la realidad de estas empresas en Colombia, pocas son las que cuentan con este tipo de herramientas de decisión<sup>1</sup>.

En el contexto colombiano, las micro, pequeñas y medianas empresas (mipyme) tienen una importancia significativa para el desarrollo económico y social del país y para su tejido empresarial, por su participación del 96,4% en el número total de empresas y porque generan el 60% del empleo, según información del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2005). La economía experimentó durante el periodo 2002 – 2008 un auge significativo: el Producto Interno Bruto (PIB) creció al 5,92% promedio anual, mientras las exportaciones se incrementaron al 21% anual, mostrando un importante dinamismo.

Según información del Dane (2005), de 1'442.714 empresas que representan el universo empresarial colombiano, las mipyme son 1'389.698 (96,4%); de ellas, el 96,1% son microempresas, lo que equivale a un número de 1'336.051. Según

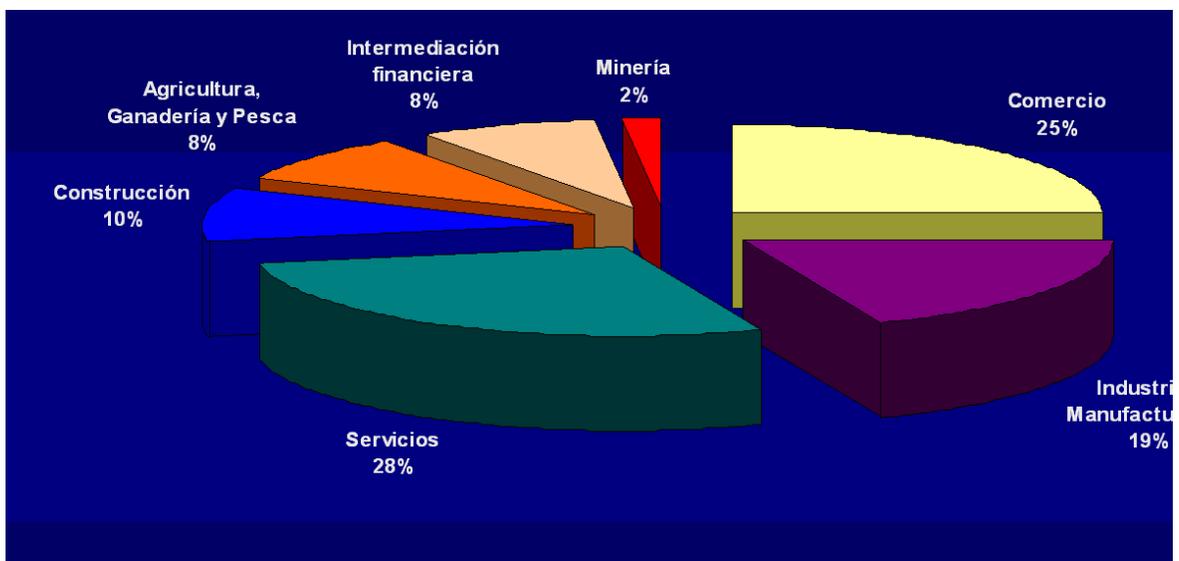
---

<sup>1</sup> Planificación financiera en las pymes exportadoras Caso de Antioquia, Colombia <http://www.eafit.edu.co/revistas/administer/Documents/AdministerNo16-PYMES.pdf>

estimaciones de la Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ACOPI, 2008), el 62% de estas últimas son informales.

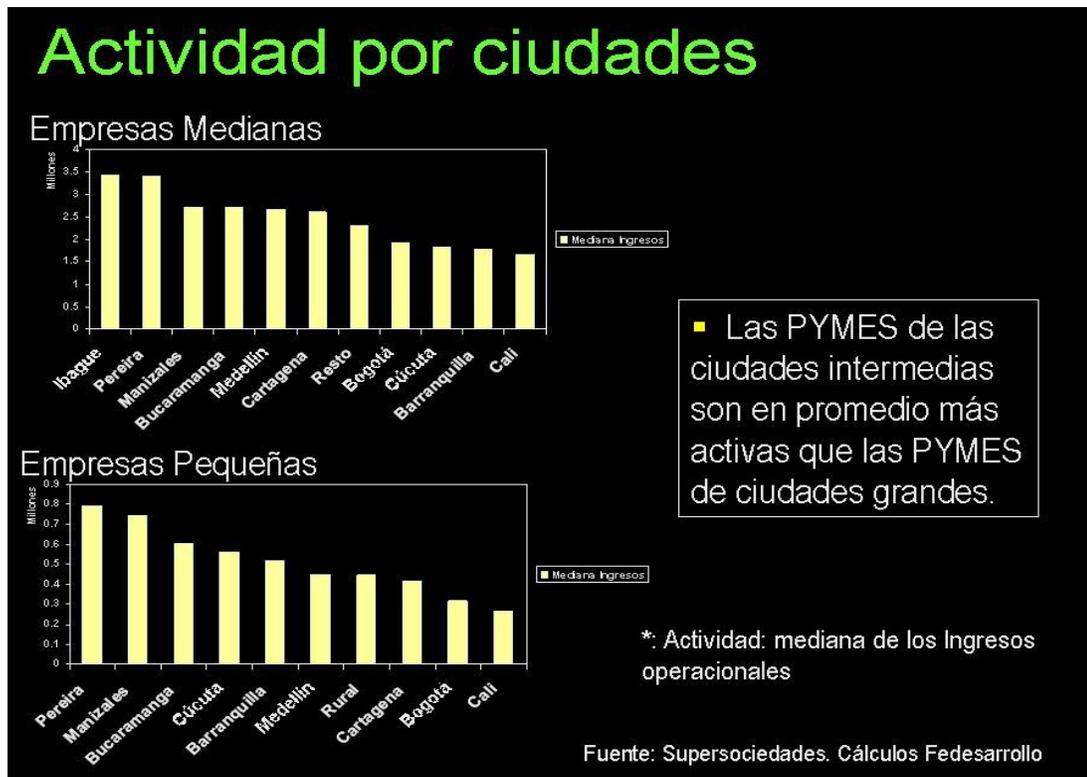
La importancia de las mipyme para el país se observa en las cifras estadísticas del censo realizado por el DANE en el año 2005: generan el 60% del empleo del país, el 38% del Producto Interno Bruto (PIB) y el 33% de las exportaciones no tradicionales. En el grafico 1, se muestra la distribución por sectores.

Grafico 1. Distribución de PYMES según sectores



Fuentes: Supersociedades (2.009) Gran participación del comercio y servicios.

Grafico 2. Actividades de Pymes por ciudades



La planeación es el primer proceso de la administración y por eso su aplicación coherente permite a las empresas establecer por anticipado la clase de negocio que se desea. Como la planeación se relaciona con la estrategia que se implementa para alcanzar los objetivos planteados, a continuación se consideran los aspectos de ambos temas y las decisiones financieras que acompañan el proceso.

“Cada vez más, en el entorno empresarial, ha ganado relevancia el conocimiento de las teorías de las finanzas corporativas relacionadas con la planeación financiera, la realización de los presupuestos y las proyecciones de los estados financieros, para un horizonte similar al que se tiene en cuenta a la hora de definir

la planeación estratégica: estado de ingresos y gastos o de resultados, balance general y flujos de caja”<sup>2</sup>.

El flujo de caja se ha convertido en una herramienta fundamental para la medición del objetivo financiero. En la mayoría de textos financieros se define como “incrementar la riqueza de los accionistas o el valor de la compañía”<sup>3</sup>.

En los procesos de consultorías a las PYMES, que algunas entidades gubernamentales y de economía mixta como las Cámaras de Comercio<sup>4</sup> le han brindado, en los diagnósticos han encontrado que presentan dificultad PARA manejar eficientemente las herramientas que ofrecen las finanzas y la contabilidad, sistemas de costeo, matemáticas financieras, evaluación de proyectos de inversión, gestión de proyectos, conocimiento robusto del análisis y proyección de los estados financieros, estimación y proyección de flujos de caja, análisis de riesgo, teorías de portafolio de inversiones e instrumentos de cobertura de riesgo. “En la dirección financiera de una empresa, estas herramientas se usan integralmente para conducir la compañía hacia los objetivos de largo plazo; se plasman en su plan de desarrollo y se reflejan en la planeación financiera. Las decisiones financieras, clasificadas en decisiones de inversión, financiación y reparto de dividendos, deben orientarse a la creación de valor para la empresa y definen la importante destinación de sus flujos de caja”<sup>5</sup>.

---

<sup>2</sup>CARDONA MONTOYA Raúl Armando. Planificación financiera en las pymes exportadoras. Caso de Antioquia, Colombia. Cámara de Comercio de Medellín. 2008

<sup>3</sup> WESTON Y BRIGHAM. Fundamentos de Administración Financiera I. Ed. Mc Graw Hill. 2009. 10a Edición.

<sup>4</sup> CAMARA DE COMERCIO DE BARRANQUILLA. Programa de fortalecimiento empresarial. 2010

<sup>5</sup> GARCÍA MONEDERO, Javier. Planificación Financiera. En línea <http://xada72.blogspot.com/2011/01/inversiones-en-mercado-forex.html>. Revisado julio 20 2.010

Por los anteriores motivos se plantea la siguiente pregunta de investigación **¿Cuál es la estrategia de planificación financiera que puede ser orientada a la búsqueda y diseño de algunas herramientas de planificación financiera que pueda ser aplicada a las PYMES y que a su vez les permita tomar decisiones?**

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

La toma de decisiones es un proceso que se requiere en cualquier actividad, en cualquier situación, desde las más simples hasta las más complejas. En verdad, la vida consiste en una serie de decisiones y cada una es diferente a las otras, pues la experiencia es diferente. La toma de decisiones implica que se puede hacer que las cosas sucedan, en vez de dejar que simplemente ocurran.

“Hay peligro cuando no se toman decisiones acertadas. Existen unos pasos a seguir sistemáticos para la toma de decisiones, siendo los mismos la clasificación del problema, su definición y delimitación, especificar las condiciones que deben cumplir las posibles soluciones, tomar la decisión, llevarla a cabo en la realidad, y controlar su ejecución y retroalimentar la información obtenida. Y es el cumplimiento consciente de este procedimiento la condición que permitirá la toma de decisiones efectivas”<sup>6</sup>. Es el caso de las pequeñas y medianas empresas (pyme) las cuales constituyen una base muy importante para el crecimiento económico, la creación del tejido empresarial y la generación de empleo de cualquier país. En Colombia, desde el inicio del siglo XXI, se han consolidado varias reformas institucionales para fortalecer el sector e integrarlo a las metas de aumento en competitividad y en crecimiento económico.

---

<sup>6</sup> DATOSPYMES. Modelos de gestión en las PYMES. En línea revisado marzo 3 <http://datospymes.com.ar/archivo/modules/news/article.php?storyid=839>

“Desde la racionalidad económica, los empresarios se plantean los objetivos de permanencia en el mercado, generación de utilidades y crecimiento, para lo cual ejercen las funciones que caracterizan el proceso de administrar: planear, organizar, dirigir y controlar”<sup>7</sup>. En ese proceso, la calidad de la gestión financiera es muy importante para el logro de los objetivos empresariales y financieros.

Varios estudios previos a este han coincidido sobre la debilidad en la gestión financiera de las pymes, en sus falencias relacionadas con los procesos de presupuesto y de proyecciones financieras, en el cortoplacismo que las caracteriza y las dificultades que padecen para acceder al crédito bancario.

Por lo anterior en este trabajo de investigación se pretende diseñar una herramienta de toma de decisiones del punto de vida financiero, aplicada a las PYMES, con el fin de que las empresas puedan integrar todas las variables financieras y económicas para la toma de decisiones, “teniendo como fundamento que en el quehacer de muchos consultores empresariales al momento de asesorar algunas pymes en el área financiera, encuentran para la planificación financiera en el estado de resultados y a partir de este en el principio de causación”<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> BUENO, CRUZ Y DURAN. Economía de la Empresa. Análisis de las decisiones empresariales. Pirámide, Madrid. 2.008

<sup>8</sup> SIERRA. German. Consultor financiero independiente.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo General**

Diseñar un Modelo de Planificación Financiera aplicado a las Pymes como Herramienta en el proceso de toma de decisiones.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Diseñar y aplicar un instrumento que permita medir las diferentes variables que inciden en la planificación financiera.
- Determinar los lineamientos del modelo de Gerencia Financiera utilizado en una muestra de empresas PYMES en el distrito de Barranquilla para la toma de decisiones.
- Identificar el tipo de decisiones más frecuente que toman los Gerentes Financieros o administrativos en las PYMES seleccionadas en el Distrito de Barranquilla.
- Analizar los factores claves de éxito y de fracaso de los modelos de Gerencia Financiera utilizados.

## 1.5 MARCO REFERENCIAL

### 1.5.1 Marco Teórico

**1.5.1.1 Planificación Financiera:** Es el proceso en el cual se trazan unas estrategias para el manejo de las finanzas personales con el propósito de alcanzar estabilidad, seguridad y libertad financiera a corto y largo plazo.

"La planeación financiera, que busca mantener el equilibrio económico en todos los niveles de la empresa, está presente tanto en el área operativa como en la estratégica. La estructura operativa se desarrolla en función de su implicación con la estrategia"<sup>9</sup>.

"La planeación financiera, por lo tanto, se encarga de aportar una estructura acorde a la base de negocio de la empresa, a través de la implementación de una contabilidad analítica y del diseño de los estados financieros. Con planeación financiera, los directivos pueden cuantificar las propuestas elaboradas por mercadotecnia y evaluar sus costos"<sup>10</sup>. En otras palabras, la planeación financiera define el rumbo que tiene que seguir una organización para alcanzar sus objetivos estratégicos mediante un accionar armónico de todos sus integrantes y funciones. Su implantación es importante tanto a nivel interno como para los terceros que necesitan tomar decisiones vinculadas a la empresa (como la concesión de créditos, y la emisión o suscripción de acciones).

A través de los planes se fijan cuáles son los objetivos de la organización y se definen de la mejor manera posible los procedimientos para poder llegar a los objetivos o metas impuestas. Los planes son una guía para que la organización

---

<sup>9</sup> Weston, F. y T. Copeland. (1995). Finanzas en administración. México: Mc Graw Hill. 1359 p.

<sup>10</sup> Ibid. pag. 23

pueda obtener y aplicar los recursos para alcanzar sus metas y los miembros de dicha organización puedan realizar sus actividades y tomar las decisiones de acuerdo a los objetivos y a los procedimientos que se han elegido, de modo que se pueda enfocar la atención de los empleados en los objetivos que generen los resultados buscados y poder controlar los logros de los objetivos organizacionales.

Otra de las ventajas de la planificación es establecer las prioridades y que permite apoyarse en las fortalezas de la organización.

Pero existen factores que atentan contra esta planificación. Pueden ser hechos inesperados por factores externos a la organización, cierta resistencia a adoptar los cambios establecidos, el no tener suficiente información, o inhabilidad en adoptar los métodos de planificación o hasta el gasto que pueda generar estos cambios.

En lo referido a los Gerentes estos adoptan dos clases de planificación, ellas son la Planificación Estratégica y la Planificación Operativa.

"La Planificación Estratégica se adopta para poder satisfacer las metas a nivel general de la organización. En tanto que la Planificación Operativa se encarga de mostrar de qué manera se pueden aplicar los planes estratégicos en la actividad diaria.

Los planes estratégicos y operativos se vinculan en la definición de la misión de la organización, la meta general que justifica la existencia de la organización.

En lo que se diferencian los planes estratégicos de los operativos es en el horizonte del tiempo que tiene cada uno, sus alcances"<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Weston, F. y T. Copeland. (1995). Finanzas en administración. México: Mc Graw Hill. 1359 p.26

"En cuanto a la planificación estratégica se desarrolla a largo plazo y su enfoque en la organización es como un todo. La planificación estratégica consta de "estrategia, administración estratégica y como formular una estrategia" <sup>12</sup>

**1.5.1.2 Proceso de Planificación Financiera:** "La planificación es un proceso que pretende analizar el entorno futuro de nuestra organización, las estrategias a desarrollar y su impacto.

La planificación financiera se basa en las siguientes hipótesis:

- a) Un entorno estable o bien previsible en su evolución futura
- b) Parte de datos históricos como base de la evolución de las principales variables económicas.
- c) Considera la empresa como unidad.

A partir de los 60 las hipótesis son:

- a) Se considera como base de las previsiones el entorno competitivo
- b) La creación del valor como base de asignación de recursos

**OBJETIVOS:**

- Anticipar las decisiones futuras

---

<sup>12</sup> Weston, J. y E. Brigham. (1994). Fundamentos de administración financiera. México: Mc Graw Hill. 1148 p.

- Coordinar actividades. Análisis de los negocios de la empresa, interrelaciones, economías de escala...
- Concreción de objetivos como creación de valor y rentabilidad, medida y cuantificación, ordenar prioridades.
- Base de control. La concreción numérica de la planificación en planes nos resulta presupuesto.
- Base de formación. Un proceso de aprendizaje.

La planificación se centra en dos tipos de decisiones:

- Diseñar una estructura organizativa y un proceso productivo capaces de responder con rapidez y flexibilidad a los cambios del entorno.
- Desarrollar un sistema de información que permita evitar las sorpresas, que haga posible anticiparse o atenuar los efectos de los cambios”<sup>13</sup>.

**Los elementos del proceso de planificación son:**

1. Establecimiento de los objetivos estratégicos y su concreción financiera: creación de valor.
2. Análisis interno
3. Estudio del entorno específico y genérico de la empresa
4. Predicciones sobre el entorno futuro

---

<sup>13</sup> SANCHEZ, Inocencio. Planificación financiera. Universidad de Carabobo. Venezuela. 2.004

5. Elección de las estrategias y estudio del gap de planificación

6. Plan de empresa, planes de negocio y planes operativos y funcionales a partir de un posible escenario, de unas estrategias elegidas y de unas previsiones cuantitativas.

**1.5.1.3 Los Modelos de Planificación Financiera:** El modelo financiero puede definirse como una representación rigurosa de las estructuras y flujos de la empresa. Centran su atención en la creación de políticas y estrategias alternativas y en las proyecciones financieras, también planes a medio y largo plazo.

Las limitaciones se deben a la falta de información, escasa flexibilidad en el diseño del modelo y del elevado coste de elaboración de modelos muy detallados.

**1.5.1.4 Planificación Financiera y Planificación Estratégica:** "Uno de los elementos importantes en un sistema administrativo de una organización es la planificación financiera. Independiente de la naturaleza de la empresa y fines de la misma, planificación financiera es un requisito para el logro de los objetivos y de un desempeño satisfactorio, para los factores interés de la organización empresarial. La planificación financiera puede variar tanto como varían las organizaciones; sin embargo, su importancia es de primer orden por igual en todas"<sup>14</sup>.

Desde otro punto de vista se entiende por planificación estratégica al proceso de evaluación sistemático de la naturaleza de un negocio, definiendo objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para

---

<sup>14</sup> SANCHEZ. Inocencio. Planificación financiera y herramientas. Venezuela. Tesis maestría en finanzas. Universidad de Carabobo 2004

alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias. Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones. Por tratarse de una proyección de largo plazo, necesariamente tiene que tomar en cuenta la misión, visión y los objetivos a largo plazo de la organización. La planificación financiera por el contrario es un proceso a corto plazo, esta se incluye dentro de la planificación estratégica desde el momento en que una misión y visión con los cuales se define la razón de ser y una idea de lo que se espera ser en futuro.

"Las raíces teóricas del concepto de estrategia se vienen desarrollando desde los años treinta, moviéndose entre diferentes enfoques, tal como lo hace el péndulo de un reloj, aunque complementándose cada vez más. Las diversas teorías de la estrategia relacionan el análisis de los factores que afectan los resultados empresariales, centralmente bajo dos enfoques: el de los aspectos externos o determinantes de la industria o las fuerzas competitivas (Porter, 1980), y el de los factores internos o de recursos y capacidades"<sup>15</sup>

"Como recursos y capacidades se consideran los activos tangibles e intangibles de los cuales dispone la empresa, entre los que se destaca el capital intelectual y la forma como estos interactúan al estar organizados y coordinados en rutinas operativas y administrativas. Si se integran de una manera flexible y eficiente y se supera la competencia, se generan ventajas competitivas"<sup>16</sup>.

La estructura organizacional en la que se apoya la empresa para lograr las ventajas competitivas debe ser de carácter orgánico-contingente, es decir, flexible,

---

<sup>15</sup> WERNERFELT, B.A. (1984), Resource-based View of the Firm. Strategic Management Journal, Apr-June.

<sup>16</sup> *Ibíd.* Pág. 26

para ofrecer productos que se ajusten a los requerimientos de los ambientes dinámicos, con estructuras horizontales, altamente participativas y con una comunicación abierta y clara que motive la creatividad y la innovación continuas; contraria a una de carácter mecánico, caracterizada por estructura rígida, jerarquizada, altamente rutinaria y poco participativa.

“En las dos últimas décadas, las líneas del pensamiento sobre estrategia convergen a la perspectiva de su configuración y de las capacidades dinámicas teniendo en cuenta los permanentes cambios del entorno, las condiciones competitivas, la capacidad proactiva y de innovación empresarial, así como generando recursos y capacidades únicos y heterogéneos y ventajas competitivas sostenibles”<sup>17</sup>.

Cada vez más autores comprueban una mayor importancia de las estrategias empresariales. Entre esas estrategias se destacan el liderazgo en costos y la diferenciación en toda su extensión: por productos, publicidad, reputación de la firma, marcas, calidad, distinción tecnológica e investigación y desarrollo.

“A diferencia de la forma excluyente como deben implementarse las estrategias genéricas para alcanzar ventajas competitivas, se ha demostrado empíricamente que las empresas pueden seguir varias estrategias en forma simultánea”<sup>18</sup>. Estas se denominan estrategias híbridas, y pueden incluir la diferenciación y su combinación con las de liderazgo en costos o enfoque, cuando el posicionamiento de la empresa, su capacidad de innovación y los volúmenes de la demanda justifiquen emplear economías de escala.

---

17 Mintzberg, H. The rise and fall of strategic planning. Harvard-Deusto Business Review, 60. Harvard Business Review, pp. 107-114. 2.004.

18 Porter, M. E. (1980). Competitive strategy. New York: Free Press. 398 p.

Cada vez más, en el entorno empresarial, ha ganado relevancia el conocimiento de las teorías de las finanzas corporativas relacionadas con la planeación financiera de la firma, la realización de los presupuestos y las proyecciones de los estados financieros, para un horizonte similar al que se tiene en cuenta a la hora de definir la planeación estratégica: estado de ingresos y gastos o de resultados, balance general y flujos de caja.

Los encargados de la gestión financiera deben conocer a fondo el negocio y las variables del entorno que lo afectan, el funcionamiento de los mercados financieros, los mecanismos de inversión, las instituciones que proveen recursos y las modalidades que ofrecen, las normas tributarias, las políticas económicas encaminadas al fortalecimiento de la innovación y el crecimiento empresarial, los sistemas de información contable-financieros, etc. También deben manejar eficientemente las herramientas que ofrecen las finanzas y la contabilidad, sistemas de costeo, matemáticas financieras, evaluación de proyectos de inversión, gestión de proyectos, conocimiento robusto del análisis y proyección de los estados financieros, estimación y proyección de flujos de caja, análisis de riesgo, teorías de portafolio de inversiones e instrumentos de cobertura de riesgo, etc.

En la dirección financiera de una empresa, estas herramientas se usan integralmente para conducir la compañía hacia los objetivos de largo plazo; se plasman en su plan de desarrollo y se reflejan en la planeación financiera. Las decisiones financieras, clasificadas en decisiones de inversión, financiación y reparto de dividendos, deben orientarse a la creación de valor para la empresa y definen la importante destinación de sus flujos de caja. “Algo muy importante de resaltar es que al unir la planeación estratégica con la elaboración presupuestaria de la compañía, a corto, mediano y largo plazo, las decisiones financieras se

reflejarán en las proyecciones de sus estados financieros y en especial del estado de flujo de efectivo”<sup>19</sup>.

- **La Simulación en los Modelos de Planificación:** Es una técnica para la resolución de problemas en los que no se conocen con antelación los valores de las variables inputs o solo parcialmente. La característica es la aproximación a los valores finales, quedando determinado cada uno en función de los anteriores, vinculándose todos entre si.

La simulación sirve de experimentación, este modelo constituye una abstracción del “mundo real”, y la exactitud de sus respuestas dependerá del realismo del mundo hipotético. Así, al partir de la modelización del comportamiento de la empresa, se lleva a cabo una simulación de la reacción de esta ante distintos inputs.

**1.5.1.5 La Planificación Financiera a Corto Plazo:** Importancia de las disponibilidades de fondos en el proceso del crecimiento de la empresa. Frente a los factores tradicionales de oportunidades del mercado, oferta de trabajo, tecnología y materias primas, el capital se presenta como variable explicativa del desarrollo de la empresa. Una buena previsión financiera es a menudo un prerrequisito para una dirección con éxito. El valor de la información, el aumento del coste real del dinero hace mas necesaria la planificación financiera.

Previsión no es lo mismo que presupuesto en el sentido de que la previsión es más pasiva en su aproximación a lo que ocurrirá, intenta identificar lo que pasara si las fuerzas normales actúan, mientras que los presupuestos hacen hincapié en lo que debería ocurrir si la dirección funcionase eficientemente.

---

19 Ortega, A.. Planeación financiera estratégica. México: Mc Graw Hill. 320 p.2.008

En el proceso de previsión cabe diferenciar seis etapas:

1. Determinar el qué y el por qué de la previsión
2. Establecer un horizonte temporal. Si la proyección se referirá al próximo mes, año, etc.
3. Elegir la técnica de previsión.
4. Identificar las consideraciones a tener en cuenta en la preparación y uso de la previsión.
5. Identificar las consideraciones a tener en cuenta en la preparación y uso de la previsión
6. Controlar si se está cumpliendo de la manera prevista, con un sistema de evaluación que permita medir el error de previsión, definido como la diferencia entre el valor previsto y el realmente realizado.

La planificación financiera a corto plazo es la parte de la planificación financiera que tiene por objeto:

- Determinar las necesidades de créditos de funcionamiento o la cuantía de los excesos de tesorería para que el fondo de maniobra se mantenga en una cuantía y composición adecuado.
- Analizar el ritmo de cobros y pagos

**1.5.1.6 Método de las Previsiones de Entradas y Salidas de Caja:** Se traza un perfil de la evolución de los flujos de caja y se determina el nivel de fondo de maniobra necesario para afrontar todos los compromisos de pago del ejercicio.

El perfil de tesorería debe determinar en qué momentos del ejercicio el fondo de maniobra se financiara con los recursos generados y en cuales requerirá financiación adicional. Dependiendo del carácter de las necesidades de tesorería se acudirá a la financiación temporal a más largo plazo o permanente.

Para su elaboración es preciso haber realizado una previsión de ventas, que junto con las entradas y salidas de caja formaran la previsión de la posición de tesorería.

Después se establece el plan de producción, elegido en función del inventario final deseado y de las ventas previstas.

En función del desfase de tesorería previsto y considerando el saldo mínimo necesario se decidirá la política de endeudamiento, ampliaciones de capital e inversiones financieras temporales, así como las modificaciones de las condiciones a clientes y proveedores. Finalmente, se incluirán las variaciones de los préstamos recibidos, los pagos de intereses y el saldo final de tesorería.

**1.5.1.7 El Proceso de la Planificación Financiera Clásica a Largo Plazo:** La planificación financiera viene definida como una previsión de los aspectos financieros del plan de la empresa que tiene por objeto la adecuación de medios o fondos de la empresa a su actividad futura.

Los estados financieros clásicos además de ser su fuente de información básica, son soporte planificado ya que el plan financiero se presenta finalmente a través del estado de origen y aplicación de fondos previsional.

La planificación financiera ha de integrarse en el conjunto de las previsiones de la empresa. Su tarea es la de evaluar las necesidades de medios para financiar las inversiones que se piensan acometer.

La planificación financiera se concreta en tres planes interdependientes:

- 1) Plan de inversión
- 2) Plan de resultados
- 3) Plan de necesidades y medios

Los resultados de estos planes vendrán recogidos en los balances, cuentas de resultados y estados de origen y aplicación de fondos previsionales, los cuales arrojarán la respuesta sobre si procede o no a hacer correcciones para financiar la consecución de los objetivos finales.

## **1.6 DISEÑO METODOLÓGICO**

### **1.6.1 Tipo de Investigación.**

La investigación es de tipo aplicada. Esta investigación es una actividad que tiene por finalidad la búsqueda y consolidación del saber, y la aplicación de los conocimientos para el enriquecimiento del acervo cultural y científico, con la explicativa se identificarán los planteamientos dados en la teoría y posteriormente se procederá a explicarlos los resultados de la investigación. La selección de esta investigación se fundamenta precisamente en que, el modelo aplicativo, se ajusta convenientemente a la interpretación de información de corte cualitativo, como la manejada en el presente trabajo de investigación.

### **1.6.2 Método de Investigación.**

El método a utilizar para desarrollar esta investigación es el deductivo-directo. Teniendo en cuenta que el método deductivo” se aplican los principios descubiertos a casos particulares, a partir de un enlace de juicios. El papel de la deducción en la investigación es doble:

- Primero consiste en encontrar principios desconocidos, a partir de los conocidos. Una ley o principio puede reducirse a otra más general que la incluya.
- También sirve para descubrir consecuencias desconocidas, de principios conocidos.

La finalidad con este método es obtener un juicio de una sola premisa, es decir que se llega a una conclusión directa sin intermediarios.

### **1.6.3 Población:**

La población objeto de estudio son 150 PYMES del sector comercial del Distrito de Barranquilla, formalizadas y renovadas a 2.011.

**1.6.4. Muestra:** La muestra para esta investigación son 15 empresas del sector comercial de Barranquilla. El criterio de selección fue accesibilidad de información, teniendo en cuenta que no todas las empresas estaban dispuestas a suministrar información.

### **1.6.5 La(S) Técnica(S) Para Recoger Los Datos**

De las cualitativas, será la observación y de las cuantitativas, la encuesta. La utilización de estas técnicas diversas, se justifica en la naturaleza de las personas y el rol que cada una de ellas desempeña en el proceso de investigación.

“Al respecto, la observación es una de las técnicas mas usadas; de hecho la define como “la inspección y estudio realizado por el investigador, mediante el empleo de sus propios sentidos, con o sin ayuda de aparatos técnicos, de las cosas o hechos de interés social, tal como son o tienen lugar espontáneamente”<sup>20</sup>

“Una encuesta consiste en reunir datos entrevistando a la gente. Las encuestas obtienen información sistemáticamente de los encuestados a través de preguntas, ya sea personales, telefónicas o por e-mail”<sup>21</sup>.

## **1.7. ESQUEMA TEMÁTICO**

**1.7.1 Revisión Bibliográfica.** Etapa de revisión y selección de teoría.

**1.7.2 Diseño.** Etapa de estructuración del anteproyecto.

---

<sup>20</sup> BRAVO. SIERRA. R. La tesis en el doctorado. Edi Parainfo Madrid, España.

<sup>21</sup> STANTON, Etzeld. Fundamentos de Marketing, Mc Graw Hill, 2004, Pág. 212. 13a. Edición

### 7.3 DISEÑO DEL INSTRUMENTO.

### 7.4 OPERACIÓN. Aplicación del instrumento.

7.4.1 Análisis de resultados.

7.4.2 Desarrollo de objetivos.

7.4.3 Conclusiones y recomendaciones

### 7.5 SATISFACCIÓN.

## 1.8 RESULTADOS E IMPACTO ESPERADO

<b>Resultado</b>	<b>Indicador</b>	<b>Beneficiario</b>
Un (1) modelo de planificación financiera, diseñado para adaptarse a las condiciones de cada empresa	Un modelo en Excel Una guía de aprendizaje del modelo	Corporación Universitaria de la Costa. Programa de Administración. Pymes del sector comercial.
Un (1) documento que sirva de guía para futuras investigaciones en el tema.	Un documento físico y digital	Corporación Universitaria de la Costa. Programa de Administración. Pymes del sector comercial.
<b>Impacto Esperado</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Beneficiario</b>
Comunidad estudiantil sensibilizada de la existencia de una herramienta de planificación financiera	Mediano plazo	Comunidad estudiantil programa de Administración de Empresas
Empresas sensibilizada de la existencia de una herramienta de planificación financiera	Mediano plazo	Empresas del Sector Comercial

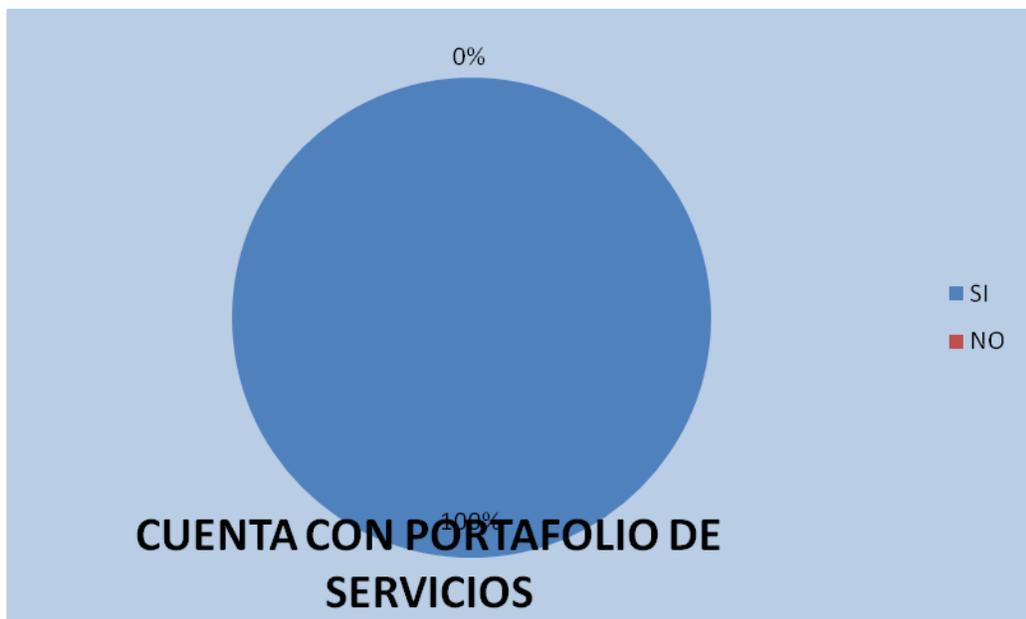


Fase diseño de planificación financiera													
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

## CAPITULO II. ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 1. ANÁLISIS DEL COMPONENTE DE MERCADO

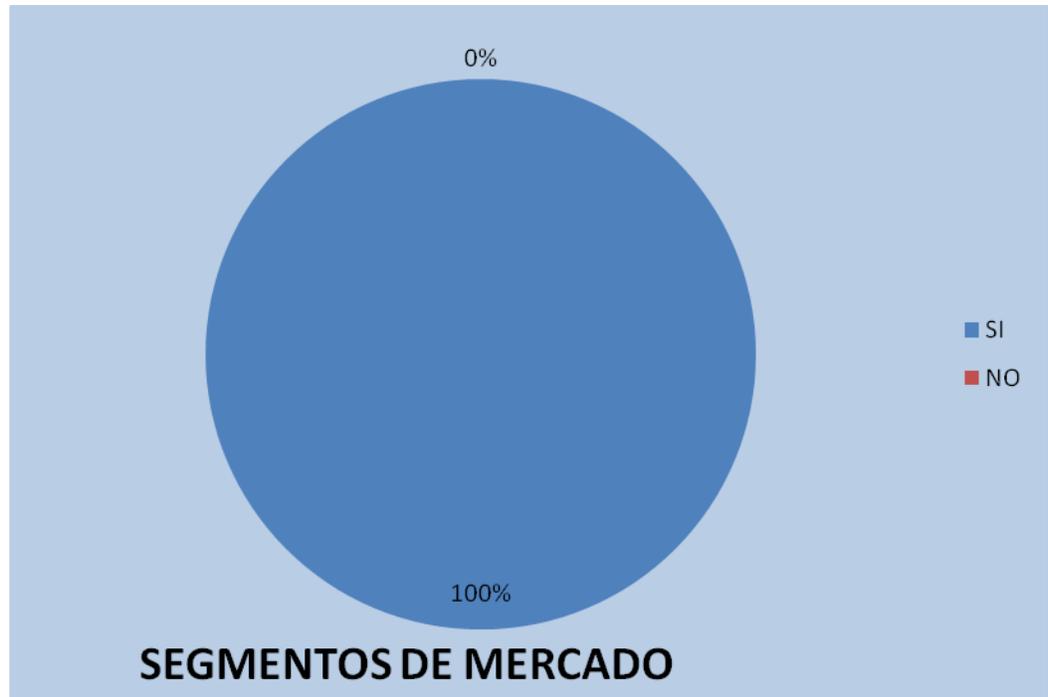
#### 1.1 ¿CUENTA USTED CON UN PORTAFOLIO DE PRODUCTOS ESTRUCTURADO?



**Fuente:** Los investigadores.

El 100% de las empresas encuestadas tienen un portafolio de servicios estructurados, de este 100%. De 100%, el 80% lo tiene orientado a productos y servicios y el 20% a líneas de productos.

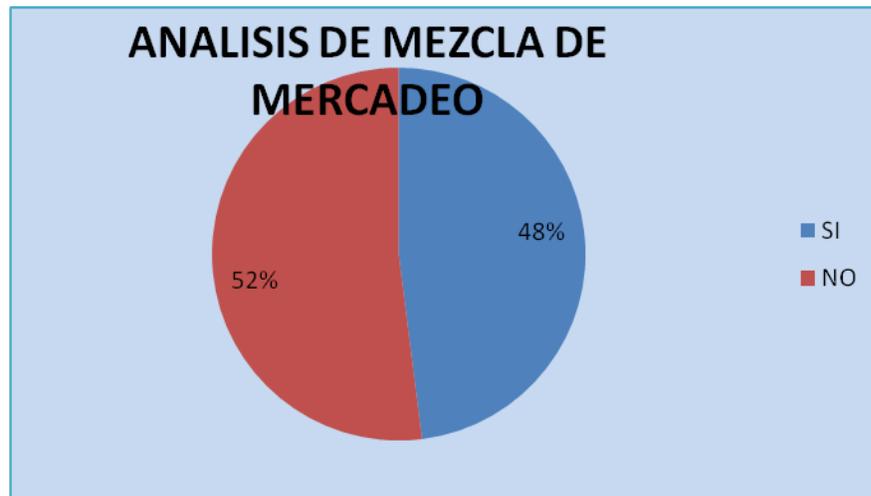
## 1.2 ¿TIENE USTED SU MERCADO SEGMENTADO?



Fuente: Investigadores

El 100% de las empresas tienen su mercado segmentado, de este 100% , un 40% lo tienen segmentado por estrato socioeconómico, otro 30% por sectores y un restante 30% por tipo de negocio.

**1.3 ¿REALIZA USTED UNA APLICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA MEZCLA DE MERCADEO?**



52% de las empresas encuestadas no aplican mezcla de mercadeo (Producto, Precio, Plaza, Promoción) en sus actividades de ventas y el 48% si aplica esta técnica de mercadeo.

#### 1.4 ¿CUENTA USTED CON UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIOS DEFINIDA Y ANÁLISIS DE LAS MISMAS?



El 88% de las empresas no tienen establecidas Unidades Estratégicas de Negocios, es decir, el grupo de servicios o productos que comparten un conjunto común de clientes, un conjunto común de competidores, una tecnología o enfoque común, lo mismo que factores claves comunes para el éxito. En este grupo de empresas encontramos también un 12% que si tienen establecido unidades estratégicas de negocios.

#### ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

En el análisis del componente de mercado realizado a las empresas, se puede sacar las siguientes conclusiones:

- A pesar de que muchas empresas analizadas, utilizan planeación estratégica, dentro de esta no se ha estructurado la parte de mercadeo, en tal sentido de saber realmente cuál es la composición del negocio, en este

sentido, aun un porcentaje considerable de empresas el 88%, que no tienen un análisis de unidades organizativas o unidades estratégicas, sobre las que actúa una persona responsable con la intención de canalizar las ventas óptimas y obtener beneficios. Por lo tanto una Unidad Estratégica de Negocios (UEN) es una unidad operativa, que agrupa productos o servicios diferenciados, vendidos a un conjunto definido de clientes y que al mismo tiempo enfrenta un grupo determinado de competidores.

- Otro aspecto importante de resaltar en el análisis es que a pesar que el 100% de las empresas manifiestan tener un portafolio de servicios, a casi un 48% de las mismas falta estructurar más su portafolio de productos y servicios, en lo referente a la descripción profunda del producto o servicios, al igual que la postventa y la terminología empleada es demasiado técnica, que termina confundiendo al cliente.

## 2 COMPONENTE ORGANIZACIONAL

### 2.1 ¿LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA EMPRESA INCLUYE LA UNIDAD DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO?



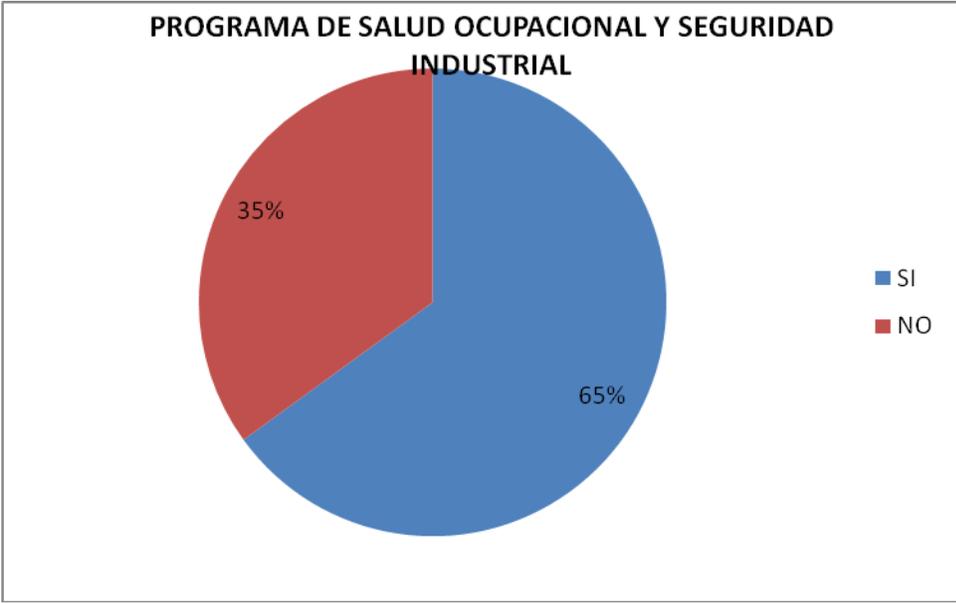
En lo referente a la estructura de la empresa donde se incluye la unidad del talento humano el 70% de las empresas encuestadas tienen una unidad o departamento del talento humano, el 30% restante no tienen incluido en su estructura organizacional la unidad de talento humano, de este 30%, el 18%, el gerente general es el encargado de la contratación y un 12% a cargo del director administrativo.

**2.2 ¿LA EMPRESA CUENTA CON EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS ALINEADO A LOS PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA?**



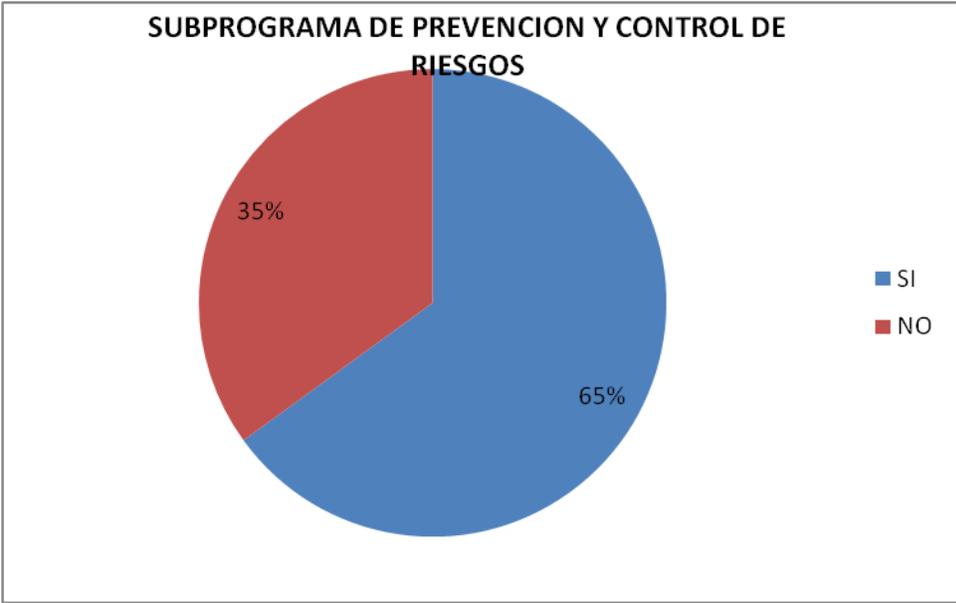
Esta pregunta es congruente con la pregunta numero 1, el 30% de las empresas no tienen un modelo de gestión por competencias, debido a que carecen una unidad de talento humano que se encargue de estructurar este modelo de gestión.

### 2.3 LA EMPRESA POSEE UN PROGRAMA DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL?



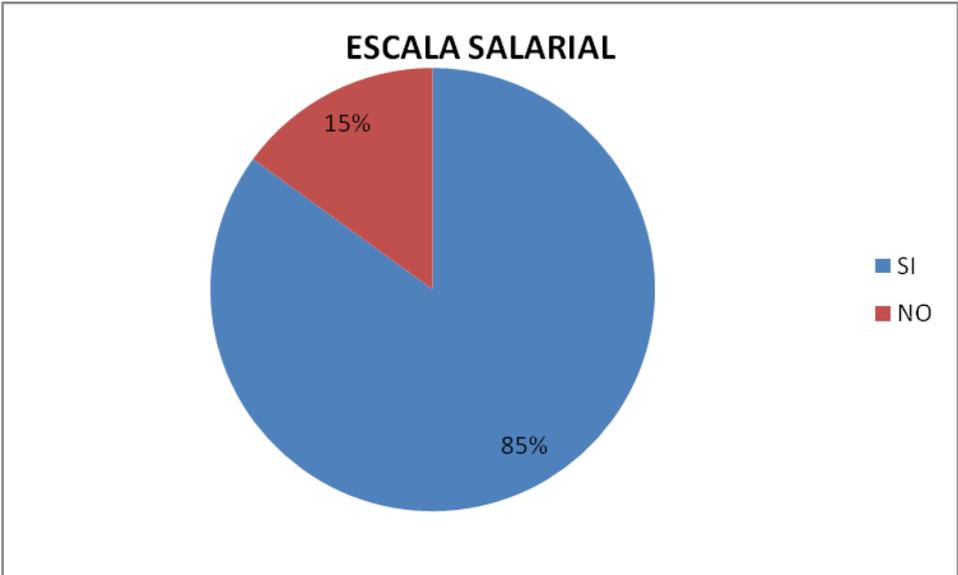
En lo que concierne al componente de salud ocupacional y seguridad industrial el 65% de las empresas tienen un programa de salud ocupacional y seguridad industrial, algo importante dentro de este 65%, un 11% no han actualizado este programa de acuerdo a la normatividad colombiana vigente y un 35% no tienen implementado el programa.

**2.4 ¿LA EMPRESA TIENE DENTRO DE SU PROGRAMA DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL, TIENE UN SUB PROGRAMA DE PREVENCIÓN Y CONTROL DE RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO?**



En la misma proporción de la pregunta anterior el 35% de las empresas por carecer de un programa de salud ocupacional, no poseen un subprograma de prevención y control de riesgos psicosociales.

**2.5 ¿LA EMPRESA CUENTA CON UNA ESTRUCTURA SALARIAL?**



En la pregunta 5, en lo referente a que si la empresa cuenta con una estructura salarial o escala salarial el 85% de la empresa poseen una escala salarial de acuerdo a la legislación vigente en el país y a políticas internas de la empresa que va desde el grado de educación, antigüedad, experiencia, el 15% restante no tienen implementado una escala salarial, lo realizan por normatividad vigente o por una asignación fija.

**2.6 ¿LA EMPRESA CUENTA CON UN SISTEMA DE COMPENSACIÓN VARIABLE (INCENTIVOS) PARA EL PERSONAL CON ALTO DESEMPEÑO?**



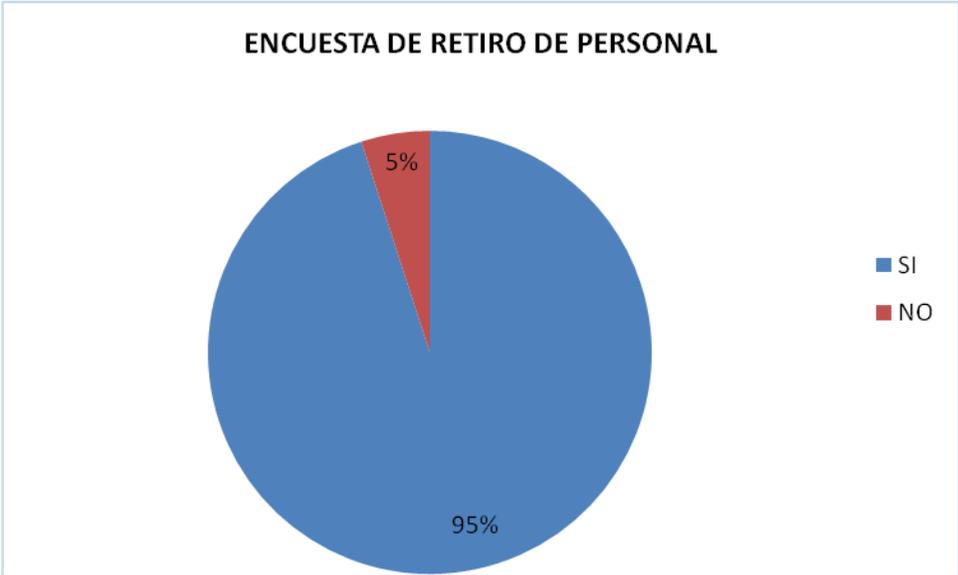
En esta pregunta un 79% de las empresas un programa de incentivos por desempeños en lo referente a valor numérico, pero de este 79% un 48% tienen implementado incentivos por medio de cartas o misivas por desempeño. Un caso específico están 19% las cuales tienen implementado un programa de incentivos por valor económico y por misivas.

**2.7 ¿LA EMPRESA POSEE UN PROCEDIMIENTO DE RETIRO DE PERSONAL?**



Las empresas en la actualidad manifiestan que dentro de sus programas de calidad han querido implementar procedimientos para retirar personas, y esto se refleja en la cuenta realizada donde el 95% de las empresas tienen implementado estos procedimientos.

**2.8 ¿LA EMPRESA REALIZA UN ENCUESTA DE RETIRO DE PERSONAL?**



Va en concordancia con la pregunta anterior donde el 95% de las empresas tienen procedimientos para retiro de personal, así como las encuestas de retiro en ellas miden satisfacción laboral.

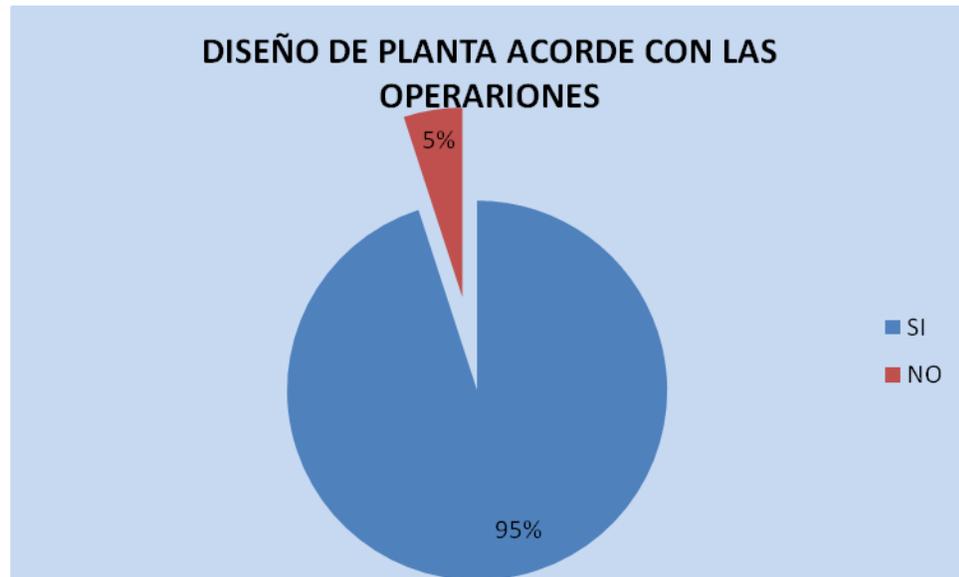
### 3. COMPONENTE OPERATIVO

#### 3.1 ¿CONOCE USTED SU CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN?



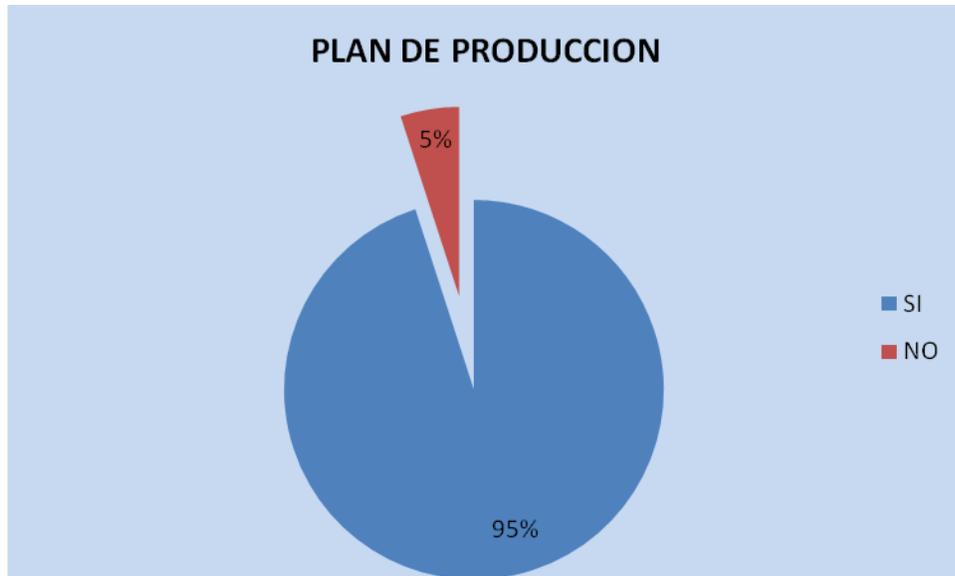
En el componente operativo la encuesta arrojó que el 100% de las empresas conocen sus capacidad de producción, pero de este 100%, un 5% a pesar que conocen su capacidad poseen problemas en la planificación de la misma.

### 3.2 ¿EXISTE UN DISEÑO DE PLANTA ACORDE A LAS OPERACIONES DE SU EMPRESA?



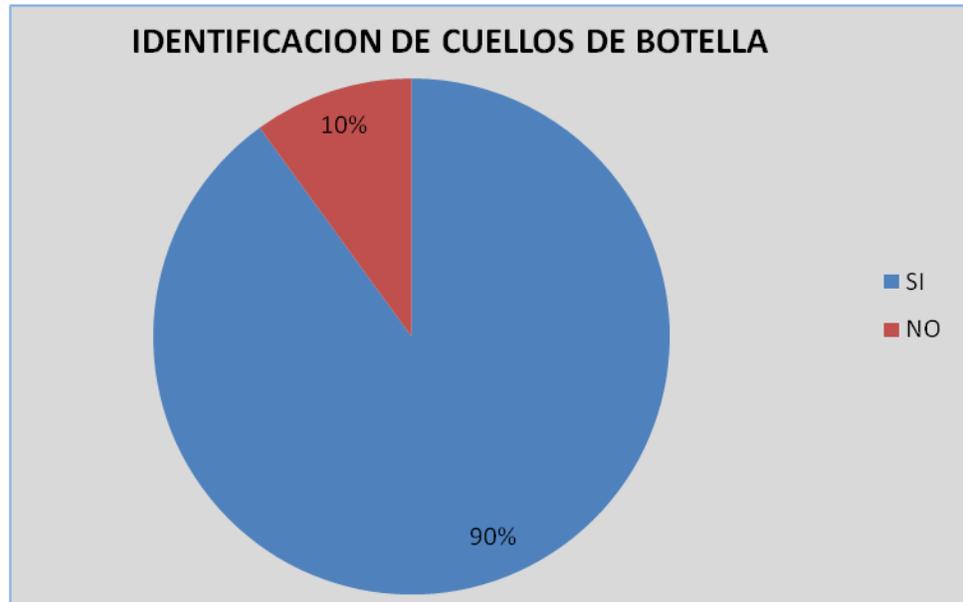
El 95% de las empresas tienen un diseño de planta acorde con las necesidades de sus operaciones, un 5% por ciento presentan inconvenientes con su diseño de planta sobre todo en lo concerniente a ordenación de las áreas de trabajo y del equipo, que sea la más económica para el trabajo, al mismo tiempo que la más segura y satisfactoria para los empleados

### 3.3 ¿CUENTA USTED CON UN PLAN DE PRODUCCIÓN O UNA LISTA MAESTRO DE MATERIALES?



En esta pregunta el 95% de la empresas tienen planificada su producción, las empresas consideran que la planificación proporciona un marco de referencia a la toma de decisiones y resulta el proceso de conexión entre estrategias empresariales y las estrategias de operaciones (misión, competencia, distintiva, objetivos y políticas) de la empresa, y por lo tanto, representa el estudio y la fijación de objetivos de la empresa tanto a largo como a corto plazo, y referentes al sistema total como a cada uno de los subsistemas empresariales.

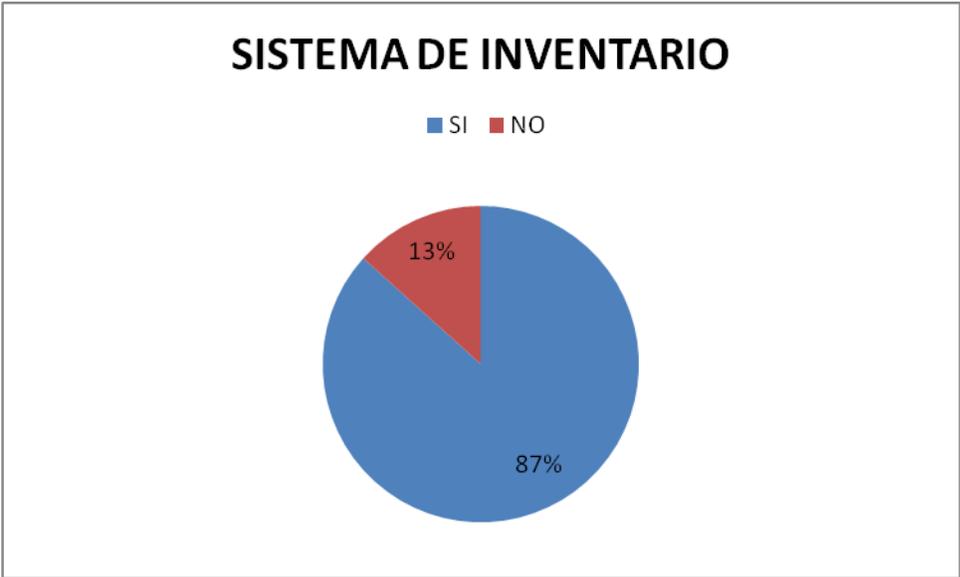
### 3.4 ¿HA IDENTIFICADO USTED LOS CUELLOS DE BOTELLA DE SUS SISTEMA DE PRODUCCIÓN O PRESTACIÓN DE SERVICIOS?



Fuente: Los investigadores. 2011

Un aspecto importante es que el 90% de las empresas tienen identificado donde está su cuello de botella, sin embargo, de este 90%, el 55%, no han realizado las gestiones pertinentes para solucionar esta problemática, que les impide hasta cierto punto mantener un ritmo laboral normal. El 10% de las empresas no tienen plenamente identificado sus cuellos de botella.

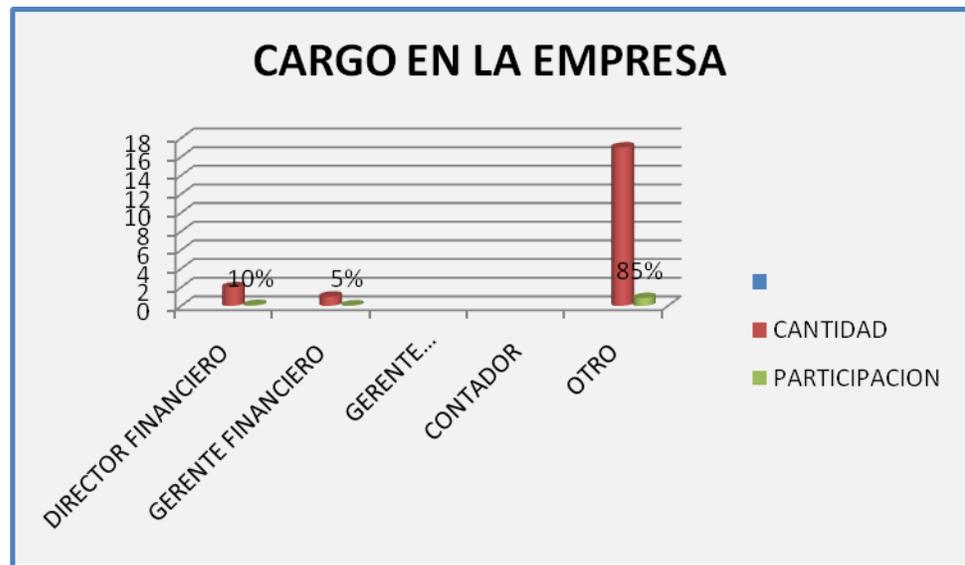
### 3.5 ¿POSEE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS?



En cuanto a la pregunta 5; sobre la administración de inventarios el 87% de las empresas no cuentan con dicho sistema, aplican procedimientos básicos de inventarios, el 13% de las empresas encuestadas tienen implementado un sistema de administración de inventarios, lo cual les permite un manejo eficiente del registro, de la rotación y evaluación del inventario.

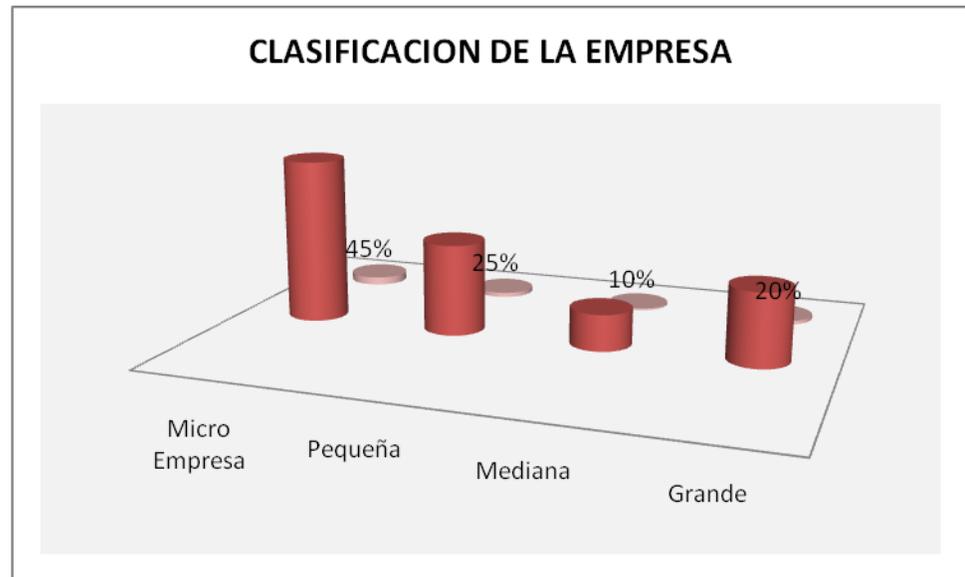
## 4 COMPONENTE FINANCIERO

### 4.1 ¿QUE CARGO/PUESTO OCUPA USTED ACTUALMENTE EN LA EMPRESA QUE TRABAJA?



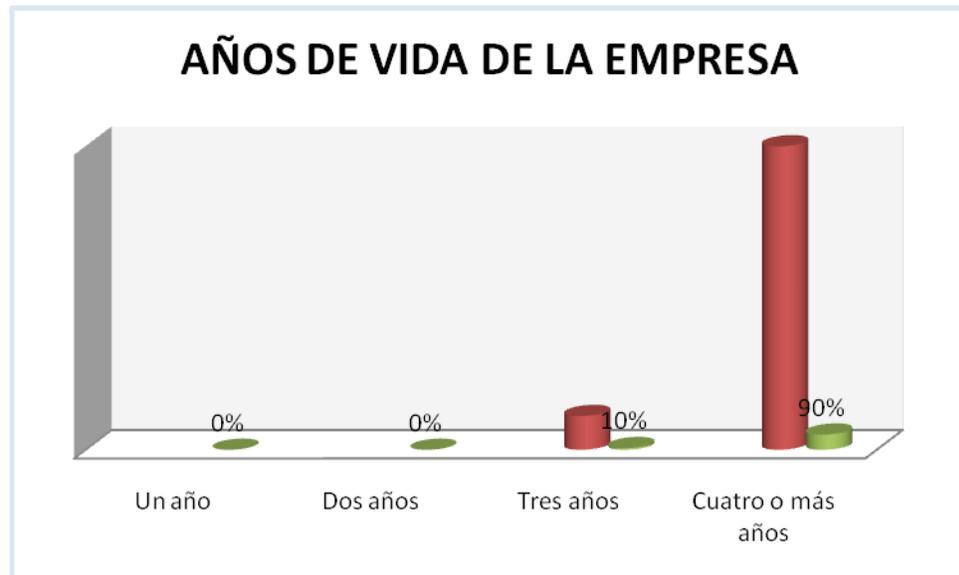
El 85% de la empresas encuestadas los gerentes generales tienen el manejo financiero de las empresas, claro teniendo en cuenta que se encuentran empresas del sector financiero, en la cual existen gerentes generales, al igual que empresas familiares, en ese mismo orden de idea el 10% de las empresas quien maneja el tema financiero es el director financiero, otro 5% el cargo es el gerente financiero.

### 3.3 ¿CÓMO ESTÁ CLASIFICADA LA EMPRESA DONDE USTED TRABAJA?



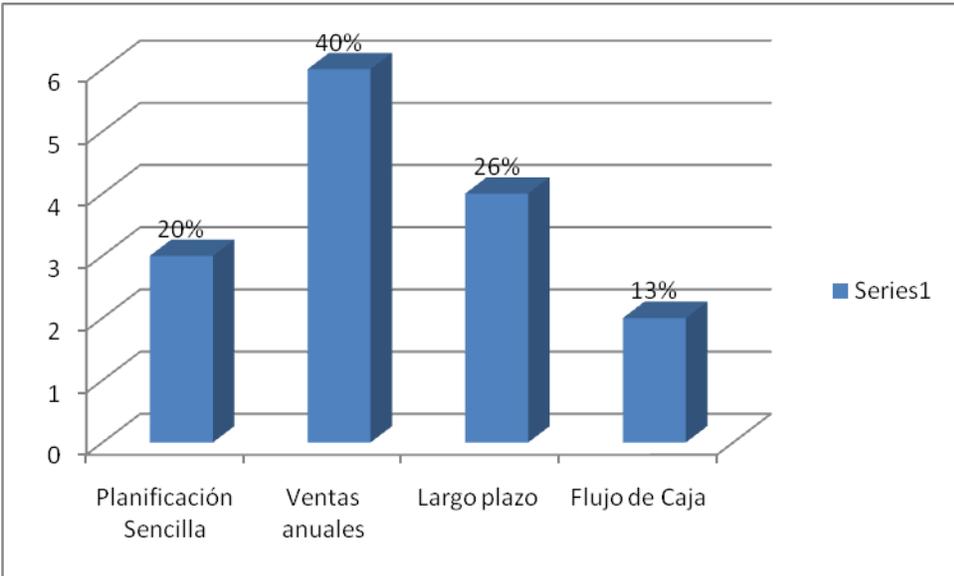
La encuesta arrojó que el 45% de las empresas encuestadas son microempresas, el 25% está catalogada como pequeñas empresas, un 20% como grandes empresas y 10% mediana empresa. Esto permite tener un análisis más profundo teniendo en cuenta que en el análisis hay un porcentaje importante de grandes empresas, en las cuales su estructura les permite mantener unos controles administrativos profundos al igual que estrategias competitivas eficaces.

### 3.4 ¿CUÁNTOS AÑOS DE VIDA TIENE ESTA EMPRESA?



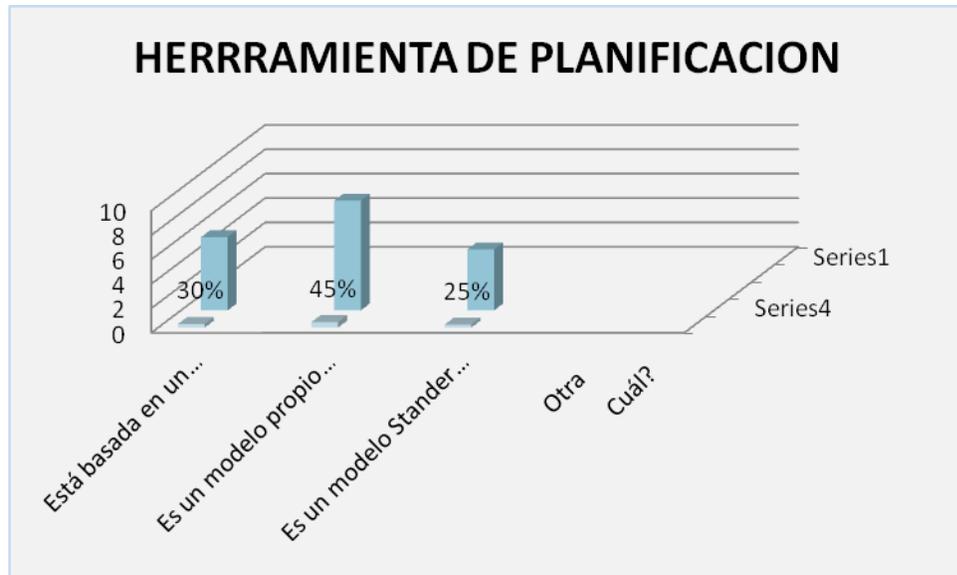
Un dato importante dentro de las empresas encuestadas es que el 90% de ellas llevan más de 4 años de constituidas, de este 90%, el 49% tienen más de 8 años, el 8% más de 10 años y un 43% entre 4 y 5 años de vida. En un segundo lugar un 10% de las empresas tienen tres años.

### 3.5 ¿LA EMPRESA DONDE USTED TRABAJA, SUELE PLANIFICAR SUS ACTIVIDADES?



Las empresas encuestadas cuando se les pregunto sobre la planificación de actividades el 25% contestó que sí planifican pero de manera muy sencillas, otro 26% planifican con planes a largo plazo, donde esta incluido un plan financiero que se ejecuta a corto plazo, y un restante 40% lo realiza con el presupuesto anual de ventas y una gestión presupuestaria del flujo de caja un 13%.

### 3.6 RESPECTO A LA PLANIFICACIÓN, LA HERRAMIENTA UTILIZADA....



De acuerdo al tipo de herramienta utilizada para la planificación financiera el 45% manifestó que es un modelo propio adaptado a las necesidades básicas de la empresa, un 30% basado en una planificación empresarial adaptado a la empresa, finalmente un 25% de las empresas se basan en un modelo Estándar del software de gestión empresarial que la empresa tiene.

### 3.7 ¿LA EMPRESA UTILIZA OTRAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL?



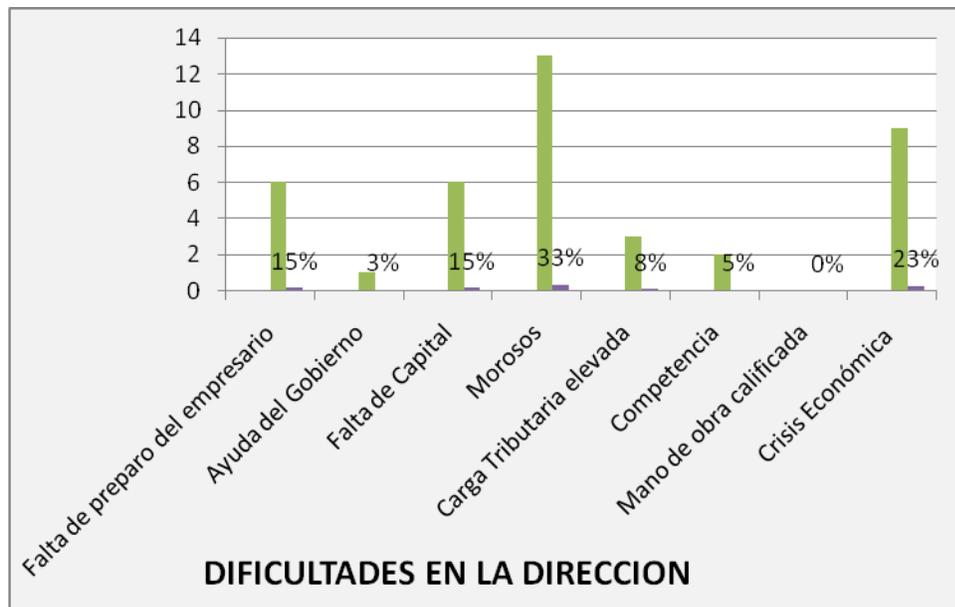
Cuando preguntamos que otras herramientas utilizan las empresas un 90% planificación estratégica y un 10% la combinación de varias herramientas como herramienta de apoyo a la gestión empresarial.

### 3.8 ¿LA EMPRESA UTILIZA PROFESIONALES EXTERNOS A LA ORGANIZACIÓN PARA ASESORAR LA DIRECCIÓN FINANCIERA?



Un 80% de las empresas contestaron que no utilizan profesionales externos para asesorar la dirección financiera de la empresa, un 10% utilizan empresas de consultoría y un 10% final contratan ejecutivos de otras empresas.

### 3.9 ¿CUALES SON LAS PRINCIPALES DIFICULTADES, SEGÚN SU OPINIÓN, EN LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA?



Varios factores fueron señalados por los ejecutivos como una de las principales dificultades en la gestión de la empresa, entre ellos un primer lugar 33% los morosos, en un segundo lugar la crisis económica; la falta de preparación del empresario tiene un 15% al igual que un 15% también falta de capital, ayuda del gobierno con 3%, carga elevada tributaria y competencia, están con un 8% y 5% respectivamente. En esta pregunta se aceptaron hasta dos opciones.

### **CAPITULO III. LINEAMIENTOS DEL MODELO DE GERENCIA FINANCIERA UTILIZADO EN UNA MUESTRA DE EMPRESAS PYMES EN EL DISTRITO DE BARRANQUILLA PARA LA TOMA DE DECISIONES.**

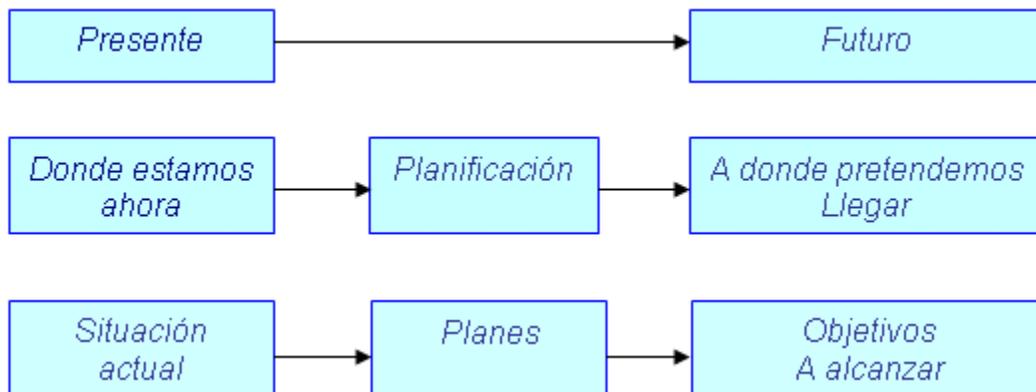
#### **Presentación**

Después del análisis de la información recolectada en el instrumento aplicado, es evidente, que en el distrito de Barranquilla, un 54% de las empresas encuestadas hablan de tener una planificación estratégica implementada, pero cuando se realiza el análisis por áreas se observa aislamientos entre las mismas, es decir, no tienen claro que la planificación de los presupuestos sirven de medio de comunicación de los planes de toda la organización, proporcionando las bases que permitirán evaluar la actuación de los distintos segmentos, o áreas de actividad de la empresa y de la gerencia. El proceso culmina con el control presupuestario, mediante el cual se evalúa el resultado de las acciones emprendidas permitiendo, a su vez, establecer un proceso de ajuste que posibilite la fijación de nuevos objetivos.

En este mismo sentido, encontramos que un 30% de las empresas planifican mediante las ventas anuales. El presupuesto lo generan desde una parte operativa (Estado de resultados). El estado de resultados, lo analizan y lo aplican bajo el principio de es la causación, es decir, sin mirar caja, planifican sin tener el dato real con que cuentas, solo realizan el presupuesto por el estado de resultados.

Se encontró un grupo de empresas las cuales tienen ligado la planificación financiera con planeación estratégica, sin embargo, al realizar el análisis de la estructura que tienen les falta bastante establecer objetivos financieros a corto y mediano plazo, existe algunos temores de los gerentes de algunas empresas en lo que respecta al compromiso financiero; que piensan que se van a comprometer para toda la vida.

Un dato importante en este análisis de enlace entre planificación financiera y planificación estratégica es que se encontró que el 1%, de las empresas tienen la siguiente estructura de planificación financiera como muestra la figura 1.



Sin embargo, cuando se analiza lo que está consignado en la estructura de la figura y las ejecuciones presupuestales, se observa que la ruta se queda en planes, es decir, no ejecutan lo planificado.

Algo que manifiestan los gerentes de este grupo de empresas es que la planificación cuesta mucho. Algunos argumentan que el costo de la planificación excede a su contribución real. Creen que sería mejor gastar el dinero en ejecutar el trabajo físico que deba hacerse, al igual manifiestan que la planificación demora las acciones. Las emergencias y apariciones súbitas de situaciones desusadas demandan decisiones al momento, en algunos casos deben tomar decisiones rápidas de financiación y en otros casos repartición de dividendos.

Es por esto que el 45% de las empresas encuestadas manifiestan que ante tantas dificultades para planificar, adoptan planes propios ajustados a sus necesidades. En párrafos anteriores se explicó que utilizan como principios de presupuestos la causación.

Se encontró que dentro de este 1% de las empresas, el análisis de las decisiones financieras se sitúa dentro del área de la Dirección Financiera y constituyen el nexo de unión entre la teoría financiera y la política financiera. Debido a las interacciones existentes entre las decisiones financieras y a su interrelación con el objetivo de la empresa, la Dirección Financiera se ocupa de evaluar el efecto combinado de dichas decisiones sobre el objetivo financiero.

Dentro de estas decisiones se encuentran:

- 1.- Volumen y destino de sus inversiones.
- 2.- Volumen de los dividendos a distribuir.
- 3.- Volumen y origen de los recursos a utilizar.

Es decir, decisiones de inversión, decisiones de dividendos y decisiones de financiación. Cada una las valoran en relación con el grado de cumplimiento del objetivo financiero de la empresa. Sin embargo, aun existen contradicciones en algunas empresas de este 1% por que no cumplen a cabalidad el objetivo financiero.

## **CONCLUSIONES**

- Al finalizar el análisis podemos concluir que las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) son unidades pequeñas, susceptibles de paralización ante cualquier conflicto económico que afecte sus costos de producción, y particularmente expuestas a un medio lleno de incertidumbre que imposibilita el diseño de estrategias que permitan lograr sus objetivos y metas planeadas. Ante tales circunstancias, una de las exigencias actuales de la Pymes es la de emplear herramientas de gestión, como el Presupuesto y el Modelo Costo- Volumen-Utilidad, orientadas hacia la

Planificación y el Control de las utilidades, pues la base del éxito de cualquier empresa depende de la habilidad de la dirección para planificar y controlar las actividades de la organización.

- Además no tienen claro que un proceso presupuestario eficaz depende de muchos factores, sin embargo cabe destacar dos que pueden tener la consideración de "requisitos imprescindibles"; así, por un lado, es necesario que la empresa tenga configurada una estructura organizativa clara y coherente, a través de la que se creara todo el proceso de asignación y delimitación de responsabilidades. Un programa de presupuesto será más eficaz en tanto en cuanto se puedan asignar adecuadamente las responsabilidades, para lo cual, necesariamente, tendrá que contar con una estructura organizativa perfectamente definida.
- El otro requisito viene determinado por la repercusión que, sobre el proceso de presupuesto, tiene la conducta del potencial humano que interviene en el mismo; esto es, el papel que desempeñan dentro del proceso de planificación y de presupuesto los factores de motivación y de comportamiento.

## **CAPITULO IV. DECISIONES MÁS FRECUENTE QUE TOMAN LOS GERENTES FINANCIEROS O ADMINISTRATIVOS EN LAS PYMES SELECCIONADAS EN EL DISTRITO DE BARRANQUILLA.**

### **PRESENTACION.**

En el capitulo anterior se explicó los diferentes modelos de planificación financiera utilizan las empresas objeto de estudio de esta investigación: en este capitulo una vez identificados los lineamientos de planificación, se describirá cuales son las decisiones que toman los directivos de estas empresas no vez aplican y analizan sus estados de resultados y balance general. “Es importante mencionar que una correcta identificación de las necesidades supone uno de los aspectos más importantes y trascendentales en la planificación financiera de cualquier empresa. Es preferible dedicar tiempo a identificar dichas necesidades correctamente que convertir el “apagar fuegos” en una actividad cotidiana en la empresa. De esta manera se reduce la aparición de elevados gastos financieros provocados por negociaciones desfavorables y precipitadas.

Suele mencionarse la falta de una planificación financiera efectiva como una de las razones por las que se producen los problemas financieros y el fracaso. La planificación financiera establece pautas para el cambio y el crecimiento en una empresa. Para desarrollar un plan financiero se deben considerar algunos elementos de política financiera como son:

- La inversión que requiere la empresa en nuevos activos
- El grado de apalancamiento financiero
- La cantidad de efectivo a pagar a los accionistas
- La cantidad de capital de trabajo y liquidez que se requieren de forma

Continúa”<sup>22</sup>.

---

<sup>22</sup> QUINTERO. Julio Cesar. Planificación financiera. Emprestrur, S.A., Sucursal Villa Clara, Cuba. 2.008

Teniendo en cuenta las directrices establecidas y recomendadas por los expertos, una vez analizada la información, recolectada mediante a la aplicación del instrumento se procedió a identificar el tipo de decisiones mas frecuentes en las empresas investigadas.

#### **4.1 DESICIONES DE ACUERDO AL MODELO DE PLANIFICACION FINANCIERA.**

Como se ha mencionado a lo largo de este trabajo la situación financiera de una empresa se expresa en la información contenida en el balance general o balance de situación y el estado de resultados, elementos que las empresas estudiadas manejan a la perfección, sin embargo el 95% de estas empresas, a la hora de la toma de decisiones no las integran bien y fundamentan los presupuestos mediante un modelo de causación.

Las decisiones que más se encontraron en las empresas fue la inversión comprometiendo vigencias futuras mediante las ventas, sin analizar el balance de caja, es decir, sin importar si hay una erogación o un ingreso inmediato como consecuencia de la realización del hecho económico.

Al analizar las definiciones claras que algunos autores ilustran como la siguiente “ La contabilidad por causación reconoce la realización de los hechos económicos en el momento mismo en que surgen los derechos o las obligaciones, sin llegar a esperar a que esos derechos y obligaciones se hagan efectivos”<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> GERENCIE.COM. Contabilidad por causación en línea [www.gerencie.com](http://www.gerencie.com) revisado el 20 de agosto 2.011

Una cosa es adquirir una obligación y otra bien distinta es cumplirla, luego, la contabilidad de causación reconoce la existencia de esa obligación en el momento mismo en que nace, así no se haya cumplido con ella. Este concepto es el que mucho de los gerentes o directores financieros de las empresas estudiadas no han tenido en cuenta a la hora de planificar.

El 5% de las empresas restantes dentro de las decisiones que toman, además de invertir, realizan financiación sin tener un análisis profundo del balance de caja, por lo cual de acuerdo a la información recolectada, tienen problemas para responder a las obligaciones financieras adquiridas.

A continuación se realizó un análisis de la relación existente entre el instrumento aplicado y el modelo de planificación financiera propuesto.

### **AREA DE MERCADEO**

La aplicación del instrumento al componente de mercado, permitió evaluar la estabilidad o deficiencia en esta área. Los resultados arrojados muestran que el 88% de estas empresas no tienen bien definido la composición de su negocio, a pesar que tienen varias líneas de productos, no tienen una unidad operativa, que agrupa productos o servicios diferenciados, vendidos a un conjunto definido de clientes.

Los costos de ventas no están bien estructurados, en algunas empresas no tienen definidos que productos apalancan los otros, o en su efecto no tienen claro su márgenes de contribución y utilidades netas, por producto. Con la aplicación del modelo que se propone es que exista una relación directa entre la planeación financiera y el plan de mercadotecnia de la empresa, donde se establezca, quiénes son responsables actividades, cuándo hay que realizarlas y cuánto tiempo y dinero se les puede dedicar. El modelo le permite proyectar esos costos ordenadamente y en el tiempo requerido, con sus respectivos controles, es decir, el modelo sirve como un mecanismo de control estableciendo estándares de

desempeño contra los cuales se puede evaluar el progreso de cada división o producto.

### **COMPONENTE ORGANIZACIONAL**

Respecto al componente organizacional los resultados de aplicación del instrumento arrojaron que el 70% de estas empresas cuentan con una unidad operativa de recursos humanos y un 30% no cuenta. Sin embargo, el 70% de estas empresas que cuentan con esta unidad operativa, les falta estructurar algunos temas relevantes como: incentivos, recompensas, escalara salarial, capacitación entre otros. Al analizar estas necesidades, se visualizo que el modelo propuesta de planificación financiera, debía contener dentro de sus estructura estos apartes, así, como se puede encontrar, la escala salarial y el tipo de riesgo de acuerdo a las funciones desempeñadas, incentivos compensatorios, sea por ventas o por desempeño, elementos importantes al momento de tomar decisiones como: despido, contratación o compensación. El modelo también le permite al empresario realizar una proyección de costos en el tema laboral.

### **COMPONENTE DE OPERACIONES**

Los resultados en este componente demuestran que a pesar que las empresas tienen claro su capacidad de producción, tienen identificados sus cuellos de botella, no han solucionado este problema de cuellos de botella, también presentan problemas de relación costos/beneficio, o para descifrar el costo real por unidad producida. Casi el 55% de estas empresas no tienen un entendimiento claro de sus costos y cómo afectan estos costos a la rentabilidad y competitividad de la empresa. En este sentido el modelo proporciona información para analizar variables como costo/beneficio, costo por unidad producida, porcentaje de participación de materia prima o insumo en producto final.

## **COMPONENTE FINANCIERO**

El componente financiero de las empresas analizadas, resalta que las empresas cuentan con algún tipo de planificación financiera, hasta este punto no se había profundizado, sobre los medios y manejos de esta información para tomar decisiones. El 45% de las empresas cuentan con un modelo propio de planificación financiera, un 30% han adaptado modelos estándar, pero en lo que respecta al presupuesto, se observó que casi el 90% de las empresas lo fundamentan en la causación sin analizar el flujo de caja, razón por la cual muchas de estas empresas presentan dificultades en la toma de decisiones.

Entre las decisiones más notorias se encontró la de inversión o en su efecto repartición de utilidades, el incrementar el valor de la compañía o la riqueza de los accionistas no se considera un objetivo primordial o no está claro. En general se puede decir que se encontró un débil presupuesto para mediano y largo plazo; ello indica que los empresarios necesitan pronosticar el futuro y planificar las actividades con el objeto de lograr una gradual y razonada expansión de sus negocios.

En conclusión de esta etapa de investigación, es claro las iniciativas, los esfuerzos que realizan las empresas por ser competitivas, pero al momento de hablar de planificación aun necesitan un apalancamiento importante para el manejo de herramientas de planificación tanto estratégica como financiera.

El modelo de planificación financiera propuesto por los investigadores, lo que denota es que los empresarios deben operar con información del futuro probable, integral y adecuada. Comparar previsiones con realizaciones, es decir, analizar las desviaciones entre los resultados esperados y los resultados realmente obtenidos. El modelo simula con un cierto grado de fidelidad el funcionamiento económico - financiero de una organización empresarial concreta proporcionaría presupuestos de operación y financieros proyectados, bajo supuestos alternativos respecto a la

mezcla de productos, el nivel de ventas, las restricciones en la producción, los niveles de calidad, la programación. En términos generales es integrar todas las áreas operativas de las empresas y sobre las cuales se debe llevar un control específico, el cual se reflejara en el estado de resultados de la empresa.

Teniendo en cuenta toda esta perspectiva de las empresas de acuerdo a su planificación financiera ligada a la planificación estratégica de la misma, descrita en el instrumento aplicado, en este proceso, fue necesario diseñar un modelo de planificación financiera que les permita tener una mirada integral donde además de analizar variables como: nivel de endeudamiento, monitorear inversión, financiación, sin olvidar análisis de flujo de caja y que al final tengan en cuenta que el proceso de planificación funciona como un sistema global, considerando que todas las funciones y niveles organizativos de la empresa deben planificarse de forma simultánea e interdependiente.

## **CAPITULO V. FACTORES CLAVES DE ÉXITO Y DE FRACASO DE LOS MODELOS DE GERENCIA FINANCIERA UTILIZADOS.**

### **PRESENTACIÓN.**

“Las pequeñas y medianas empresas, en los últimos años, han despertado gran interés como objeto de estudio porque se caracterizan como un sector decisivo para la estabilidad, riqueza y economía de un país”<sup>24</sup>. Las diferentes investigaciones que se han realizado hasta el momento están orientadas a explicar las causas que limitan sus actividades, las cuales no les permiten sobrevivir los primeros años. Aun cuando no se conoce exactamente el índice de fracaso, los investigadores reportan que es alto. Las estadísticas presentadas en sus estudios, reportan que una de cada tres empresas ha cerrado sus puertas después de un año de actividades.

### **FACTORES DE FRACASO**

- ✚ Como se explico en el capitulo anterior, el 45% de la empresas fundamenta su planificación en un presupuesto por causación, en este mismo sentido, se comprometen con proyectos mucho mayores que sus posibilidades financieras, lo que al paso del tiempo les crea la crisis porque quedan sin recursos para continuar operando mientras esperan el retorno de su inversión. Algunas terminan reduciendo la fuerza laboral para disminuir gastos pero sólo logran debilitarse gradualmente hasta llegar, en el peor de los casos a la quiebra total.

---

<sup>24</sup> ZAPATA, Y., SANTAMARÍA, S.; MEJÍA, J.; ARTEAGA, V. La Exportación: una alternativa para la internacionalización de la pyme colombiana. Portafolio. Caja de Herramientas para Pyme. Tomo 16, p. 130. (2009).

- ✚ La planificación del efectivo consiste en la elaboración de presupuestos de caja. Sin un nivel adecuado de efectivo y pese al nivel que presenten las utilidades la empresa está expuesta al fracaso muchas de estas empresas.
- ✚ Poco son las empresas que tienen el costeo directo el cual puede ayudar a identificar responsabilidades de acuerdo con las líneas organizacionales; el desempeño individual puede evaluarse sobre datos confiables y apropiados con base en la actividad del periodo corriente.

### ✚ FACTORES DE ÉXITO

A pesar de los inconvenientes con los diferentes modelos de planificación financiera es importante resaltar que muchas de éstas realizan algunos procesos como:

1. La planificación de utilidades, se obtiene por medio de los estados financieros proforma, los cuales muestran niveles anticipados de ingresos, activos, pasivos y capital social.
2. las empresas que han logrado mantener con los modelos ajustados a sus necesidades es por que han diseñado planes de acción concretos en función del rumbo elegido, de manera que se han fortalecido los factores básicos de competencia del negocio.

## CONCLUSIONES

- ✚ Se desprende del análisis de esta información que la mayoría de los encuestados tienen un alto compromiso con la consecución de fondos, los presupuestos, la preparación de información financiera para toma de decisiones y en conseguir recursos para la operación e inversión. En otras actividades, como el diseño y control de sistemas de información financiera, la determinación de la estructura financiera, la evaluación de proyectos y la distribución de dividendos, fundamentales para lograr una eficiente gestión financiera, se denota menor claridad sobre su importancia. Las demás actividades como análisis organizacional y legal entre otros, se desarrollan con un compromiso medio.
- ✚ Dentro del proceso de planeación financiera encontrado en las empresas analizadas, es indispensable contar con sistemas de información integrados que permitan la planeación, la elaboración de presupuestos, costeo, presentación de estados financieros y el control financiero. De los sistemas de información que utilizan las pymes objeto de estudio, la totalidad de ellas usa el contable; inventarios y cartera, un pequeño porcentaje se apoyan en consultorías externas a pesar de los avances que en esta materia ha mostrado la industria del desarrollo del software, tanto internacional como nacionalmente, además de las facilidades que se ofrecen de acuerdo con el tamaño de las empresas.
- ✚ Se observaron falencias en la estructuración de procesos integrados de planeación estratégica y proyecciones financieras de mediano y largo plazo, en especial en la evaluación financiera de proyectos, la integración de los presupuestos de inversión, financiación y pago de dividendos. Tal situación puede dificultarle a las pyme los siguientes procesos: determinar los

presupuestos de inversión a varios años; la manera como se financiarán; la capacidad de cumplir con los compromisos financieros en el mismo horizonte; la necesidad de realizar ajustes estratégicos y organizacionales; la sensibilización de las proyecciones acordes con el análisis del riesgo que las enmarca.

- ✚ Una de las mejores aportaciones del modelo diseñado es su capacidad para integrar todos los aspectos de la planificación financiera. Cuando ocurren cambios en las cifras de ventas, cuando las formas de pago de los clientes o a los proveedores son modificadas, cuando se llevan a cabo nuevas iniciativas en gestión de los recursos humanos o cuando se deben planificar inversiones futuras, todas estas decisiones tienen efectos complejos sobre el estado de resultados, el flujo de caja y el balance.
- ✚ Esta herramienta está desarrollada un modelo de planificación integrado, el cual tiene en cuenta todas estas interdependencias. Todas las áreas del control financiero están vinculadas de manera dinámica entre sí, dando como resultado un sistema muy consistente. Este modelo estándar, sin embargo, ofrece un alto grado de flexibilidad, permitiendo las modificaciones que el usuario estime necesarias.

## RECOMENDACIONES

- ✚ Algunos de esos retos para avanzar en el conocimiento de las pyme del sector comercial del distrito de Barranquilla son los siguientes: lograr estudios con muestras representativas para hacer inferencias de las pyme con mayor movimiento comercial; acceder a la información financiera de las empresas, difícil de conseguir en nuestro medio, para realizar estudios cuantitativos que permitan estimar el impacto de la planeación financiera en los resultados empresariales, medidos por la mejora en la innovación, por el crecimiento en ingresos y la rentabilidad.
- ✚ Otro tema importante a estudiar en aquellas organizaciones que se caracterizan por ser empresas familiares es el del impacto que generan los protocolos de familia. Estos configuran un importante mecanismo para estructurar la planeación estratégica y financiera y tener políticas definidas del funcionamiento de la empresa, de la vinculación de los dueños en órganos de gobierno o de dirección, aspectos de contratación de personal familiar y no familiar, reparto de utilidades, toma de decisiones y participación de miembros externos en sus juntas directivas.
- ✚ También el estudio de casos sería importante para profundizar en los comportamientos y en los factores de éxito de la planeación financiera en las PYMES del sector comercial. importante que estas continúen su fortalecimiento mediante estrategias adecuadas, el aprovechamiento de las políticas estatales, la interacción en las redes colaborativas y una planeación financiera que les permita crecer con niveles adecuados de riesgos empresariales y financieros.

## BIBLIOGRAFÍA

BUENO, CRUZ Y DURAN. Economía de la Empresa. Análisis de las decisiones empresariales. Pirámide, Madrid. 2.008

CARDONA MONTOYA Raúl Armando. Planificación financiera en las pymes exportadoras. Caso de Antioquia, Colombia. Cámara de Comercio de Medellín. 2008

CAMARA DE COMERCIO DE BARRANQUILLA. Programa de fortalecimiento empresarial. 2010

DATOSPYMES. Modelos de gestión en las PYMES. En línea revisado marzo 3 <http://datospymes.com.ar/archivo/modules/news/article.php?storyid=839>

GARCÍA MONEDERO, Javier. Planificación Financiera. En línea <http://xada72.blogspot.com/2011/01/inversiones-en-mercado-forex.html>. Revisado julio 20 2.010

Mintzberg, H. The rise and fall of strategic planning. Harvard-Deusto Business Review, 60. Harvard Business Review, pp. 107-114. 2.004.

Ortega, A.. Planeación financiera estratégica. México: Mc Graw Hill. 320 p.2.008

Planificación financiera en las pymes exportadoras Caso de Antioquia, Colombia <http://www.eafit.edu.co/revistas/administer/Documents/AdministerNo16-PYMES.pdf>

Porter, M. E. (1980). Competitive strategy. New York: Free Press. 398 p.

QUINTERO. Julio Cesar. Planificación financiera. Emprestur, S.A., Sucursal Villa Clara, Cuba. 2.008

SANCHEZ. Inocencio. Planificación financiera y herramientas. Venezuela. Tesis maestría en finanzas. Universidad de Carabobo 2004

SANCHEZ, Inocencio. Planificación financiera. Universidad de Carabobo. Venezuela. 2.004

SIERRA. German. Consultor financiero independiente.

WESTON Y BRIGHAM. Fundamentos de Administración Financiera I. Ed. Mc Graw Hill. 2009. 10a Edición.

Weston, F. y T. Copeland. (1995). Finanzas en administración. México: Mc Graw Hill. 1359 p.

Weston, F. y T. Copeland. (1995). Finanzas en administración. México: Mc Graw Hill. 1359 p.26

Weston, J. y E. Brigham. (1994). Fundamentos de administración financiera. México: Mc Graw Hill.  
1148 p.

WERNERFELT, B.A. (1984), Resource-based View of the Firm. Strategic Management Journal, Apr-June.

ZAPATA, Y., SANTAMARÍA, S.; MEJÍA, J.; ARTEAGA, V. La Exportación: una alternativa para la internacionalización de la pyme colombiana. Portafolio. Caja de Herramientas para Pyme. Tomo 16, p. 130. (2009).

### **Referencias bibliográficas.**

GERENCIE.COM. Contabilidad por causación en línea [www.gerencie.com](http://www.gerencie.com)  
revisado el 20 de agosto 2.011



## **ANEXOS**

## ANEXO 1. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA

<b>INSTRUMENTO DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA</b>
--

OBJETIVO: El objetivo principal de esta encuesta es saber si las empresas están utilizando modelos de planificación financiera y si están, cuales son los modelos más utilizados.

### **FINANCIERA**

Escoger una sola opción

**I ¿Que cargo/puesto ocupa usted actualmente en la empresa que trabaja?**

- a) Director Financiero
- b) Gerente Financiero
- c) Gerente  
Contabilidad
- d) Contador
- e) Otro  
Cuál? \_\_\_\_\_

**II. ¿Cómo está clasificada la empresa donde usted trabaja?**

- a) Micro Empresa
- b) Pequeña
- c) Mediana
- d) Grande

**III. ¿Cuántos años de vida tiene esta empresa?**

- a) Un año
- b) Dos años
- c) Tres años
- d) Cuatro o más años

**IV. ¿La empresa donde usted trabaja, suele planificar sus actividades?**

- a) No
- b) Sí, con el presupuesto anual de ventas y una gestión Presupuestaria del flujo de caja.
- c) Si, con un plan general de largo plazo, un plan Financiero que es de corto Plazo, como parte del plan general.
- d) Sí, pero de manera muy sencilla.

**IX Respecto a la planificación, la herramienta utilizada...**

- a) Está basada en un modelo teórico de Planificación Empresarial adaptado a esta empresa.
- b) Es un modelo propio construido para satisfacer las necesidades de esta empresa.
- c) Es un modelo Stander del sotware de gestión empresarial que la empresa tiene.
- d) Otra  
Cuál? \_\_\_\_\_

**X ¿La empresa utiliza otras herramientas de gestión empresarial?**

- a) Benchmarking
- b) Planificación Estratégica
- c) Calidad Total
- d) Outsourcing
- e) Otra  
Cuál? \_\_\_\_\_

**XI ¿La empresa utiliza ayuda de profesionales externos à la organización para asesorar la dirección financiera?**

- a) No
- b) Sí, empresa de consultoría
- c) Sí, ejecutivos de otras empresas
- d) Otra  
Cuál? \_\_\_\_\_

**XII ¿Cuáles son las principales dificultades en su opinión, en la dirección de la empresa? (máximo dos)**

- a) Falta de preparo del empresario
- b) Ayuda del Gobierno
- c) Falta de Capital
- d) Morosos
- e) Carga Tributaria elevada
- f) Competencia
- g) Mano de obra calificada
- h) Crisis Económica

### **MERCADO**

**Escoger una sola opción**

**XIII. Cuenta usted con un portafolio de productos estructurado?**

- a) SI
  - b) NO
- Cuál?**

**XIV Tiene usted su mercado segmentado?**

- a) SI
  - b) NO
- Como esta segmentado?**

**XV Realiza usted una aplicación y análisis de la mezcla de mercadeo?**

- a) SI
  - b) NO
- Cuál?

**XVI Cuenta usted con una unidad estratégica de negocio definida y análisis de las mismas**

- a) SI
  - b) NO
- Cuál?

## **TALENTO HUMANO**

**Escoger una sola opción**

**XVII. ¿La estructura orgánica de su empresa incluye el área de gestión de capital humano?**

- a) SI
- b) NO

**XVIII ¿La empresa cuenta con el Modelo de Gestión por Competencias alineado a los procedimientos del área?**

- a) SI
- b) NO

**VIX ¿La empresa posee un Programa de Seguridad y Salud Ocupacional (Medicina, Higiene y Seguridad industrial)?**

- a) SI
- b) NO

**XX ¿La empresa tiene dentro de su programa de Seguridad y Salud Ocupacional, un sub programa de prevención y control de riesgos psicosociales en el trabajo?**

- a) SI
- b) NO

**XXI ¿La empresa cuenta con una Estructura salarial?**

- a) SI
- b) NO

**XXII ¿La empresa cuenta con un sistema de compensación Variable (incentivos) para el personal con alto desempeño?**

- a) SI**
- b) NO**

**XXIII ¿La empresa posee un Procedimiento de Retiro de personal?**

- a) SI**
- b) NO**

**XXIV ¿La empresa realiza entrevista o encuesta de retiro al personal?**

- a) SI**
- b) NO**

## **OPERACIONES**

**Escoger una sola opción**

**XXX ¿Conoce usted cual es su capacidad de producción?**

- a) SI**
- b) NO**

**XXXI ¿Existe un diseño de planta acorde a las operaciones de su empresa?**

- a) SI
- b) NO

**XXXII ¿Cuenta usted con un plan de producción o una lista maestro de materiales?**

- a) SI
- b) NO

**XXXIII ¿Ha identificado usted los cuellos de botella de sus sistema de producción o prestación de servicios?**

- a) SI
- b) NO

**XXXIV ¿Cuenta la empresa con un sistema de administración de inventarios?**

- a) SI
- b) NO

## **ANEXO 2. INSTRUCTIVO PARA APLICACIÓN DEL MODELO DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA.**

### **INSTRUCTIVO – SIMULADOR**

El simulador tiene 2 colores indicativos para ingresar la información o ver los resultados que éste arroja:

Las celdas de color gris son aquellas en las que el usuario debe ingresar la Información. Ejemplo: El precio de venta y los supuestos macro económicos. Las celdas blancas son el resultado, estas se encuentran bloqueadas ya que contienen fórmulas que no deben ser manipuladas por el usuario. Ejemplo: ingresos totales.

#### **INGRESO DE LA INFORMACIÓN:**

##### **1. Hoja General**

El usuario deberá diligenciar las celdas con el nombre de la compañía, moneda, factor moneda, y periodo de proyección.

Diligenciar o actualizar la información macroeconómica, recomendamos utilizar la información brindada por el grupo de investigaciones estratégicas y económica de Bancolombia.

##### **2. Hojas de Estados Financieros Históricos: Aparecen con las nomenclaturas BG, ER**

Corresponde al Estado de Resultados y Balance General del periodo inmediatamente anterior. Estos deben ser año completo (Enero a Diciembre) y los valores se deben expresarse teniendo en cuenta el factor utilizado en la Hoja General.

## 2. Hojas de Ventas

Se diligencia las siguientes celdas:

- Productos: Ingrese el nombre del producto o familia de productos.
- Porcentaje de Ventas a Crédito: Se ingresa el valor porcentual total de las ventas a Crédito.
- Recaudo de Cartera: se refiere a las condiciones de pago de la cartera, en términos de días y la participación porcentual de cada una en la Cartera Total.
- Unidades Vendidas: ingresar el número de unidades vendidas presupuestadas por productos o en su defecto, su equivalencia en unidades por familia de producto.
- Precio de Venta: El precio al público antes de IVA.
- Incremento porcentual de venta: Ingresar los el incremento porcentual de los incremento anuales.
- Porcentaje de Provisión: ingrese el porcentaje de provisión de la cartera.
- 

## 3. Hoja de CMV

- Costo Producto: se debe ingresar el porcentaje (%) que se consideré el costo del producto en relación al precio de venta en el periodo proyectada. Es importante tener en cuenta que este % no debe incluir la depreciación, mano de obra y costos indirectos esta va independiente.
- Días de Inventarios: introduzca el número de día promedio de rotación de las mercancías.
- Porcentaje de compras a Crédito: Introduzca el porcentaje (%) de las compras totales financiadas por sus proveedores.
- Días de pago Proveedores: Introduzca el número de días promedio de pago a proveedores.

- Porcentaje Compras Sujetas a Retención: Ingrese el porcentaje (%) sobre las compras totales que son sujetas a retención en la fuente por concepto de compras.
- Porcentaje Compras Sujetas a IVA: Ingrese el porcentaje (%) sobre las compras totales que son sujetas a IVA
- Porcentaje otros costos: Ingrese la participación porcentual (%) de otros costos sobre las ventas totales.

#### 4. Hoja de Nomina

- Salario Mínimo: Ingrese el valor del salario mínimo legal vigente del primer periodo de proyección.
- Subsidio de Transporte: Ingrese el valor del subsidio de transporte del primer periodo de proyección.
- Porcentaje de Venas sujeta a Comisión: Defina que porcentaje de las ventas totales están sujetas a pago de comisiones.
- Porcentaje de Comisión: Ingrese cual es el porcentaje (%) que se paga por concepto de comisión sobre el ítem anterior.
- Prestaciones Sociales por pagar: Ingrese el valor de las prestaciones sociales por pagar registrada en el Balance General Histórico.
- Seguridad Social por Pagar: Ingrese el valor de la seguridad social por pagar registrada en el Balance General Histórico.
- Nomina: Ingrese el número de trabajadores por periodo y el sueldo base a pagar por área de gestión.

#### 5. Hoja de Inversión

- Inversiones: Ingrese los montos de inversiones presupuestados según el rubro. (Terrenos, Edificaciones y Construcciones, Maquinaria y Equipos, Equipo de oficina, etc).

#### 6. Hoja de depreciación

- Depreciación histórica: ingrese el monto total de las depreciaciones periódicas de los activos depreciables históricos.
- 
- Depreciación Maquinaria: ingrese el monto de las depreciaciones periódicas de los activos depreciables operativos.

## 7. Hoja de Amortizaciones

- Amortizaciones Intangibles históricas: ingrese el monto total de las depreciaciones periódicas de los activos intangibles históricos objeto de amortización.
- Periodo amortización de Activos Intangibles: ingrese el período de amortización de las inversiones en nuevos activos intangibles.
- Amortización activos diferidos: ingrese el monto de los gastos diferidos de los activos diferidos.
- Periodo amortización de Activos Intangibles: ingrese el período de amortización de las inversiones en nuevos activos diferidos

## 8. Hoja de Impuestos

- Tarifa IVA: ingrese la tarifa de Impuestos a las ventas (IVA).
- IVA por Pagar: ingrese el monto por pagar por concepto de IVA. Esta información debe estar disponible en el balance general o en su defecto en las notas aclaratoria de los estados financieros.
- Ventas sujetas a retención: ingrese el porcentaje (%) de las ventas totales sujetas a retención.

- Retenciones en la fuente por pagar: ingrese el monto por pagar por concepto de retenciones en la fuente. Esta información debe estar disponible en el balance general o en su defecto en las notas aclaratoria de los estados financieros.
- Tarifa Industria y comercio: ingrese la tarifa en porcentajes (%) asignada por la secretaria de hacienda distrital según la actividad económica.
- Industria y comercio por Pagar: ingrese el monto por pagar por concepto de industria y comercio. Esta información debe estar disponible en el balance general o en su defecto en las notas aclaratoria de los estados financieros.
- Estampilla por Pagar: ingrese el monto por pagar por concepto de estampilla Pro hospital. Esta información debe estar disponible en el balance general o en su defecto en las notas aclaratoria de los estados financieros.
- Porcentaje Gravamen Financieros Pagados sobre la totalidad de egresos: Ingrese el porcentaje (%) que se espera pagar sobre la totalidad de los egresos.

## 9. Hoja de Otras Cuentas

- Otros Deudores: Ingrese en las celdas de préstamo a Socios y empleados el monto de los crédito otorgados por este concepto a Socios y empleados. En la celda de recaudo prestamos diligencia el monto recaudo en el período

correspondiente. La celda otros deudores toma el valor del celda inicial por este concepto del balance general histórico de la empresa.

- Impresiones Permanentes: Registre en las celdas de inversiones realizadas en las celdas de inversiones en empresas vinculadas. Ingrese en las celdas de desinversiones el monto de las inversiones capitalizadas. El saldo inicial de esta cuenta es tomado del balance general histórico.
- Otros Activos: Ingrese el valor de las inversiones en Otros activos diferentes a los anteriores, y en la celda desinversiones el valor de venta de estos. El saldo inicial de esta cuenta es tomado del balance general histórico.
- Cuenta por Pagar a Socios: Ingrese el valor recibido de socios por concepto de préstamos. Diligencie las celdas de pago a socios cuando se cubran las obligaciones con socios. El saldo inicial de esta cuenta es tomado del balance general histórico.
- Pasivos Largo Plazo: En esta celda se incluyen los ingresos percibidos por concepto de préstamos de fuentes diferentes a entidades financieras, proveedores y socios y cuyo horizonte de pago es mayor a un año. En la celda de pago de otro pasivo debe registrarse el valor pagado por este concepto. El saldo inicial de esta cuenta es tomado del balance general histórico.

## 10. Hoja de Gastos Operativos

- Esta página recoge el valor de las cuentas que constituyen los gastos administrativos y de venta del ente económico para lo cual se tiene en cuenta celdas con diferentes rubros para ingresar.

## 11. Hoja de Financiación

- Deuda: Introduzca el porcentaje de financiación de las nuevas inversiones. (De acuerdo a la política de financiación de la empresa, tengo en cuenta no exceder la capacidad de financiación de la empresa)
- Spread Crédito de Tesorería: Ingrese el Spread en términos porcentuales de los Créditos de Tesorería que recibe la empresa del sector financiero.
- Spread Crédito de Ordinarios: Ingrese el Spread en términos porcentuales de los Créditos Ordinarios que recibe la empresa del sector financiero.
- Periodo de Gracia: Ingrese el número de periodo de gracias de la empresa en términos anuales.
- Periodo de Gracia: Ingrese el número de cuotas (en años) de acuerdo a las condiciones pactadas con las entidades financieras.
- Resumen de Crédito Histórico Vigente: diligencie la tabla de amortización de las obligaciones financieras vigentes detallando el saldo por periodo, la amortización a capital y los intereses a pagar. Verifique que el saldo inicial del resumen de las obligaciones financieras coincida en el primer año con la sumatoria de las obligaciones a corto y largo plazo en el balance general histórico.

## 11. Hoja de Caja

- Días de Caja: Introduzca en la celda el número de días mínimo de caja que debe mantener el ente económico para garantizar la operación de la empresa.

Ajuste la caja haciendo clic en el botón con el mismo nombre, tenga en cuenta que si en la celda crédito de tesorería el valor supera el valor por la capacidad de endeudamiento del ente económico los socios en su defecto deberán realizar prestamos para cubrir el déficit (hoja otros)