

**Propuesta de un modelo de gestión para la toma de decisiones financieras en empresas
asociadas a ACODRES en Santander**

Laura Cristina Riaño Ariza y Maria Camila Riaño Ariza

Trabajo para optar el título de Magíster en Administración

Director

Carlos Javier Pinto Suárez

Magíster en Finanzas

Universidad Santo Tomas, Bucaramanga

División de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Maestría en Administración

2022

Contenido

Introducción	11
1. Propuesta de un modelo de gestión para la toma de decisiones financieras en empresas asociadas a ACODRES en Santander	13
1.1 Planteamiento del problema	13
1.2 Formulación del problema.....	16
1.3 Sistematización del problema.....	16
1.4 Justificación.....	17
1.5 Objetivos	20
1.5.1 Objetivo general	20
1.5.2 Objetivos específicos.....	20
2. Marco Referencial	20
2.1 Antecedentes	20
2.1.1 Antecedentes en el ámbito internacional.....	21
2.1.2 Antecedentes en el ámbito nacional	22
2.1.3 Antecedentes en el ámbito local	24
2.2 Marco Teórico	25
2.2.1 Gestión financiera de PYMES.....	25
2.2.2 Análisis de la administración financiera en las PYMES	31
2.2.3 Toma de decisiones financieras en las PYMES y restaurantes	34
2.2.4 Modelo de gestión financiera integral para PYMES	38
2.2.5 Gerencia del valor.....	42
3. Diseño metodológico	46

3.1 Operacionalización de variables.....	46
3.2 Tipificación de la investigación	47
3.3 Diseño de la investigación.....	47
3.4 Metodología.....	48
3.5 Población y muestra	48
3.5.1 Caracterización de la población y muestra	49
3.6 Análisis de datos.....	49
4. Resultados de la investigación	50
4.1 Caracterización de los procesos administrativos que soportan la toma de decisiones financieras de las empresas asociadas a ACODRES en Santander.....	52
4.2 Debilidades y fortalezas para la gestión financiera de las empresas asociadas a ACODRES en Santander	59
4.3 Elementos del diseño de un modelo de gestión financiera para las empresas asociadas a ACODRES en Santander	73
4.3.1 Hipótesis fundamentales.....	74
4.3.2 Estructura del modelo.....	75
5. Propuesta del modelo de gestión para la toma de decisiones financieras, aplicado a empresas asociadas a ACODRES en Santander	77
5.1 Variables de entrada	77
5.2 Variables de proceso	78
5.3 Variables de salida y control	82
5.4 Alternativas de decisión	84
Conclusiones.....	86

Recomendaciones	88
Referencias.....	90
Apéndices.....	97

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Actividades y tareas de la gestión financiera.</i>	26
Tabla 2. <i>Clasificación de modelos financieros.</i>	40
Tabla 3. <i>Operacionalización de variables.</i>	46
Tabla 4. <i>Procedimiento metodológico de la investigación.</i>	48
Tabla 5. <i>Características de las empresas asociadas a ACODRES Santander encuestadas.</i>	51
Tabla 6. <i>Perfil sociodemográfico de los tomadores de decisiones de las empresas asociadas a ACODRES Santander.</i>	51
Tabla 7. <i>Número de empresas con Scores iguales o menores a cero y mayores a cero.</i>	65
Tabla 8. <i>Score obtenido por el grupo 1 según cada dimensión.</i>	67
Tabla 9. <i>Score obtenido por el grupo 2 según cada dimensión</i>	67
Tabla 10. <i>Score obtenido por el grupo 3 según cada dimensión</i>	68
Tabla 11. <i>Consolidado de debilidades de las empresas por dimensión.</i>	73
Tabla 12. <i>Módulos del modelo y variables de entrada.</i>	77
Tabla 13. <i>Fórmulas para el cálculo de variables de proceso del modelo.</i>	79
Tabla 14. <i>Cálculo de variables de salida y control del modelo y sus indicadores clave</i>	82
Tabla 15. <i>Alternativas para la toma de decisiones que mejoran el valor agregado de la empresa.</i>	84
Tabla 16. <i>Verificación de las variables del modelo que cubren las debilidades halladas.</i>	85

Lista de figuras

Figura 1. <i>Árbol de problemas de la investigación.</i>	15
Figura 2. <i>Metodología de gestión financiera en pequeñas empresas.</i>	31
Figura 3. <i>Proceso para tomar una “buena” decisión financiera.</i>	36
Figura 4. <i>Metodología de modelos financieros con enfoque de sistemas.</i>	40
Figura 5. <i>Sistema de creación de valor.</i>	45
Figura 6. <i>Procesos administrativos de gestión financiera que soportan la toma de decisiones financieras.</i>	53
Figura 7. <i>Porcentaje de presencia de procesos administrativos de gestión financiera que soportan la toma de decisiones financieras.</i>	54
Figura 8. <i>Porcentaje de presencia de planificación estratégica.</i>	55
Figura 9. <i>Porcentaje de presencia de análisis funcional de la gerencia financiera</i>	56
Figura 10. <i>Porcentaje de presencia de mecanismos de control estratégico.</i>	57
Figura 11. <i>Porcentaje de presencia de procesos de planificación y control financiero</i>	57
Figura 12. <i>Porcentaje de presencia de uso de indicadores para medir el valor agregado.</i>	58
Figura 13. <i>Porcentaje de presencia de parámetros financieros para toma de decisiones de largo plazo.</i>	59
Figura 14. <i>Porcentaje de presencia de parámetros financieros para toma de decisiones de corto plazo.</i>	59
Figura 15. <i>Score de la planificación estratégica.</i>	60
Figura 16. <i>Score de la gerencia financiera.</i>	61
Figura 17. <i>Score del control estratégico y operativo.</i>	62
Figura 18. <i>Score de la planificación y control financiero.</i>	62

Figura 19. <i>Score de la generación de valor.....</i>	63
Figura 20. <i>Score de la toma de decisiones a corto plazo.</i>	64
Figura 21. <i>Score de la toma de decisiones a largo plazo.</i>	64
Figura 22. <i>Dendograma por grupos de empresas.</i>	66
Figura 23. <i>Plano factorial de grupos de empresas.....</i>	66
Figura 24. <i>Número de empresas que llevan a cabo análisis de la gerencia financiera, según frecuencia.....</i>	69
Figura 25. <i>Número de empresas que llevan a cabo control estratégico y operativo, según frecuencia.....</i>	70
Figura 26. <i>Número de empresas que llevan a cabo toma de decisiones a corto plazo, según frecuencia.....</i>	71
Figura 27. <i>Número de empresas que llevan a cabo toma de decisiones a largo plazo, según frecuencia.....</i>	72
Figura 28. <i>Número de empresas que llevan a cabo análisis de la generación de valor, según frecuencia.....</i>	72
Figura 29. <i>Modelo financiero propuesto detallado.</i>	76

Lista de apéndices

Apéndice A. *Instrumento de recolección de información.....* 97

Apéndice B. *Codificación de ítems del instrumento de recolección de información.* 107

Resumen

La toma de decisiones financieras en las organizaciones sigue un proceso sistemático y organizado de análisis, basados en información histórica con los cuales se pueden proyectar diferentes escenarios y alcanzar objetivos de sostenibilidad y solvencia. El objetivo de este trabajo es proponer un modelo de gestión para la toma de decisiones financieras, aplicado a empresas asociadas a ACODRES en Santander. El enfoque investigativo fue mixto, de tipo descriptivo y no experimental; se aplicó un cuestionario a una muestra de 65 empresas y los datos se analizaron por medio de estadística univariada y el cálculo de un Score bajo el modelo de Respuesta Gradual de Samejima de Teoría de Respuesta al ítem. Los resultados indican que existen debilidades en el análisis de la gerencia financiera, control estratégico y operativo, análisis del valor agregado y toma de decisiones en el corto y largo plazo. Se propone un modelo de gestión financiera que ofrece una ruta simplificada con las variables relevantes en la generación de valor económico y recomendaciones de política cuando la empresa está destruyendo valor. El modelo financiero propuesto responde a los conocimientos y debilidades de los gerentes de las empresas adscritas a ACODRES en Santander.

Palabras clave: gestión financiera, modelo financiero, decisiones financieras, PYMES

Abstract

Financial decision-making in organizations follows a systematic and organized analysis process, based on historical information with which different scenarios can be projected and sustainability and solvency objectives achieved. The objective of this work is to propose a management model for financial decision making, applied to companies associated with ACODRES in Santander. The investigative approach was mixed, descriptive and non-experimental; a questionnaire was applied to a sample of 65 companies and the data was analyzed using univariate statistics and the calculation of a Score under the Samejima Gradual Response model of Item Response Theory. The results indicate that there are weaknesses in the analysis of financial management, strategic and operational control, value added analysis and decision making in the short and long term. A financial management model is proposed that offers a simplified route with the relevant variables in the generation of economic value and policy recommendations when the company is destroying value. The proposed financial model responds to the knowledge and weaknesses of the managers of the companies attached to ACODRES in Santander.

Keywords: financial management, financial model, financial decisions, SMEs

Introducción

La gestión financiera en las organizaciones asegura la sostenibilidad, rentabilidad y valor agregado, por medio de la adecuada obtención y aseguramiento de los recursos necesarios para el desarrollo de las operaciones del negocio en el corto, mediano y largo plazo. Sin embargo, en el sector gastronómico de Santander las organizaciones poseen bajo registro, planeación, ahorro, manejo de capital de trabajo y análisis financiero, lo cual las ha llevado a la iliquidez e insolvencia financiera. Estas empresas requieren de modelos y marcos de gestión para la toma de decisiones que les permita llevar a cabo una adecuada administración financiera.

El presente trabajo tiene como objetivo proponer un modelo de gestión para la toma de decisiones financieras, aplicado a empresas asociadas a ACODRES en Santander. Para ello, se realiza una caracterización de los procesos administrativos que soportan la toma de decisiones financieras, se identifican las debilidades y fortalezas de la gestión financiera y se establecen los elementos para diseñar la propuesta del modelo de gestión financiera para este grupo de empresas.

El marco investigativo es de enfoque mixto, de tipo descriptivo y no experimental, se aplicó una encuesta con secciones para la caracterización socioeconómica y para identificar los procesos de gestión financiera que llevan a cabo las empresas, por medio de una escala de Likert. La muestra estuvo conformada por 65 empresas asociadas a ACODRES en Santander. Para el análisis de la información se realizó análisis estadístico univariado y se calculó un Score bajo el modelo de Respuesta Gradual de Samejima de Teoría de Respuesta al ítem.

Esta investigación se encuentra estructurada en cuatro capítulos. El primero, describe el planteamiento del problema con su formulación y sistematización, justificación y objetivos. En el segundo, se expone el marco referencial con sus respectivos antecedentes y marco teórico; este último centrado en la gestión financiera de pymes, análisis de la administración financiera, toma

de decisiones, modelos de gestión y gerencia del valor. En el tercer capítulo se describe la metodología, en referencia a la tipificación de la investigación, diseño, procedimiento, población y muestra y análisis de datos. En el cuarto capítulo se analizan los resultados de la investigación de acuerdo con los objetivos específicos hasta establecer los elementos para el diseño del modelo de gestión financiera para las empresas de gastronomía agremiadas a ACODRES en Santander. Finalmente, en el quinto capítulo se proponen y describen las variables de entrada, proceso y salida del modelo de gestión para la toma de decisiones financieras.

1. Propuesta de un modelo de gestión para la toma de decisiones financieras en empresas asociadas a ACODRES en Santander

1.1 Planteamiento del problema

El 2020 fue un año de retos para las economías del mundo, debido a la pandemia ocasionada por el Covid-19 y puso a prueba la capacidad de adaptación de muchos sectores económicos. En Colombia, por ejemplo, el Producto Interno Bruto (PIB) decreció un -6.8% en ese año, lo que evidencia el receso económico que ha causado el aislamiento social obligatorio, siendo el sector gastronómico uno de los sectores más afectados, pues decreció a un ritmo del -36.8% (DANE, 2021b).

Debido a la crisis mencionada, en abril del 2021 el 16.4% de las empresas del sector de actividades de servicios de comidas y bebidas indican tener operaciones parciales y el 3.7% realizó cierre temporal (DANE, 2021a). Esto ocasionado principalmente por la disminución en el flujo de efectivo en el 47% de las empresas y la dificultad de acceso a servicios financieros en el 23.1%; tan solo el 10.4% de las empresas de este sector ha realizado inversiones en soluciones digitales y el 9% ha desarrollado procesos nuevos o mejorados (DANE, 2021a). En este sentido, la pandemia Covid-19 dejó en evidencia la vulnerabilidad y debilidad financiera que tiene el sector gastronómico en Colombia ante recesiones económicas respecto a la interrupción de su flujo de caja, dificultades para acceder a financiamiento y poca capacidad de inversión.

En el departamento de Santander la situación de las empresas también muestra que el 70.9% de ellas ha resultado muy afectada, el 26.3% ha cerrado y el 34% opera a un 20% de su capacidad productiva (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2020b). Esto ha dado como resultado algunos contrastes, donde el 14.9% de las empresas canceladas en el año 2020 eran

hoteles y restaurantes, pero el 12.3% de las nuevas empresas en el año 2021 eran de este sector (608 empresas nuevas) (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2020a, 2021). Por lo tanto, el problema que tienen los servicios gastronómicos no obedece a la disminución global del número de empresas, sino a su tendencia al cierre debido a problemas financieros. Muchos de estos problemas se asocian a su tamaño, pues el 99.8% de estas empresas son de tamaño micro (menos de 10 empleados) (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2021).

Existen diversos problemas alrededor de la administración financiera en las empresas del sector gastronómico, debido a que la mayoría son micro y pequeñas empresas y están expuestas a cambiantes flujos de efectivo, pueden limitar las opciones comerciales y la capacidad para permanecer financieramente solventes (Brizek et al., 2021). Por su parte, las empresas pequeñas tienen acceso limitado al capital y tienen mayores costos de obtención de capital externo, por lo que son más proclives al autofinanciamiento o los préstamos comerciales (Jang y Kim, 2009).

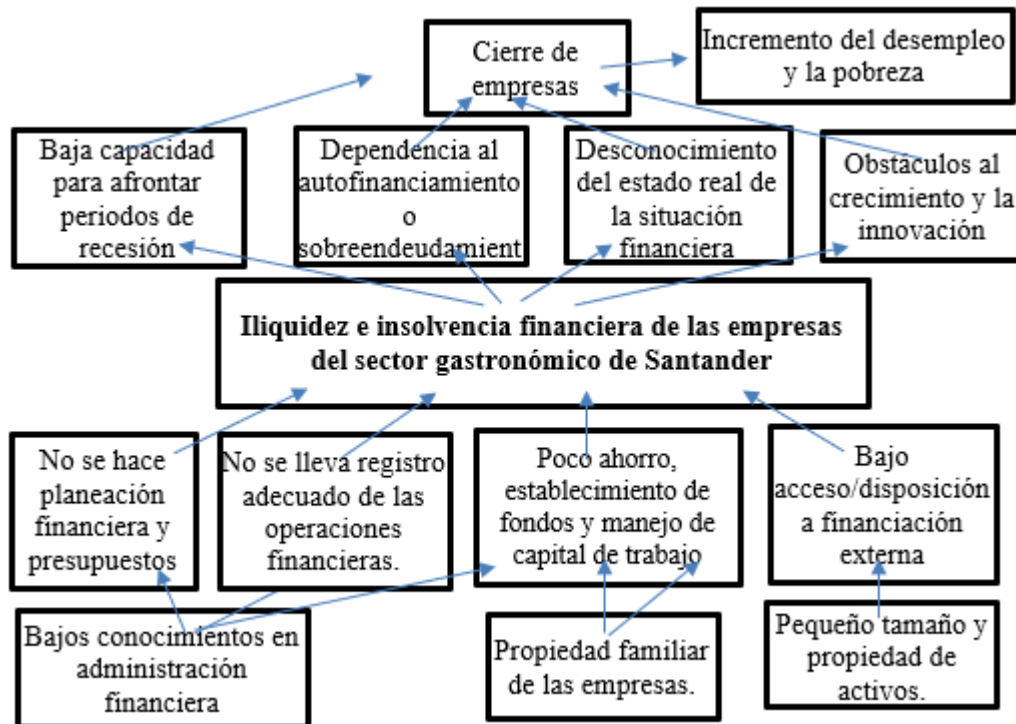
Adicional a esto, las empresas del sector gastronómico operan sin adecuados presupuestos, planeación y administración de capital de trabajo y efectivo, además de no contar con herramientas de gestión que les permita desarrollarse de una forma financiera saludable (Aguirre, 2015). En efecto, más de la mitad de los dueños de establecimientos gastronómicos no tiene conocimiento de estados financieros, no tienen acceso a crédito, no utilizan presupuestos (o los confunden con el dinero que necesitan para comprar ingredientes), registran manualmente sus ventas, gastos e inventarios, no existen fondos para pagos, sino que se toma el dinero de las ventas del día, la contabilidad se lleva con el objetivo de cuadrar los ingresos del día y el retiro del efectivo (no hay visión de mediano y largo plazo) y no se llevan planillas de costos de los productos (Martínez, 2019).

Algunas empresas de actividades de preparación de alimentos y servicio a la mesa son de

carácter familiar. Para Lorenzo y Núñez (2012) las organizaciones familiares tienden a la autofinanciación, tienen poca formación y experiencia en la gestión y priman los intereses familiares sobre los empresariales. Esto impide que estas compañías accedan a tipos de financiamiento por medio de socios o que no tengan suficiente conocimiento en administración financiera.

De acuerdo con lo anterior, el problema principal de la investigación es la iliquidez e insolvencia financiera de las organizaciones del sector gastronómico de Santander (ver figura 1).

Figura 1. *Árbol de problemas de la investigación*



Como consecuencia de la falta de conocimientos financieros, las organizaciones no llevan registros claros de sus operaciones y no determinan claramente sus resultados financieros (Martínez, 2019). Lo que conlleva a que presentan problemas de liquidez, mayores cargas financieras, menor rentabilidad y tengan una mayor probabilidad de quiebra (Cordero y Ullauri,

2019). Es decir, estas empresas tienen como mayores riesgos financieros la baja generación de recursos y el alto nivel de endeudamiento.

En conjunto, la iliquidez e insolvencia financiera de las empresas del sector gastronómico de Santander surge debido a que este tipo de organizaciones no hacen planeación financiera, no llevan a cabo registro de sus operaciones, tienen bajo ahorro y fondos de capital de trabajo y bajo acceso o disposición a financiarse externamente. Todo esto derivado de los bajos conocimientos en administración, la existencia de propiedad familiar y el pequeño tamaño de las organizaciones. Al respecto, se hace necesario que, desde la academia, se propongan soluciones que les permita mejorar sus prácticas y toma de decisiones financieras.

1.2 Formulación del problema

Dada esta problemática, estas empresas requieren de modelos y marcos de gestión para la toma de decisiones que les permita llevar a cabo una adecuada administración financiera. Por lo tanto, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son los elementos que deben considerarse en la propuesta de un modelo de gestión que puedan contribuir a mejorar la toma de decisiones financieras en las empresas asociadas a ACODRES en Santander?

1.3 Sistematización del problema

Los cuestionamientos que permiten lograr la información necesaria para responder la pregunta general de la investigación son:

¿Cuáles son los procesos administrativos que soportan la toma de decisiones financieras de las empresas asociadas a ACODRES en Santander?

¿Cuáles son las debilidades y fortalezas de la gestión financiera de las empresas asociadas a ACODRES en Santander?

¿Cuáles son los elementos para diseñar la propuesta del modelo de gestión financiera para las empresas asociadas a ACODRES en Santander?

1.4 Justificación

La idea de esta investigación surge del interés de las autoras por el área financiera y por contribuir al proyecto macro titulado “Propuesta de un modelo de gestión para la toma de decisiones de corte financiero que permita mitigar el impacto de crisis económicas al gremio ACODRES” el cual está enmarcado de la convocatoria de Fomento de la Investigación, Creación e Innovación Tomasina (Fodein Multicampus USTA, 2021). Desde allí se ha evidenciado la preocupación por el cierre de empresas del sector gastronómico ligado al manejo financiero en este tipo de organizaciones. Este aporte se materializa con los productos propuestos dentro del mismo en materia de bases de datos de las empresas objeto de estudio, herramienta en Excel para la toma de decisiones financieras, el modelo financiero diseñado y el documento final de grado.

Las pequeñas y medianas empresas representan la mayoría de actividades comerciales y tienen un papel importante en el crecimiento económico al generar empleo e ingresos para comunidades locales (Singh et al., 2008). Actualmente en las organizaciones se ha identificado que el manejo inadecuado de la gestión financiera inhabilita su crecimiento e inversiones a mediano y largo plazo, les impide sortear con flexibilidad periodos de recesión y puede conducir al cierre del negocio (Cordero y Ullauri, 2019; Neise, et ál., 2021). Por esto, se ha reconocido la necesidad de que las organizaciones empiecen a implementar en sus negocios y emprendimientos el uso de herramientas que les permitan conocer el estado de las finanzas en sus operaciones y

tomar mejores decisiones (Nava, 2009).

Por lo general cuando se crea una empresa, se busca que la misma prospere con el paso del tiempo y se mantenga en el mercado para lograr reconocimiento, incrementar sus ventas y obtener una mayor rentabilidad que sirva para el desarrollo económico, social y personal de sus fundadores y de su entorno. Para esto es básico que una empresa sea capaz de adaptarse a los cambios del entorno en el que se desempeña, que tenga claras las estrategias que lleven a alcanzar los objetivos y que pueda aplicarlas para mantenerse en el mercado a pesar de las situaciones de crisis que pueden presentarse. En consecuencia, es de gran importancia que la empresa logre gestionar y administrar de manera adecuada los recursos financieros. Esto es relevante debido a que la empresa crece en un entorno socioeconómico de manera interactiva en el que obtiene recursos financieros, humanos y materiales que transforma para mantener su estructura en la búsqueda de crecimiento (García, et ál., 1988).

El sector gastronómico en Santander es de gran importancia para la economía de la región pues está conformado por pequeñas, medianas y grandes empresas que ofrecen diversidad de menús y experiencias a sus clientes, logrando satisfacción y habitualidad en el consumo. En este sentido, brindar herramientas que favorezcan su gestión y toma de decisiones financieras permite realizar algunos aporte sociales y económicos visibles en el crecimiento de los restaurantes, su mantenimiento en el mercado y la generación de empleos directos e indirectos que contribuyen al crecimiento económico del sector y de la región.

La propuesta de un modelo de gestión para la toma de decisiones financieras favorece a las organizaciones del sector gastronómico de Santander, pues les otorga mayor solidez y capacidad para sostenerse en el mercado. Al respecto, se ha verificado que las empresas del sector gastronómico son más resilientes o más flexibles ante las crisis cuando cuentan con activos, tienen

propiedad comercial, cuentan con pocas deudas, tienen capital financiero de reserva y pueden acceder a capital financiero (Neise, et ál., 2021). Por lo tanto, aquellas empresas del sector que tienen mayor organización en sus finanzas y mayor solvencia tienen mayores posibilidades de sortear épocas de recesión y lograr sus metas organizacionales.

Además, se vislumbran aportes a la cultura financiera de los gestores de pequeñas empresas del sector gastronómico, puesto que, por medio del modelo de gestión van a poder aprender e identificar principios básicos financieros como: registro de operaciones, presupuesto, ahorro, provisión, reducción de costos, maximización de utilidades, apalancamiento, entre otros. Todos estos son aspectos que los empresarios desconocen, no manejan o tienen aversión de implementarlos en sus organizaciones.

Un modelo de gestión financiera es de gran utilidad a la hora de tomar decisiones para lograr que estas sean lo más acertadas posibles respecto a los objetivos propuestos y al logro de estos. De esta manera, se verán beneficiados los administradores, gerentes, propietarios de empresas, colaboradores, proveedores y demás personas que tengan interés en este tipo de empresas. Dicho modelo se fundamenta en principios de gestión y toma de decisiones financieras, lo que permite planificar, organizar, dirigir, controlar, hacer seguimiento y coordinar el manejo de los recursos financieros, de tal manera que se pueda realizar una adecuada planeación financiera, tomar mejores decisiones de inversión y de financiamiento, administrar sus riesgos y recursos financieros (Terrazas, 2009).

Esta investigación permite comprender, aplicar y profundizar el conocimiento de las teorías y conceptos de la gestión y toma de decisiones financieras. Además, contribuye a llenar un vacío teórico existente, pues en la literatura se han desarrollado modelos de gestión financiera para diferentes tamaños de empresas, algunos de ellos para las pequeñas, pero a nivel nacional y local

son escasos los estudios que han planteado modelos específicos a la medida, que contribuyan a las organizaciones del sector gastronómico a tomar mejores decisiones financieras. En este sentido, esta investigación sienta bases importantes para que investigadores y en futuros trabajos se profundice y contribuya a la gestión financiera y la toma de decisiones del sector gastronómico.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Proponer un modelo de gestión para la toma de decisiones financieras, aplicado a empresas asociadas a ACODRES en Santander.

1.5.2 Objetivos específicos

- Caracterizar los procesos administrativos que soportan la toma de decisiones financieras de las empresas asociadas a ACODRES en Santander.
- Identificar las debilidades y fortalezas de la gestión financiera de las empresas asociadas a ACODRES en Santander.
- Establecer los elementos para diseñar la propuesta del modelo de gestión financiera para las empresas asociadas a ACODRES en Santander.

2. Marco Referencial

2.1 Antecedentes

Como parte del marco referencial se analizaron trabajos de investigación sobre el tema de estudio, realizados por instituciones privadas y de educación, los cuales constituyen en una fuente

de información.

Con estas investigaciones una vez más se evidencia la importancia de los modelos de gestión para la toma de decisiones financieras en una organización, independientemente del tiempo de creación, tamaño e ingresos de esta. La toma de decisiones financieras es una herramienta administrativa necesaria que debería ser puesta en práctica por cualquier tipo de organización y por esto se hace indispensable concientizar a los empresarios agremiados del sector gastronómico del departamento de Santander de los beneficios que se pueden llegar a lograr con su aplicación. A continuación, se relacionan algunos de los trabajos:

2.1.1 Antecedentes en el ámbito internacional

Al realizar la revisión de artículos se identifica la importancia de las finanzas al interior de las organizaciones, así como lo menciona el trabajo de Congacha (2017) realizado en Riobamba, Ecuador, en las empresas se hace necesario contar con una guía financiera, que permita un mejor manejo del recurso económico, generar utilidades y evitar caer en un decrecimiento que puede provocar inclusive grandes pérdidas. El autor en su trabajo resalta la importancia de determinar y analizar los problemas financieros a los que se enfrenta por medio de indicadores como medio para además de examinar sus posibles soluciones, tomar decisiones con base en datos reales.

Por otra parte, como lo mencionan Pinillos y Qqueccaño (2020) en el Boletín de investigación estudiantil de Lima, Perú, un buen planeamiento financiero muestra diversas ventajas para el apropiado desempeño de la organización. Entre estos de los más relevantes son que posibilitan el dar informe a los socios de la empresa, puede atraer la financiación de nuevos socios inversores, minimizar riesgos, maximizar la rentabilidad de la inversión y facilitar el alcance de objetivos trazados para un determinado periodo. También se argumenta que el plan económico-

financiero trabaja como una guía que permite controlar los posibles cambios en los planes y adoptar medidas para corregir el rumbo a tiempo.

Así mismo, Terrazas (2009) en su trabajo presentado a la Universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba, Bolivia, reconoce que un gran desafío en el funcionamiento de las organizaciones es el de lograr administrar y gestionar los recursos financieros adecuadamente, que se hace una tarea crucial pues las actividades que las organizaciones desarrollan de alguna manera deben materializarse de forma monetaria y esto refleja su desempeño como organización. El autor concluye que la gestión financiera es un instrumento importante para la toma de decisiones siempre y cuando se aborde de manera sistémica y tenga fundamentos metodológicos claros para el análisis de la organización.

En resumen, a nivel internacional se puede observar que los estudios y artículos realizados acerca de los modelos de gestión financiera permite a las empresas mejorar la toma de decisiones, tomar acciones correctivas en caso de ser necesario, mejorar el rendimiento de los recursos financieros brindando a los interesados bienestar y seguridad en las operaciones que se realizan. Para lograrlo, estos estudios utilizaron indicadores financieros y abordaron las variables de la gestión financiera y la toma de decisiones de una manera sistémica, de forma que el ajuste en una o varias variables, impacte a las demás.

2.1.2 Antecedentes en el ámbito nacional

Un primer trabajo analizado en el marco de los antecedentes del ámbito nacional fue el realizado por Tamayo et al. (2014) Bogotá (Colombia) Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Los autores plantean una gestión organizacional basada en el logro de objetivos y analizan el proceso de toma de decisiones teniendo en cuenta este implica visualizar la empresa como un todo

compuesto; analizaron diferentes factores, especialmente la dimensión del desarrollo humano y condiciones laborales, como un proceso relevante para desarrollar organizaciones competitivas. Esta investigación permite visualizar la importancia de las diferentes dimensiones de los seres humanos en las organizaciones, teniendo en cuenta que son las personas quienes se encargan de los diferentes procesos en una empresa.

Un segundo trabajo es el realizado por Higuita (2014), en el cual considera la transformación de la cultura organizacional a través de la formación de hábitos, lo cual se realiza mediante un análisis documental. Esta investigación es de gran aporte al proyecto que se desarrolla a lo largo de este documento, porque la toma de decisiones más allá de ser una herramienta administrativa que permite tener una reconocida gestión financiera, representa un tema de cultura en el sector gastronómico del departamento, no se visualiza dentro de la administración de este tipo de negocio un modelo de gestión, por lo que primero es concientizar a los integrantes del sector que no es solo crear utilidades en el corto plazo, sino generar valor a través del tiempo y con ello garantizar no solo la sostenibilidad de la empresa, sino los beneficios futuros y los rendimientos del capital.

Un último trabajo investigativo analizado en el ámbito nacional es el realizado por Díaz et al. (2018), en la Universidad de Pamplona, Colombia año 2017. Este tuvo como objetivo analizar cómo incide la generación de valor en la toma de decisiones de las pequeñas y medianas empresas de productos cerámicos de la frontera de Colombia y Venezuela. Si bien en esta investigación el sector es diferente al que se estudia en el presente trabajo, es evidente que a lo largo de los años el propósito de la administración en las organizaciones ha estado enfocado a incrementar las utilidades, pero en la actualidad y resultado de la globalización de la economía, las organizaciones se ven en la necesidad de asegurar que cada una de sus acciones seas más eficientes

y eficaces, generando valor a la organización para que sea competitiva, pues ya no se trata solo de mantenerse en el mercado. Así, poder ver la realidad a través de un ejercicio práctico en una empresa, es la mejor forma de resaltar los beneficios que puede tener la creación de valor, por lo que la tendencia a crear valor debe implementarse como cultura organizacional en pro del mejoramiento, crecimiento y el cumplimiento de las metas de cualquier organización.

2.1.3 Antecedentes en el ámbito local

En Santander, según datos de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, en el año 2019 las empresas inscritas en actividades de alojamiento y servicios de comidas tenían una participación del 10,6% en las actividades económicas del departamento, lo que permite ver la importancia que el sector gastronómico tiene en la economía de los Santandereanos, que conlleva a querer gestionar adecuadamente los recursos financieros de estas organizaciones.

En materia de investigación, se encuentran proyectos destinados a mejorar el manejo de las finanzas de empresas a nivel local, así como estudios para generar valor de la gestión financiera y el apalancamiento de las empresas, sin embargo, respecto al tema de modelos de gestión financiera que permitan mejorar la toma de decisiones son escasos. Tal es el caso del trabajo de grado realizado por Guerra (2018), el cual consistía en describir el apalancamiento que tenía la empresa en el momento del estudio, para determinar la mejor alternativa de apalancamiento de la empresa. Este proyecto se delimita a una empresa específica que no pertenece al sector gastronómico y en un tema determinado del área financiera como lo es el apalancamiento de la compañía.

Por otra parte, se encuentra el estudio realizado por Sánchez (2020) que busca por medio de un modelo de negocio de formación financiera mejorar la toma de decisiones en pequeñas empresas. Este proyecto busca crear un modelo de negocio, pero no aporta a un modelo de gestión

financiero para las empresas ya creadas del sector gastronómico, que puedan utilizar para mejorar su funcionamiento y toma de decisiones. Por esta razón, el presente trabajo se considera un gran aporte a las empresas del gremio, generando vínculo entre la academia y el sector gastronómico.

En conjunto, se puede observar que en las investigaciones consultadas se han desarrollado modelos de gestión financiera para diferentes tamaños de empresas, algunos de ellos para las pequeñas; sin embargo, a nivel nacional y local son escasos los estudios que han planteado modelos específicos a la medida, que contribuyan a las organizaciones del sector gastronómico a tomar mejores decisiones financieras. Cada uno de estos trabajos confirma la importancia de tener modelos de gestión financiera para poder tomar decisiones en las organizaciones, particularmente las pequeñas empresas gastronómicas.

2.2 Marco teórico

Los fundamentos teóricos de la investigación se enmarcan primero en los aspectos de la gestión financiera de pequeñas y medianas empresas, para luego entender en este tipo de organizaciones, cómo se debe analizar la administración de los recursos financieros, cómo toman decisiones financieras y qué modelo de gestión puede ajustarse para mejorar su liquidez y solvencia.

2.2.1 Gestión financiera de PYMES

La gestión financiera tiene como función conseguir y determinar la asignación de recursos que permiten el desarrollo de las operaciones de la empresa, ya sea inmediatas o de largo plazo (Vera, 2012). Esto implica la toma de decisiones y actividades que procuren, utilicen y controlen los recursos financieros necesarios para que la organización realice sus tareas (Córdoba, 2012).

Por lo tanto, esta gestión comprende diferentes actividades relacionadas con la planeación, consecución, asignación y control de fondos financieros de la empresa, como se presenta en la tabla 1.

Tabla 1. *Actividades y tareas de la gestión financiera.*

Actividades	Tareas básicas
Planeamiento financiero	- Elaboración de pronóstico. - Costeo de actividades, tareas y procesos. - Formulación de presupuestos
Obtención de fondos	- Determinar el volumen total de fondos que debe utilizar la empresa. - Identificación de fuentes de financiamiento. - Trámite de préstamos bancarios a corto plazo. - Negociación de financiamiento a mediano y largo plazo con proveedores o entidades financieras.
Asignación de fondos	- Distribuir eficientemente los fondos entre los diferentes activos. - Dotación de recursos monetarios para la ejecución de actividades. - Administración del efectivo. - Elaboración de registros contables.
Control financiero	- Distribuir de la mejor manera las fuentes de financiamiento, desde el punto de vista de la evaluación global de la empresa. - Vigilancia de presupuestos. - Análisis y corrección de desviaciones. - Elaboración de informes contables.

Adaptado de Córdoba (2012).

Una interpretación de estos componentes para pequeñas y medianas empresas es propuesta por Vera (2012), quien plantea que la gestión financiera se lleva a cabo por procesos de tomas de decisiones en aspectos estratégicos y financieros de corto y largo plazo, visibles en los siguientes componentes:

- *Condiciones para el desarrollo de la gestión financiera:* son las características y procesos que deben existir en la empresa para su correcto funcionamiento. En este caso implica si existe planificación estratégica (planes, análisis del entorno, definición de objetivos y

estrategias, asignación de recursos según estos planes), análisis funcional de la gerencia financiera (existencia de área financiera, personal capacitado, utilización de indicadores financieros, elaboración de planes financieros) y existencia de mecanismos de control estratégico (seguimiento de planes, indicadores, frecuencia de evaluación de objetivos estratégicos, aplicación de correctivos a desviaciones del plan.

- *Procesos de planificación y control financiero*: abarca los procesos de definición de objetivos, metas, estrategias, políticas y mecanismos de control financiero en la empresa.
- *Parámetros financieros para la toma de decisiones de largo plazo*: implica el estudio si la empresa lleva a cabo análisis de inversiones según el riesgo y la rentabilidad, el tipo de inversión, composición de la estructura financiera y alternativas de financiamiento planificadas.
- *Parámetros financieros para la toma de decisiones de corto plazo*: verifica si la empresa lleva a cabo un presupuesto, qué hace ante excedentes o faltantes de efectivo, sus políticas de crédito e inventarios y tipo de financiamiento utilizado.
- *Articulación*: es la articulación de los componentes anteriores para el desarrollo armónico y exitoso de la gestión. Esto implica el análisis de la medida de asociación entre ellos y la uniformidad en el nivel de aplicación de los procesos estudiados.

Se puede observar en estos componentes el proceso de gestión financiera, su articulación con las decisiones financieras de la empresa y el papel de la planificación y el control financiero en la toma de decisiones de la empresa. Por lo tanto, estos componentes son relevantes para identificar cómo está la gestión financiera de las pymes y el modelo necesario para mejorar la toma de decisiones financieras.

Por su parte, la gestión financiera tiene dos componentes básicos: el táctico y el estratégico,

el primero son las actividades contables y de tesorería que se llevan a cabo día a día, mientras que el segundo se refiere a la habilidad de razonar y proyectar el negocio desde la óptica financiera (Barajas, et ál., 2013). De esta manera, la visión financiera de un negocio Pyme se centra en tres aspectos: caja, riesgo y valor.

- *Caja*: son los beneficios que quedan después de las ventas, menos las amortizaciones. Es lo que queda disponible en dinero para adquirir más recursos y seguir creciendo. Por lo tanto, las ventas, menos los costos dan un valor en caja, al cual se le resta la necesidad financiera del capital circulante, las inversiones en equipamiento necesario para la operación y los pagos en deuda financiera, da como resultado el flujo de caja (Cash Flow) disponible. En este sentido, gestionar todos los elementos de la caja (circulante, inversiones y deuda) es el objetivo de entrada en la gestión financiera: tomar decisiones en función de la caja que producirá (Barajas, et ál., 2013).
- *Riesgo*: es la incertidumbre de que se genere o no la caja prevista, lo cual influye en la captación de nuevo capital o de préstamos o créditos. Esto a su vez determina las posibilidades de gestionar nuevos recursos para crecer y el coste de los mismos (Barajas, et ál., 2013).
- *Valor*: Es el valor del negocio y es una consecuencia de una adecuada gestión de caja y de riesgo, pues un negocio valdrá más si las previsiones de caja futuras son elevadas y si el riesgo percibido es reducido (Barajas, et ál., 2013).

Por lo tanto, el valor es un indicador de la empresa que resume la situación financiera de la organización, el costo de los recursos y las posibilidades del negocio para crecer en el futuro. En este sentido, el valor es una variable final que a la que pueden confluir las decisiones que se tomen en la empresa.

A su vez, se puede deducir de estos elementos que el factor importante a gestionar y mantener es el flujo de caja, lo cual llevado a los elementos expuestos por Filion, et ál., (2011), se reduce a analizar la rentabilidad, liquidez y la deuda de la empresa. A esto se debe agregar un indicador adicional que refleja el equilibrio entre capital y deuda para el negocio: la solvencia.

La solvencia indica cuantos recursos existen en el activo en comparación con el pasivo, por lo tanto, es una señal de la estabilidad de la empresa y su capacidad para afrontar situaciones imprevistas (Barajas et al., 2013). De acuerdo con este último autor una empresa es solvente si los activos de sus libros representan el valor real de las inversiones, si los activos representan la mitad o más del patrimonio de la empresa, si se generan ingresos y flujos de caja positivos.

Reconocer y evaluar todos los aspectos anteriormente mencionados hace parte del análisis de la gestión financiera de la empresa, lo cual requiere procesos de análisis y diagnóstico, tanto interno como externo, del movimiento de recursos. Córdoba (2014) destaca la necesidad de analizar e interpretar los estados financieros para conocer la situación de la empresa y posteriormente encontrar las causas que determinan deficiencias y definir alternativas de solución. Todo ello con el fin de generar mayor rentabilidad, obtener solvencia y generar mayor valor a la empresa.

La anterior visión es congruente con el concepto de gestión integral financiera que proponen Correa, et ál., (2009):

Proceso mediante el cual las organizaciones son direccionadas al cumplimiento de sus objetivos, resaltando la importancia de las variables constitutivas de los procesos financieros empresariales, pero con un enfoque integrador de los demás componentes que hacen parte de la gestión organizacional, tales como: las estructuras administrativas, de procesos, el sistema productivo, los recursos humanos y los sistemas de calidad, entre otros (p. 191).

Estos autores resaltan que esta visión integradora no debe confundirse con la gestión

administrativa de la empresa, sino que es una conceptualización integral que permite encaminar la empresa hacia el objetivo básico financiero: maximizar el valor de la empresa.

De esta manera, Correa, et ál., (2009) proponen cinco componentes mínimos para la gestión integral financiera de las pymes:

Componente administrativo: analiza las decisiones administrativas y la gestión empresarial, estructura organizacional, planeación y en general el aprovechamiento de los recursos por parte de los administradores de la empresa.

Componente técnico: estudia la cadena de valor de las empresas, sus estrategias de producción, procesos, capacidad, calidad, tamaño de inventarios y gestión del talento humano. Todos estos factores afectan las necesidades de recursos que se deben planear en la parte financiera.

Componente legal: tiene como referentes los elementos formales de la organización, tanto los beneficios de la fundamentación legal para su sostenimiento, como los requerimientos impositivos, seguridad social y su planeación.

Componente internacional: el objetivo de este componente es mirar la situación que tienen las MiPymes para dar respuesta a las exigencias y mayor dinamismo del comercio internacional.

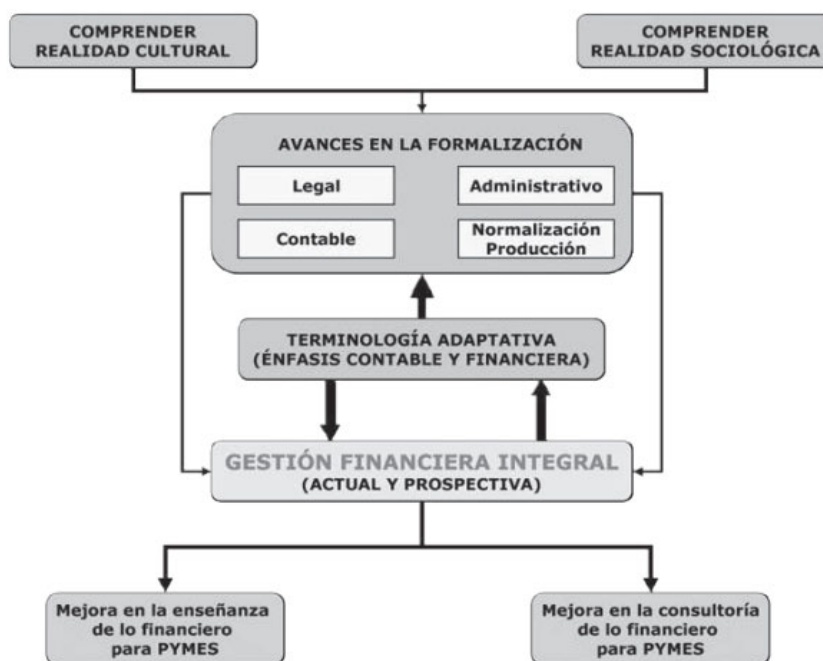
Componente contable y financiero: abarca los elementos de información contable y financiera de la empresa, lo que permite ver la realidad económica en el desarrollo de su objeto social y optimizar resultados en el uso de los recursos.

Estos componentes del modelo integral para pymes dejan en evidencia que el área financiera de una organización tiene fuertes relaciones con áreas administrativas, técnicas y legales de la empresa. En efecto, diferentes indicadores financieros no dependen solo de la información contable de la empresa, sino de las tasas impositivas existentes, las tasas de rendimiento de otras

oportunidades de inversión, la forma de organización de proveedores e inventarios, entre otras.

Estos elementos se engloban en la propuesta metodológica para la gestión financiera de pequeñas empresas (ver figura 2). En esta figura se resalta la importancia de que la empresa analice los factores internos y externos no solo a nivel cultural o sociológico, sino en las variables macroeconómicas que tienen un impacto en la gestión financiera. Los aspectos legales, técnicos, administrativos, financieros y contables permiten la gestión financiera integral y terminologías de dialogo con la parte contable y financiera. Al final, esta gestión mejora los procesos de enseñanza y consultoría financiera en las PYMES.

Figura 2. Metodología de gestión financiera en pequeñas empresas



Tomado de Correa y Jaramillo (2007).

2.2.2 Análisis de la administración financiera en las PYMES

En las pequeñas y medianas empresas las capacidades para continuar con el desarrollo normal de sus actividades en el corto plazo son más limitadas, razón por la que las finanzas deben examinarse más de cerca. Filion, et ál., (2011) propone que en las pymes hay tres aspectos

fundamentales para ser eficaz en la administración financiera: analizar el flujo de efectivo, administrarlo y acceder a él por medio del financiamiento. Esto revela la importancia del análisis y enfoque en indicadores relacionados con la rentabilidad, liquidez y deuda.

En primer lugar, el análisis del flujo de efectivo responde a dos necesidades: responder las obligaciones financieras, pero seguir invirtiendo en bienes para mantener la capacidad para generar utilidades. Así una empresa que no genera suficientes flujos de efectivo para esas dos necesidades, está condenada a cerrar en un plazo corto (Filion, et ál., 2011).

En segundo lugar, luego de analizar las utilidades y flujos de efectivo, es necesario administrar la *liquidez*, es decir, los activos y los pasivos corrientes. De acuerdo a Filion, et ál., (2011) esto se realiza mediante la administración del capital circulante (inventarios, cuentas por cobrar y pagar) y el establecimiento de la proporción de las deudas de corto plazo en referencia a las de largo plazo. Una vez se aseguran flujos de efectivo en la empresa, estos se deben administrar de forma adecuada, con el fin de mantenerlos y hacerlos eficientes para los fines productivos. La importancia de la administración de liquidez radica en que mantiene los recursos necesarios para aprovechar oportunidades, atender compromisos inmediatos, aprovechar descuentos y mejorar el perfil de inversión de la compañía.

Un aspecto relevante en las pymes es el manejo del capital de trabajo, pues una de las causas para la quiebra de estas empresas en los primeros cinco años es el mal manejo de esta parte de los activos corrientes, tan relevante para dar seguridad a la empresa respecto a su capacidad para autogenerar efectivo para financiar sus operaciones y no caer en problemas financieros (García, et ál., 2017). La administración de este capital de trabajo debe considerar factores del macro y microambiente de las pymes. Esta problemática es frecuente en los restaurantes, donde la falta de financiación adecuada y de capital de trabajo es una de las razones del fracaso (Cooper,

et ál., 2002). El capital de trabajo y su administración puede marcar la diferencia entre las empresas que quiebran teniendo una buena idea de negocio y aquellas que logran mantenerse en el mercado obteniendo rentabilidades.

Algunos elementos relevantes permiten determinar el nivel adecuado de estos elementos del capital circulante:

- *Cuentas por cobrar*: influirán las políticas de los proveedores y la dependencia entre la empresa y sus clientes, será un justo equilibrio entre no perder clientes por políticas muy estrictas y arriesgar la liquidez con políticas laxas.
- *Inventarios*: influyen variables como la facilidad de aprovisionamiento, tipo de producción, estacionalidad, etc. Se debe tender a reducir su importancia relativa, pero respetando los factores técnicos y físicos.
- *Cuentas por pagar*: dependen de las prácticas del sector, la relación de fuerza con los proveedores y las buenas relaciones con ellos. Se busca extender el plazo de pago tanto como sea posible, sin perder la credibilidad frente a los proveedores.

En conjunto, la gestión financiera que llevan a cabo las pymes se caracterizan por la insolvencia y poca liquidez, resultado de políticas financieras poco efectivas o poco conocimiento de los propietarios del manejo adecuado de los recursos (Rodríguez, 2016). De acuerdo con Correa y Jaramillo (2007) las pymes toman malas decisiones financieras debido a que desconocen la realidad financiera de la empresa, no se cuentan con registros financieros adecuados, no se separan adecuadamente la empresa de las finanzas de los propietarios, no se proyecta la empresa a mediano y largo plazo, falta estrategias de planeación y no se usa la contabilidad para tomar decisiones. Esto es producto del cortoplacismo de muchos de los empresarios y el poco tiempo y conocimiento que dedican a conocer su situación financiera, planear una nueva y ejercer los controles necesarios.

En tercer lugar, un aspecto relevante de la administración financiera de las pymes es el *financiamiento*, en donde existen dos categorías: las deudas, que son las sumas que se deben a prestamistas y los capitales netos, que son los fondos que los dueños invierten en la empresa. En el primer caso, Fillion, et ál. (2011) mencionan que con frecuencia las PYMES acceden a deudas por parte del financiamiento de los proveedores en las cuentas por pagar, el financiamiento tradicional con bancos, financiamiento basados en la obtención de préstamos con garantía de activos o la venta de cuentas por cobrar, y financiamiento subordinado o con pocas garantías. Respecto al capital neto, Fillion et ál. (2011) menciona que sus fuentes son del flujo de efectivo generado en las operaciones, los inversionistas ocasionales, inversionista en capital de riesgo y programas de ahorro y crédito público.

Las pymes por su tamaño tienen escasos recursos de capital para financiar sus operaciones, ampliaciones y decisiones de inversión en el corto, mediano y largo plazo (Miller y Friesen, 1984; Wang y Singh, 2014). Por lo tanto, el financiamiento es una variable que inexorablemente debe tenerse en cuenta en los modelos de gestión financiera que contribuyan a la toma de decisiones.

2.2.3 Toma de decisiones financieras en las PYMES y restaurantes

Las decisiones financieras se consideran buenas o adecuadas cuando siguen un proceso sistemático y organizado de análisis; lo que, aun así, no asegura un resultado determinado, puesto que este no se puede controlar por completo (González, et ál., 2020). De acuerdo con estos autores, las decisiones financieras que toman las empresas generalmente son de tres tipos:

Decisiones de operación: relacionadas con la liquidez necesaria para la operación, además de los ingresos y costos que luego reflejan la utilidad operativa.

Decisiones de inversión: corresponde a la compra o venta de activos operativos y no

operativos, además del análisis de la rentabilidad que genera dicha inversión.

Decisiones de financiación: es la estructura de capital o financiación de corto y largo plazo de la empresa, junto con los costos en los que se incurre con cada fuente de financiación.

Las decisiones pueden modificar el rumbo inmediato de la empresa (ingresos y costos) y en periodos de tiempo más largos, como lo requiere la inversión y la financiación. De allí que las decisiones financieras sean el mecanismo de implementación de una estrategia financiera, pues es a través de ellas que se logran los objetivos de solvencia y generación de valor.

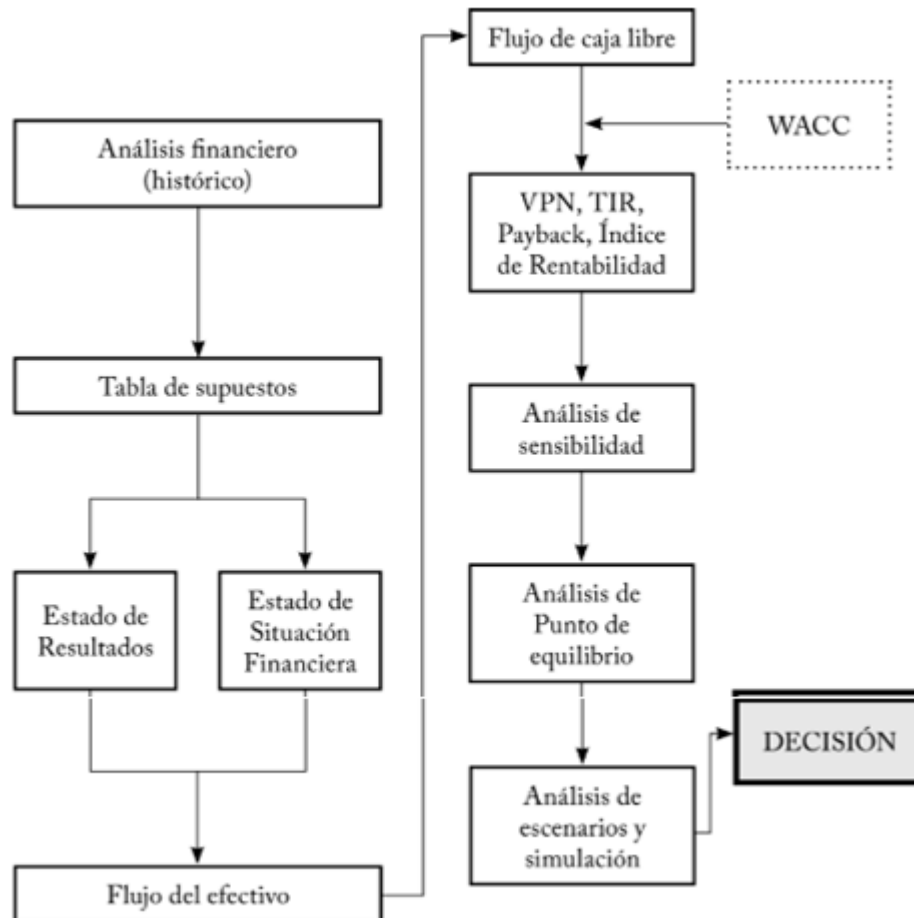
Independientemente del tipo de decisiones a tomar, González, et ál., (2020) proponen un proceso modelado de lo que se considera una buena decisión financiera (ver figura 3). Nótese que todo inicia con un análisis financiero con información histórica, que luego permite construir los supuestos con los que se proyectan los estados financieros, especialmente el estado de resultados, estado de situación financiera, y flujo de efectivo. A partir de dichos estados, se construye el flujo de caja libre, índices de rentabilidad, análisis de sensibilidad, punto de equilibrio y análisis de escenario y simulación; lo que permite llegar a la decisión final.

Como se puede observar, todo el proceso de revisión de información histórica pasa por un proceso de proyección de estados de resultados y culmina con modelos que permiten la toma de decisiones financieras. Las anteriores particularidades de la toma de decisiones financieras y gestión de las finanzas de la empresa requieren modelos adaptados que permitan a los dueños de las pymes tener un adecuado control de sus recursos monetarios y lograr solvencia.

Existen diferentes decisiones financieras que se toman en las pymes y que les son particulares por su tamaño y creencias de sus dueños. A continuación, se describen algunas condiciones particulares de las decisiones que toman las pequeñas empresas y del sector gastronómico, lo cual brinda luces sobre los aspectos del entorno y el comportamiento de los

empresarios que se deben tener en cuenta para diseñar modelos de gestión financiera para la toma de decisiones.

Figura 3. *Proceso para tomar una “buena” decisión financiera*



Tomado de González, et ál., (2020).

Por un lado, en las decisiones sobre el apalancamiento o financiamiento existe la hipótesis de la jerarquía financiera, en la que se afirma que las pequeñas y medianas empresas, con el fin de evitar costos de agencia y revelar información, prefieren primero utilizar los fondos propios reteniendo beneficios, luego estarían dispuestas a asumir deudas con bancos y por ultimo aceptarían nuevos socios (Briozzo, et ál., 2016). Esta condición revela las limitaciones que tienen

las Pymes para crecer por medio del financiamiento de socios, sino que son propensas a renunciar al retiro de utilidades o la solicitud de créditos a instituciones bancarias. La aversión al financiamiento por parte de nuevos socios no solo limita el acceso a capital sin costo, sino que cierra posibilidades a nuevas ideas que impulsen a crecer al negocio.

En las empresas pequeñas familiares se priorizan el capital socioemocional, es decir, elementos no financieros de la organización que atienden a necesidades de la familia, por ejemplo, la identidad, perpetuación del legado familiar, sucesión o capacidad de ejercer influencia familiar, por lo tanto son menos proclives al endeudamiento y son los recursos propios la principal fuente de financiamiento; lo que les genera mayores riesgos en su desempeño y crecimiento (Baixauli-Soler, et ál., 2021). En este tipo de empresas la toma de decisiones se basa en la intuición, influenciada por creencias limitantes acerca del dinero y bajo nivel de educación financiera, lo que limita las decisiones de financiación y por ende en las de inversión.

Por su parte, las decisiones financieras en las pymes depende del nivel académico del propietario, es decir, entre mayor preparación académica tenga el dueño, tomará mejores decisiones basadas en análisis financieros más detallados y el uso de indicadores de valor para la planeación futura (Romero y Ramírez, 2018). En este sentido, si se incrementa la formación financiera del empresario, se puede esperar una mayor probabilidad de obtener mejores resultados en su gestión financiera.

En los restaurantes pequeños y medianos los esquemas de gastos tienden a ser estables: los costos de comida, bebida y algunos costos laborales son variables y los demás se clasifican como fijos (Cooper, et ál., 2002). No obstante, es común en los restaurantes que los propietarios calculen erróneamente los costos, pues frecuentemente ellos suman las compras de alimentos y los comparan con las ventas para conocer su utilidad y detectar cuando hay problemas de costo y así

subir los precios; no obstante, esta técnica es poco eficiente, puesto que hay inventarios iniciales y finales, cortesías y alimentos consumidos por el personal, lo que puede generar márgenes de error altos que ocasionan mala toma de decisiones (Cuevas, 2004).

En los restaurantes pequeños y medianos existen problemáticas asociadas al manejo del recurso financiero: déficit de flujo de caja debido a la falta de capitalización inicial (producto del mal cálculo) y una sobreestimación de las ventas; desconocimiento del punto de equilibrio, pues no es raro que un restaurante nuevo no produzca suficientes utilidades en el primer año de actividad (Cooper, et ál., 2002). Por lo tanto, la falencia de las PYMES no es la ausencia de planeación o análisis de los números de la organización, sino que dicho ejercicio se realiza de manera errónea de las necesidades de inversión, ingresos, costos y tiempo de recuperación de la capitalización inicial.

2.2.4 Modelo de gestión financiera integral para PYMES

Un modelo es una abstracción de la realidad y puede ser de tres tipos: físicos, cuando se representa utilizando materiales u objetos; análogos cuando se representa por medio de relaciones entre sus componentes; o simbólicos cuando se representa a través de variables que se relacionan matemáticamente (Gutiérrez, 2013). Estos modelos permiten trazar rutas de tomas de decisiones o cuantificar los resultados de las relaciones que existen entre variables, ante determinadas circunstancias.

Un modelo financiero es “la representación simbólica de situaciones empresariales” (Gutiérrez, 2013, p. 17), puesto que permiten analizar y cuantificar los resultados de cualquier situación empresarial que se presente en la organización. Por su parte, un modelo de gestión financiera describe la interrelación entre las distintas variables que inciden en el comportamiento financiero de la entidad y los procesos de consecución, mantenimiento y utilización del dinero que

contribuyan al desarrollo de la misión y visión de la empresa (Ponce, 2014). Incluyendo la definición de la gestión financiera, se deduce que un modelo de gestión financiera es un marco de referencia de la forma como se debe planear, obtener, asignar y controlar el dinero de una organización.

Aunque los modelos financieros no se pueden estandarizar para todas las situaciones, dadas las particularidades de cada negocio, existen componentes que son comunes para todos: las variables. Estas variables pueden ser de entrada, de proceso o de salida; se describen a continuación (Gutiérrez, 2013):

Variables elementales o, de entrada: permiten introducir valores al modelo y son independientes; pueden ser de decisión, cuando están bajo el control de quien toma la decisión, o de ambiente, cuando los elementos están por fuera del modelo y no están bajo control.

Variables intermedias o de proceso: son variables que permiten procesar o calcular los resultados del modelo por medio de operaciones con las variables elementales.

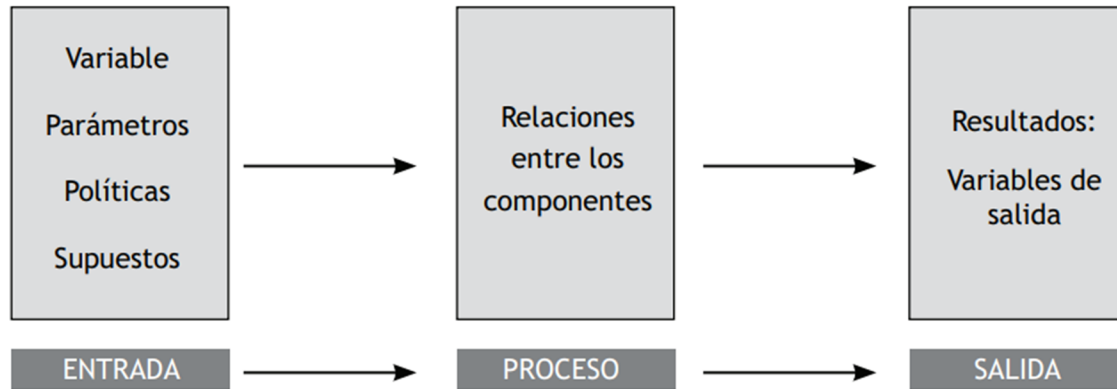
Variables de resultado o salida: Son aquellas que brindan el valor final del modelo sobre el que se hacen los análisis.

Un modelo financiero desde un enfoque de sistemas como el que propone Gutiérrez, (2013) considera datos de entrada (variables, parámetros, políticas o supuestos), procesamiento (relaciones entre los componentes) y resultados (ver figura 4).

Las variables de entrada son las que el empresario conoce y tiene disponibilidad si registra sus operaciones diarias, las cuales se relacionan con las políticas que tiene de manejo de clientes, inventarios y proveedores. En el análisis financiero estas entradas tienen diferentes relaciones que permiten obtener indicadores que dan cuenta cada uno de una visión parcial de la situación económica de la empresa. Finalmente, las variables de salida son aquellos indicadores que por sí

solos permiten evidenciar la salud de toda la empresa.

Figura 4. Metodología de modelos financieros con enfoque de sistemas



Tomado de Gutiérrez (2013).

Existen diferentes clasificaciones de modelos financieros, de acuerdo con sus objetivos, temporalidad, metodología de solución, grado de detalle y forma de cuantificar variable (Gutiérrez, 2013). Sin embargo, para efectos de la presente investigación, en la tabla 2 se sintetizan las tipologías aplicables al modelo de gestión financiera a diseñarse y su descripción. Puede ser el modelo exploratorio en su propósito, de control según el horizonte de tiempo, de simulación frente a la metodología de solución, determinístico por la forma de cuantificar las variables y con fines aplicativos en la realidad.

Tabla 2. Clasificación de modelos financieros

Modelo según...	Tipo	Descripción
... su propósito	Exploratorio	Se utilizan para medir el efecto de cambios pequeños en las variables en la situación actual, de manera que se puedan tomar decisiones
... el horizonte de tiempo involucrado	Control	Son modelos de corto y mediano plazo cuyas variables de entrada son los eventos pasados y permiten verificar hechos, prever situaciones y sustentar acciones correctivas.
... la metodología de	De simulación	Se utilizan para aprender sobre una situación, pues

Modelo según...	Tipo	Descripción
solución		permiten conocer impactos y relaciones entre las variables y los resultados de una situación, para poder mejorarla.
... la forma de cuantificar las variables	Determinístico	Las variables de entrada tienen valores asignados por los sujetos, basados en supuestos; por lo tanto, cuando se ejecuta el modelo se tiene como supuesto que se conoce con certeza el valor asignado a la variable. En estos modelos no se considera la incertidumbre que traen implícitas las decisiones financieras.
... el grado de detalle	Aplicativos	Se construyen para aplicarse en la realidad y se manifiestan con un alto número de variables y de condiciones.

Adaptado de las conceptualizaciones de Gutiérrez (2013).

Finalmente, este mismo autor ha definido unas etapas para el diseño y creación de un modelo financiero, bajo el enfoque de sistemas, y con miras a establecerse en hojas de cálculo en Excel:

- Conocer antecedentes de la situación*: consiste en definir el alcance, situación que se pretende resolver con el modelo y los usuarios.
- Definir salidas y entradas del modelo*: reconocer la información a producirse con el modelo, así como las entradas requeridas con su fuente de información.
- Conocer el ambiente de uso del modelo*: es el reconocimiento del nivel de experiencia y ayuda que pueden requerir los usuarios que van a usar el modelo. En este caso los administradores y dueños de organizaciones de gastronomía.
- Entender el problema que se modelará*: es la elección del marco teórico que usará el modelo y así construir el esquema de relaciones que representan las variables que componen la situación.
- Anticipar las herramientas necesarias*: se debe estudiar el nivel de dificultad de los cálculos que se deben realiza dentro del modelado de la situación y las herramientas que

pueden llevar a cabo estos cálculos de forma permanente y confiable (en este caso, de Excel).

- f) *Diseñar el modelo*: no solo consiste en el diseño gráfico del modelo sino la construcción de la hoja de cálculo con sus macros y formularios que permitan llevar a cabo todo establecido en los pasos anteriores.
- g) *Desarrollar el modelo*: Consiste en ensayar con cifras (reales o no) el empleo lógico del modelo, con tal de verificar que se satisfagan las condiciones establecidas previamente.
- h) *Calibrar el modelo*: Es la verificación y depuración de cifras incongruentes, el lugar de los cálculos y la presentación de los datos.
- i) *Probar el modelo*: es la prueba y verificación de las combinaciones posibles y los cambios que se producen cuando se hacen variaciones en los datos de entrada; además de examinar su tratamiento en el proceso.
- j) *Documentar el modelo*: es la declaración de los supuestos hechos en el modelo con el fin de ayudar a los usuarios en su utilización y facilitar su mantenimiento.

El diseño de un modelo de gestión financiera implica primero un proceso de reconocimiento de las necesidades de la organización y las herramientas necesarias; posteriormente requiere de calibraciones, pruebas y documentación para futuras aplicaciones.

2.2.5 Gerencia del valor

Un indicador de la gestión financiera es el valor de la empresa, el cual consecuencia de su buen funcionamiento. De ahí que la gerencia del valor busque formular la estrategia empresarial y definir la estructura competitiva de la empresa ligada a la creación de valor económico (Jiménez, et ál., 2017). Surge entonces la gerencia del valor, la cual se considera como una orientación de

los procesos organizacionales y funciones del personal con el direccionamiento estratégico de la empresa, de manera que las decisiones se tomen en pro del aumento de su valor (García, 2003). Este es un proceso administrativo integral diseñado para mejorar las decisiones estrategias y operativas a lo largo de toda la corporación.

El valor de una empresa se estima a partir de los futuros flujos. Existen dos enfoques alternos a la hora de valorar un negocio (Barajas, et ál., 2013):

Valorando el pasado de la empresa: consiste en calcular el valor basados en datos históricos y actuales, aplicando métodos para estimar un futuro, el cual se supone es una continuación del pasado.

Valorando el potencial de crecimiento futuro: es una forma de valoración más sofisticada para empresas que tienen planes a futuro definidos y prometedores, donde se busca ajustar estimaciones en relación con la generación de caja en el futuro.

Independientemente de la mirada que se le dé al valor (pasado o futuro), es claro que el mismo depende del desempeño financiero de la organización y las proyecciones de éxito que se prevean para el negocio.

Por su parte, Fitó (2015) relaciona los siguientes modelos de valoración:

Modelos estáticos: determinan el valor de una empresa estimando su patrimonio, es decir, el resultado de ajustar el valor de mercado de los activos y pasivos y estimando el patrimonio neto ajustado.

Métodos dinámicos: la empresa se valora por la capacidad de generar rendimientos futuros y el método más utilizado es el descuento de flujos de caja.

Métodos mixtos: son métodos que parten del valor estático de la empresa, pero añaden una valoración de generar beneficios futuros.

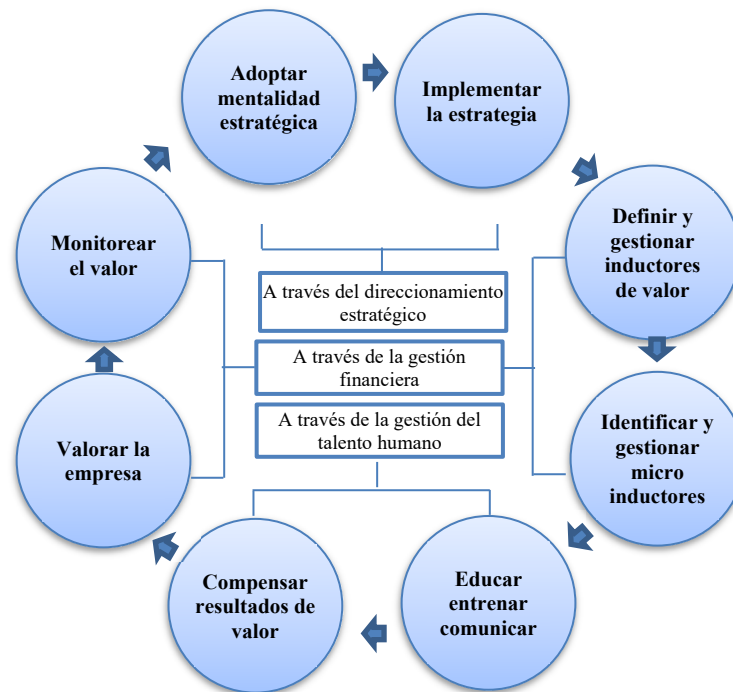
Valoración por múltiplos: consiste en la comparación de ciertas variables con otras empresas comparables, de las cuales si se conoce el valor.

En la base de las mediciones del valor está el flujo de caja, puesto que de su comportamiento se desprende cuánto vale la empresa ante los inversionistas. De ahí que la mejora del flujo de caja sea un objetivo de las decisiones que se tomen en la empresa, pues de esa manera se está buscando el aumento de su valor (García, 2003).

La gerencia del valor se puede llevar a cabo por alternativas que agrupan diferentes procesos de la empresa. García (2003) propone un sistema de creación de valor por medio del direccionamiento estratégico, la gestión financiera y el talento humano (ver figura 5). En el direccionamiento estratégico se encuentra la adopción de la estrategia, en la gestión financiera la identificación de los indicadores que inducen valor, permiten calcularlo y monitorearlo, además que en el talento humano se busca la formación y comunicación en el valor.

La cultura de la gerencia del valor en la empresa, desde el direccionamiento estratégico, se fomenta desde la adopción de una mentalidad estratégica y la implementación de la misma. Desde la gestión financiera, dicha cultura se fomenta implementando los procesos de: 1) definición y gestión de las variables que inducen valor; 2) identificación y gestión de los microconductores de valor; 3) valoración de la empresa y 4) monitoreo del valor. Finalmente, desde la gestión del talento humano, el valor se gerencia por medio de dos procesos: 1) educación, entrenamiento y comunicación y 2) compensación atada a resultados asociados con el valor. La gerencia del valor implica el trabajo simultáneo de diferentes procesos de acuerdo con la realidad de la empresa.

Figura 5. *Sistema de creación de valor*



Adaptado de García (2003).

En conjunto, la gestión financiera requiere la planeación, obtención, asignación y control de fondos de la empresa (Córdoba, 2012). En las pymes los aspectos relevantes de una administración financiera eficaz implican el análisis del flujo de dinero, la administración de la liquidez y el financiamiento; áreas en donde generalmente los gerentes poseen dificultades (Filion, et ál., 2011). En los restaurantes los problemas financieros provienen de errores en el cálculo de costos y técnicas poco eficientes para calcular utilidades, que los lleva a tomar malas decisiones (Cooper, et ál., 2002; Cuevas, 2004). La solución a estas problemáticas radica en el establecimiento de modelos financieros en los que existan variables de entrada, proceso y salida que faciliten la toma de decisiones en pro de la generación del valor en la organización (Gutiérrez, 2013; García, 2003).

3. Diseño metodológico

3.1 Operacionalización de variables

Las variables que se trabajarán en la investigación son inicialmente de caracterización socioeconómica y luego centradas la propuesta de un modelo de gestión financiera como variable independiente y la mejora en la toma de decisiones. Las dimensiones e indicadores de estas variables se observan en la tabla 3.

Tabla 3. *Operacionalización de variables*

Variable	Dimensión	Indicadores para medir
Caracterización socioeconómica	Características socioeconómicas de la empresa	Sector
		Antigüedad
		Número de empleados
		Número de sucursales
	Educación del empresario	Nivel de estudio
		Carrera universitaria
	Demografía del empresario	Edad
		Estrato
		Estado civil
	Socioeconomía del empresario	Ingreso mensual
		Propiedad inmobiliaria
		Registro de operaciones financieras
		Gasto mensual
		Distribución del gasto mensual
		Manejo de excedentes
		Acciones de ahorro
Modelo de gestión financiera	Planificación estratégica	Diseño explícito de plan estratégico.
		Análisis de fortalezas y debilidades.
		Análisis de variables del entorno.
		Definición de objetivos del plan.
		Análisis de estrategias.
		Asignación de recursos a las acciones previstas en el plan.
	Análisis funcional de la empresa	Contribución con el diseño de plan estratégico.
		Disponibilidad de personal capacitado.
		Análisis de indicadores financieros.
		Comparación con la gerencia financiera de empresas similares.
	Mecanismos de control estratégico	Diseño de plan financiero según lineamientos de estrategia.
		Evaluación del logro de objetivos estratégicos.
		Definición de indicadores de gestión.
		Frecuencia de evaluación.
		Planificación de correctivos a desviaciones del

Variable	Dimensión	Indicadores para medir
Toma de decisiones financieras	Procesos de planificación y control financiero	plan
		Formulación de objetivos y metas.
		Definición de estrategias.
		Diseño de políticas
		Definición de mecanismos de control.
		Preparación de documentos del plan financiero.
	Gerencia del valor	Manejo de indicadores del valor de la empresa
	Parámetros financieros para toma de decisiones de largo plazo	Parámetros de rendimiento y riesgo en el análisis de inversiones.
		Planificación del tipo de inversión.
		Métodos para la evaluación de inversiones.
		Composición de la estructura financiera
	Parámetros financieros para toma de decisiones de corto plazo	Alternativas de financiamiento planificadas
		Saldos disponibles en tesorería.
		Crédito y cobranzas a clientes.
		Manejo de inventarios
		Alternativas de financiamiento planificadas

3.2 Tipificación de la investigación

Esta investigación es de enfoque mixto y de tipo descriptiva, en la cual se analiza información cuantitativa y cualitativa para establecer las características y propiedades de los conceptos, variables, hechos o fenómenos de un contexto específico (Hernández y Mendoza, 2018). En este sentido el estudio de los procedimientos de gestión financiera, la situación financiera y los componentes necesarios del modelo de gestión propuesto se realiza mediante técnicas estadísticas y de contenido. Todo ello con el fin de identificar las áreas en las que existen falencias y los componentes relevantes que debe tener el modelo de gestión a proponer.

3.3 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es no experimental, es decir no se toman grupos de control o se ponen a prueba variables en condiciones controladas. Por el contrario, se trata de un estudio de la gestión financiera y toma de decisiones en los restaurantes, sin manipulación de variables. Así mismo, la investigación es de corte transversal, es decir, se recolecta la información en un solo

momento en el tiempo. Las fuentes de información a utilizar son tanto primarias como secundarias, en cuanto a fuente primaria se aplicará una encuesta a administradores o propietarios del gremio, instrumento que se validado en una investigación previa y como fuente secundaria se recurre a las bases de datos disponibles en la web para obtener la información de los estados financieros de las empresas que los reportan.

3.4 Metodología

De acuerdo con los objetivos de la investigación, se establecen una serie de actividades que permiten su consecución. Este procedimiento se puede observar en la tabla 4.

Tabla 4. *Procedimiento metodológico de la investigación*

Objetivo	Actividades
Caracterizar los procesos administrativos y de toma de decisiones financieras del gremio gastronómico de Santander.	Revisión de literatura Consulta de estados e indicadores financieros de las empresas Búsqueda y evaluación de validez del instrumento de recolección Contacto y aplicación del instrumento Tabulación, puntuación de dimensiones y análisis estadístico Análisis y Redacción de informe de caracterización de factores
Identificar las debilidades y fortalezas de la gestión financiera de las empresas del gremio gastronómico de Santander.	Análisis de fortalezas y debilidades Análisis de relación entre las dimensiones de la gestión financiera y la toma de decisiones Redacción de informe de aspectos claves a mejorar en la gestión financiera de las empresas.
Estructurar el modelo de gestión financiera para empresas del sector gastronómico de Santander, que les permita aumentar su liquidez y solvencia.	Revisión de literatura sobre modelos de gestión financiera para pymes Establecimiento del esquema general del modelo y sus dimensiones Diseño de recomendaciones de implementación del modelo diseñado. Redacción de informe sobre el modelo de gestión financiera para las empresas agremiadas del sector gastronómico. Consolidación del informe final de tesis.

3.5 Población y muestra

3.5.1 Caracterización de la población y muestra

La población estudiada son 87 pequeñas y medianas empresas del gremio gastronómico de Santander, las cuales representan el 12.3% de las nuevas empresas creadas en el año 2021, pero el 14.9% de las que cerraron en el año 2020 (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2020a, 2021). La mayoría de las empresas de este sector (el 99.8%) se encuentran caracterizadas como microempresas. Según los datos de dicho informe (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2021).

La muestra se obtiene por conveniencia, es decir, por los casos disponibles a los cuales se tiene acceso (Hernández y Mendoza, 2018); en este caso teniendo en cuenta las restricciones la muestra estuvo conformada por 65 empresas, pues no todas las organizaciones publican o disponen de los estados financieros según la norma vigente, o estuvieron dispuestas a responder el instrumento de recolección de información.

3.6 Análisis de datos

Para el análisis de resultados se construyó un Score único, para el cual se hizo uso del modelo de Respuesta Gradual de Samejima de Teoría de Respuesta al ítem. Este modelo permite estimar el valor de una variable latente a partir de un conjunto de ítems de respuesta ordinal, tal como es el caso de la escala de Likert trabajada en el instrumento de recolección de información (siempre: 5, frecuentemente:4, algunas veces:3, raramente: 2, nunca :1). Este modelo asume que una empresa al contestar un valor alto en esta escala refleja un valor alto en la variable latente. La estimación de Score (variable latente) se hizo a partir del lenguaje de programación R y del paquete Mirt versión 1.36.1.

Luego de estimar las variables se optó un análisis univariado de la distribución de las variables latentes a través de histogramas y tablas de frecuencia. Finalmente, para realizar un

análisis robusto se realizó un Cluster Análisis, a partir del paquete FactoMiner, el cual permitió crear tres grupos empresas para clasificar entre débiles, promedio y fuertes según los indicadores analizados.

4. Resultados de la investigación

En este capítulo se presentan los resultados de la aplicación del instrumento de recolección de información. Previo al desarrollo de los resultados según los objetivos específicos planteados, se detalla el perfil de los tomadores de decisiones y las características de las empresas asociadas a ACODRES en Santander. En el primer apartado, se caracterizan los procesos administrativos de gestión financiera que soportan la toma de decisiones en estas empresas. En el segundo, se establecen las debilidades y fortalezas de la gestión financiera, lo cual es la base para la posterior propuesta de un modelo de gestión financiera. En el tercero, se establecen los elementos para diseñar la propuesta del modelo de gestión financiera para las empresas asociadas a ACODRES en Santander

Las empresas objeto de estudio en la presente investigación fueron principalmente restaurantes, con el 96.62% de participación, y en su mayoría son micro y pequeñas empresas, con el 63.08% y 21.54% respectivamente (ver tabla 5). La mayoría de las empresas tiene una antigüedad en el mercado inferior a 10 años (67.69%), sin embargo, existe un grupo de empresas representativo que tiene entre 21 y 30 años de presencia en su sector (16.92%). Las empresas estudiadas son principalmente restaurantes pequeños que llevan poco tiempo prestando sus servicios de comida a la mesa.

Tabla 5. *Características de las empresas asociadas a ACODRES Santander encuestadas*

Característica	Porcentaje	Característica	Porcentaje
Tipo de negocio		Número de empleados	
Cafetería	3,08%	Micro (1 – 10 empleados)	63,08%
Restaurante	96,92%	Pequeña (11 – 50 empleados)	21,54%
		Mediana (51 – 250 empleados)	10,77%
		Grande (>250 empleados)	4,62%
Antigüedad			
0 -10 años	67,69%		
11 - 20 años	6,15%		
21 - 30 años	16,92%		
31 - 40 años	6,15%		
41 - 50 años	3,08%		

Los tomadores de decisiones en las empresas estudiadas tienen cargos con diferentes denominaciones, principalmente gerente (26.15%) o representante legal (26.15%), o en otros casos: propietario, subgerente, suplente de gerencia y otros (ver tabla 6). La mayoría de los tomadores de decisiones son de estrato 4 (30.77%) y 5 (52.31%), tienen educación universitaria (55.38%), tecnológica (21.54%) y a nivel de maestría (16.92%), en áreas del conocimiento de ciencias económicas y administrativas (69.23%), se encuentran principalmente en los rangos de edad entre los 40 y 49 años (36.92%) y 50 y 59 años (46.15%) y la mayoría son casados (89.23%).

Tabla 6. *Perfil sociodemográfico de los tomadores de decisiones de las empresas asociadas a ACODRES Santander*

Característica	Porcentaje	Característica	Porcentaje
Cargo del informante		Edad	
Gerente	26,15%	20-29	7,69%
Otro	9,23%	30-39	9,23%
Propietario - Socio	10,77%	40-49	36,92%
Representante legal	26,15%	50-59	46,15%
Subgerente	12,31%		
Suplente de gerencia	15,38%		
Estrato		Estado civil	
Estrato 1	1,54%	Casado(a)	89,23%
Estrato 2	6,15%	Soltero(a)	7,69%
Estrato 3	7,69%	Unión Libre(a)	1,54%
Estrato 4	30,77%	Viudo(a)	1,54%
Estrato 5	52,31%		

Característica	Porcentaje	Característica	Porcentaje
Estrato 6	1,54%		
Nivel Educativo		Núcleo básico del conocimiento	
Educación Básica	1,54%	Ciencias Agrícolas	13,85%
Especialización	16,92%	Ciencias económicas y administrativas	69,23%
Maestría	1,54%	Ciencias Naturales	1,54%
Secundaria	3,08%	Humanidades	4,62%
Técnica-Tecnológica	21,54%	Ingeniería y tecnología	10,77%
Universitaria	55,38%		

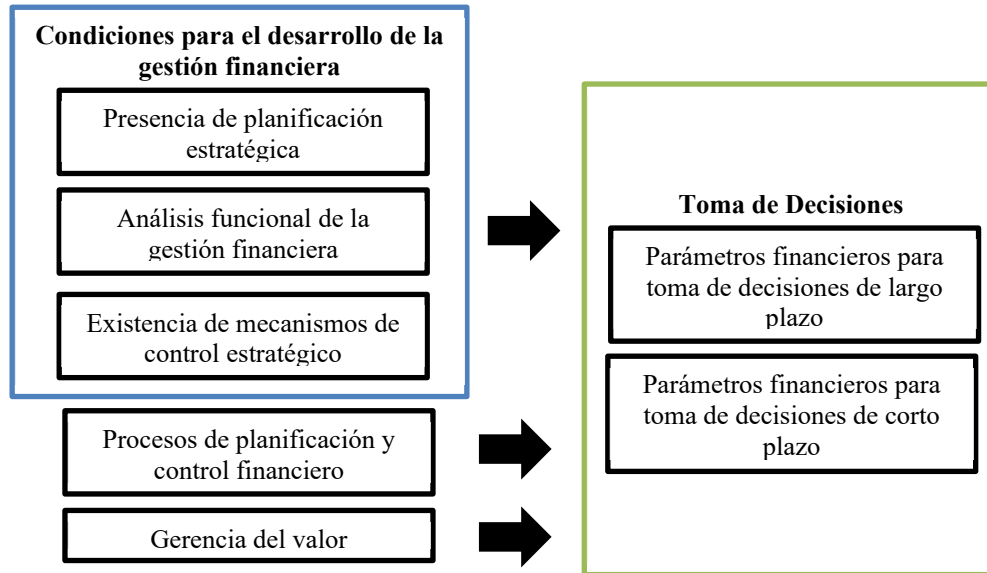
En conjunto, se observa que los tomadores de decisiones en los restaurantes pertenecientes a ACODRES en Santander en su mayoría tienen estudios tecnológicos y superior, edad de más de 40 años, ubicados en estrato 4 y 5, casados, llevan registro principalmente de sus ingresos, tienen vivienda propia e inmuebles adicionales, ahorran y tienen fondos de emergencia. Estas características permiten aseverar que ellos tienen habilidades financieras que les permiten tener excedentes de sus ingresos, estar listos para posibles crisis o reducción de ingresos y la consolidación de patrimonios inmobiliarios.

4.1 Caracterización de los procesos administrativos que soportan la toma de decisiones financieras de las empresas asociadas a ACODRES en Santander

La investigación realizada se enmarcó en categorías de análisis relacionadas con las condiciones para el desarrollo de la gestión financiera, es decir, aquellas características que deben estar presentes para el correcto funcionamiento de este tipo de gestión, las cuales se enmarcan en la presencia de planificación estratégica, análisis funcional de la empresa y mecanismos de control estratégico (ver figura 6). Las anteriores condiciones facilitan el desarrollo de procesos de planificación y control en la función financiera, la gerencia del valor y la toma de decisiones de corto y largo plazo. En esta sección se analiza la presencia de estos procesos administrativos que soportan la toma de decisiones financieras de las empresas asociadas a ACODRES en Santander

y la articulación o correlación entre estos componentes.

Figura 6. *Procesos administrativos de gestión financiera que soportan la toma de decisiones financieras*

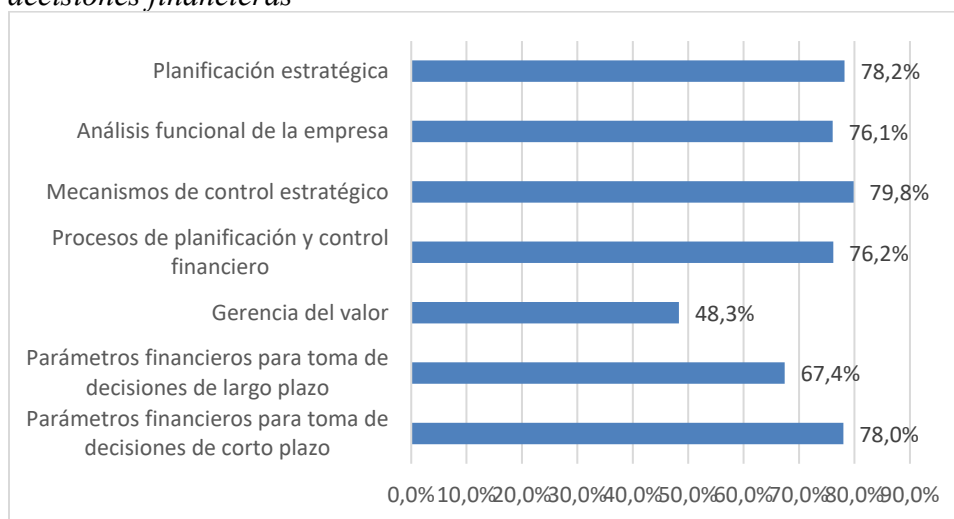


Se aplicó un instrumento de recolección de información con preguntas cuyas opciones de respuesta fueron en escala de Likert, la cual permitió evaluar la opinión, actitudes y experiencias de las personas frente a la gestión financiera de las organizaciones. Se utilizó dicha escala debido a que los dueños y gerentes de estas empresas consideran su información financiera como sensible y privada, por lo que una escala de opinión permite acercarse a la presencia de procesos de gestión financiera.

Un vistazo general a los resultados que arrojó el instrumento de recolección de información aplicado indica que la mayoría de los procesos administrativos de gestión financiera se encuentran entre el 70% y 80% de presencia dentro de las empresas (ver figura 7), lo cual significa que gran parte de estos procesos se implementan dentro de la gestión financiera, pero existen aspectos por mejorar. Es destacable que solo el 48.3% de los procesos de gerencia del valor existen en las

empresas y están presentes el 67.4% de los parámetros financieros para la toma de decisiones de largo plazo. En este sentido, las empresas poseen procesos de gestión financiera que poco priorizan la creación de valor económico y las decisiones trascendentales de largo plazo. A continuación, se profundizan los resultados dentro de cada uno de estos componentes de la gestión financiera.

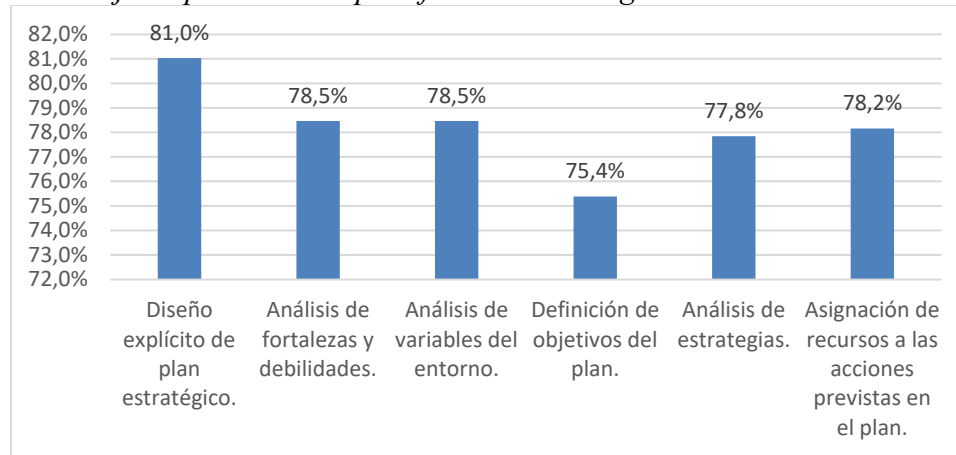
Figura 7. *Porcentaje de presencia de procesos administrativos de gestión financiera que soportan la toma de decisiones financieras*



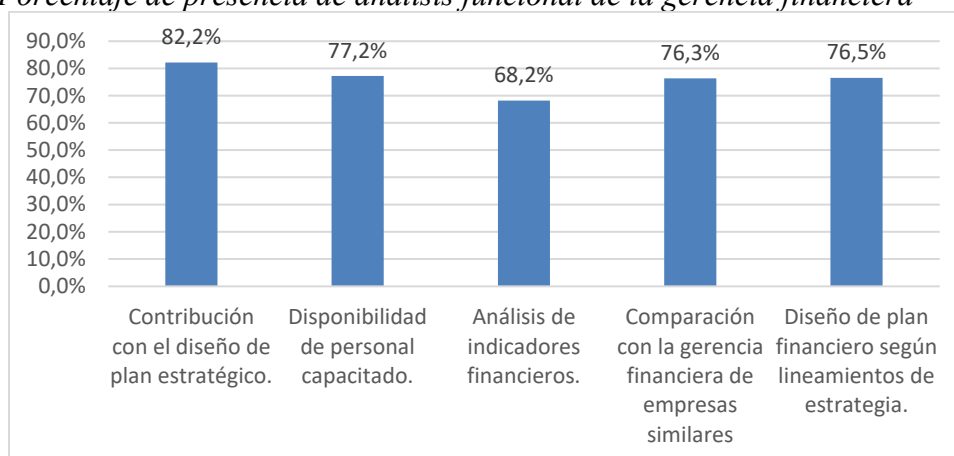
A continuación, se presenta el análisis de los resultados en cada una de las variables analizadas. La primera es la planificación estratégica, la subdimensión con mayor porcentaje de implementación dentro de las empresas es el diseño explícito de un plan estratégico, con un 81% (ver figura 8), lo cual implica que, en la mayoría de los casos, los lineamientos estratégicos de la gerencia se conocen en toda la empresa, estos se tienen en cuenta para la planificación y dichos planes se tienen en cuenta para orientar la toma de decisiones en la gestión. Por su parte, el menor porcentaje de presencia se encuentra en la definición de objetivos del plan, con el 75.4%, es decir, algunas veces los planes empresariales se definen con objetivos alcanzables en cada periodo y estos últimos se establecen teniendo en cuenta el análisis de debilidades, fortalezas, oportunidades

y amenazas.

Figura 8. *Porcentaje de presencia de planificación estratégica*



En cuanto a la variable análisis funcional de la gerencia financiera de acuerdo a los resultados encontrados la subdimensión con mayor implementación de procesos en las empresas es la contribución con el diseño del plan estratégico, con el 82.2% (ver figura 9), lo que se infiere que gran parte de las veces el área financiera participa en la formulación del plan estratégico de la empresa. El subdimensión con menor porcentaje de implementación es el análisis de indicadores financieros, con el 68.2%, de lo cual se infiere que algunas veces se analiza la relación que existe entre los activos, pasivos y patrimonio en los estados financieros o la relación entre los costos, gastos y ventas. En este sentido, una empresa que no calcula y analiza indicadores financieros no puede tomar decisiones adecuadas, lo que pone en riesgo su permanencia en el mercado. El análisis de indicadores financieros es relevante para las empresas debido a que aseguran la permanencia de la empresa en el mercado planificando y asegurando su solvencia, financiación, rentabilidad y valor en el mercado (Barajas, et ál., 2013; Filion, et ál., 2011).

Figura 9. *Porcentaje de presencia de análisis funcional de la gerencia financiera*

En los mecanismos de control estratégico, existe una alta implementación de la evaluación del logro de los objetivos estratégicos, con el 88.6% (ver figura 10), visible en el seguimiento que se les hace a los resultados para determinar su logro. Mientras tanto, existe una implementación más baja en la definición de indicadores de gestión (76.3%) y la planificación de correctivos a desviaciones del plan (75.7%). Lo anterior implica que algunas veces se monitorean los resultados del plan por medio de indicadores de gestión o se aplican los correctivos necesarios ante las desviaciones del plan estratégico.

En los procesos de planificación y control financiero, la subdimensión con mayor porcentaje de implementación es la preparación de documentos del plan financiero, con el 80% (ver figura 11), lo que implica que la mayoría de veces las empresas tienen materiales impresos divulgados en los que se plasman objetivos, metas, estrategias, indicadores de control y responsables. El menor porcentaje de implementación se encuentra en el diseño de políticas, con el 71.4%, puesto que en algunos casos existen políticas de largo plazo para la toma de decisiones financieras o se diseñan políticas para el manejo de capital de trabajo.

Figura 10. *Porcentaje de presencia de mecanismos de control estratégico*

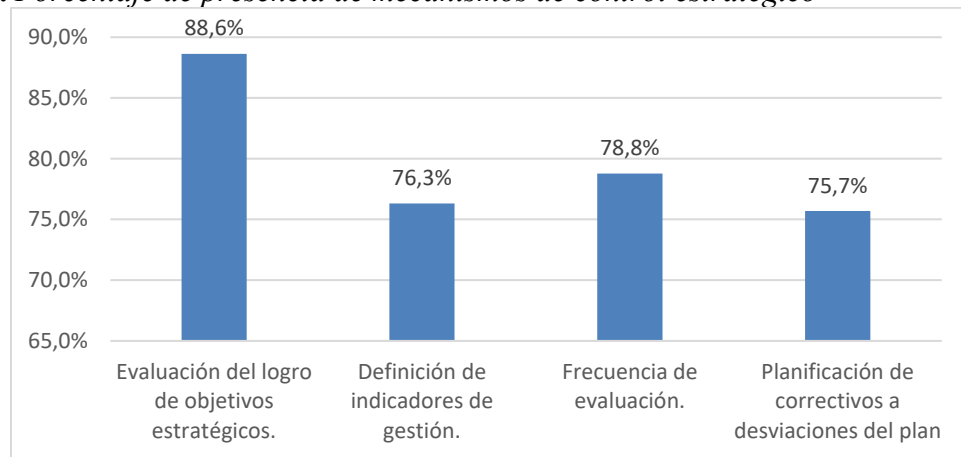
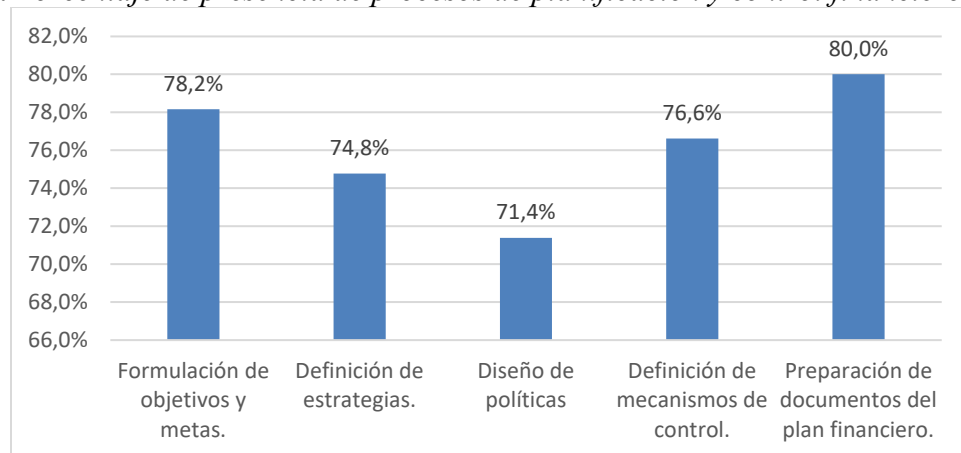


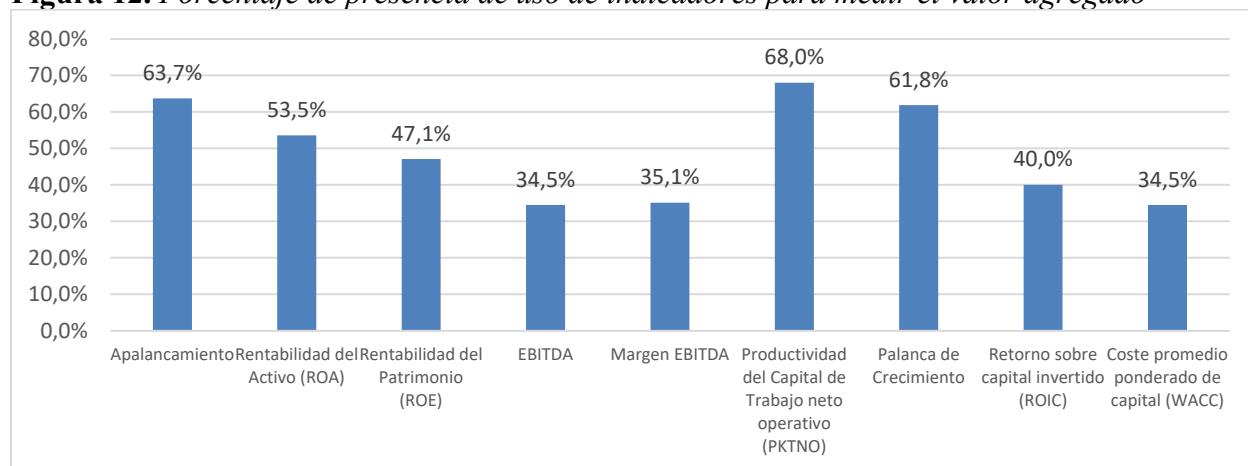
Figura 11. *Porcentaje de presencia de procesos de planificación y control financiero*



En la generación de valor agregado no tiene subdimensiones de análisis, sin embargo, las variables consideradas a evaluar son simultáneamente el conocimiento y el manejo de estos indicadores por parte de las empresas para medir el valor agregado, dentro de los cuales se encontró que la mayoría de las empresas encuestadas obtuvo un puntaje menor al 50% de presencia (ver figura 12). Entre las que se encuentran las variables costo promedio ponderado de capital (WACC) EBITDA, margen EBITDA, retorno sobre el capital invertido (ROIC) y rentabilidad del patrimonio (ROE); lo que evidencia que las empresas operan sin el conocimiento de si generan o

no valor agregado, a lo que se puede inferir que desconocen los inductores de valor y que el potencial de crecimiento empresarial se pueda ver limitado.

Figura 12. *Porcentaje de presencia de uso de indicadores para medir el valor agregado*



Para las decisiones de largo plazo, la subdimensión con mayor presencia de procesos de gestión financiera es los parámetros de rendimiento y riesgo en el análisis de inversiones, con el 81.8% (ver figura 13), lo que implica que la mayoría de las veces se realiza un análisis detallado de las diferentes alternativas de inversión de largo plazo. Mientras tanto, las empresas tienen baja presencia de métodos para la evaluación de inversiones, con el 31.4%, puesto que, la mayoría de las empresas no cuentan con modelos matemáticos para establecer los costos de capital y, a partir de allí, determinar los márgenes de beneficio y los costes unitarios de producción.

En el corto plazo, la toma de decisiones financieras tiene gran presencia las estrategias de manejo de inventarios, con el 88.9% (ver figura 14), es decir, la mayoría de las empresas planifican los niveles de inventarios según las necesidades de producción de la empresa. Por su parte, la menor presencia de parámetros financieros de toma de decisiones de corto plazo se encuentra en el crédito y cobranzas de clientes, con el 69.8%, lo que implica que algunas empresas tienen

políticas para otorgar crédito a los clientes.

Figura 13. *Porcentaje de presencia de parámetros financieros para toma de decisiones de largo plazo*

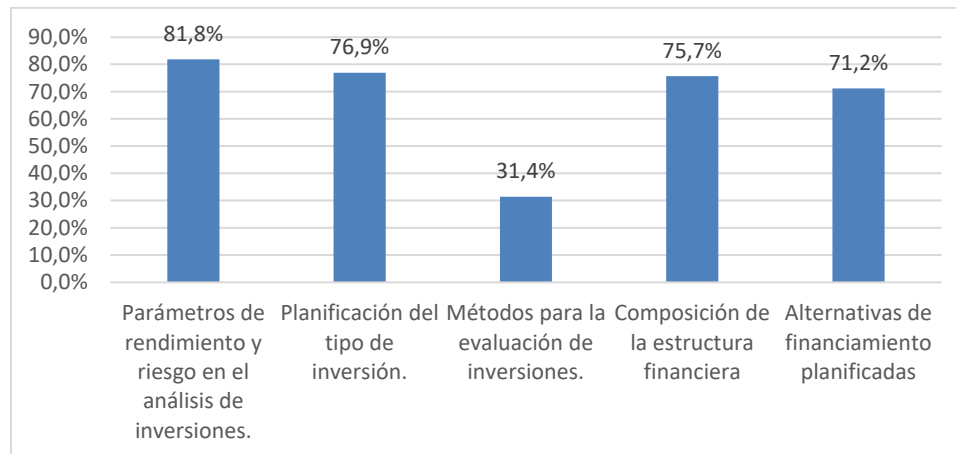
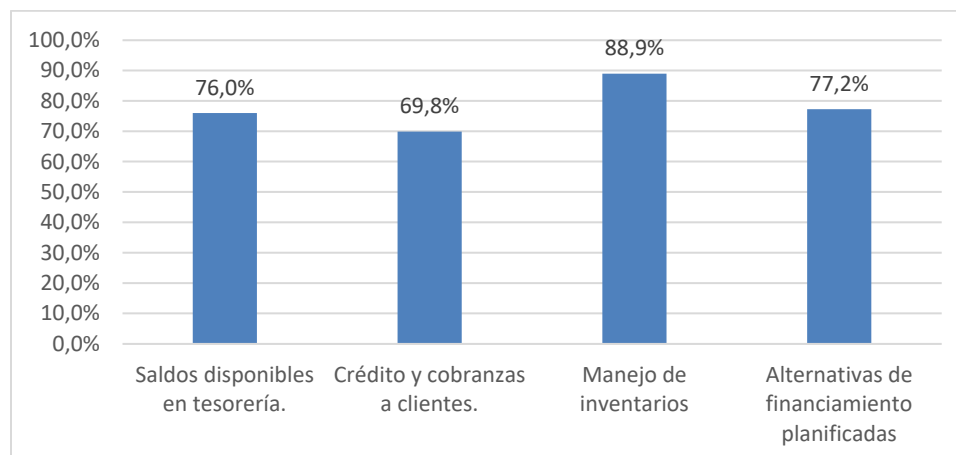


Figura 14. *Porcentaje de presencia de parámetros financieros para toma de decisiones de corto plazo*



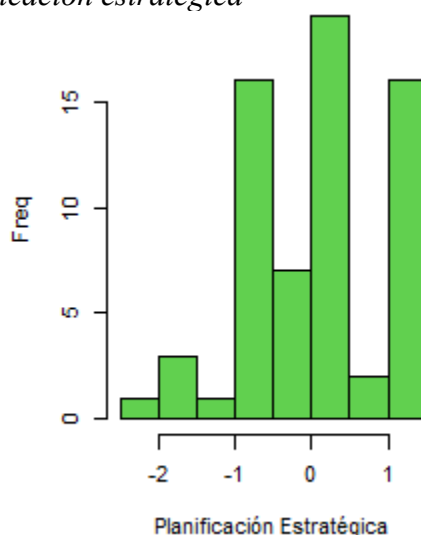
4.2 Debilidades y fortalezas para la gestión financiera de las empresas asociadas a ACODRES en Santander

Para establecer una medida única que permitiera identificar en qué aspectos las empresas son débiles o fuertes, se construyó un Score único mediante el modelo de Respuesta Gradual de

Samejima, dentro de la teoría de respuesta al ítem. Este modelo permite estimar el valor de una variable latente a partir de un conjunto de ítems de respuesta ordinal, tal como es el caso de la escala de Likert trabajada en el instrumento de recolección de información (siempre: 5, frecuentemente:4, algunas veces:3, raramente: 2, nunca :1) (Rangel et al., 2022). Este modelo asume que una empresa al contestar un valor alto en esta escala refleja un valor alto en la variable latente. De esta manera, se obtuvo una variable continua cuyo puntaje oscila entre -4 y 4, donde el valor negativo representa una baja habilidad o nivel en cada indicador y un puntaje positivo significa un alto nivel.

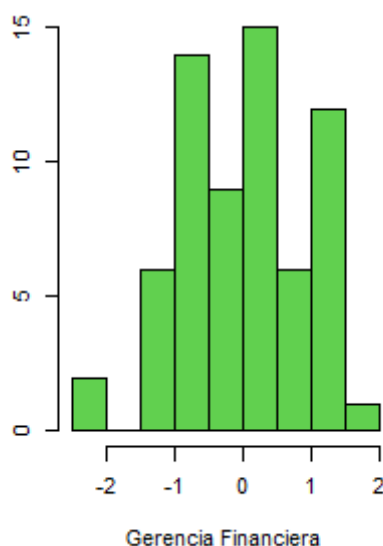
A partir de los cálculos realizados, en la planificación financiera, la figura 15 muestra que 28 empresas tienen un Score igual o menor que cero, lo que implica que las restantes 37 tienen puntajes positivos. En este sentido, son más las empresas que tienen fortalezas en la planificación estratégica que aquellas que tienen debilidades. Frente a estas últimas, existe un campo de oportunidad de mejora para fortalecer el uso de planes estratégicos y objetivos alcanzables definidos para cada periodo.

Figura 15. *Score de la planificación estratégica*



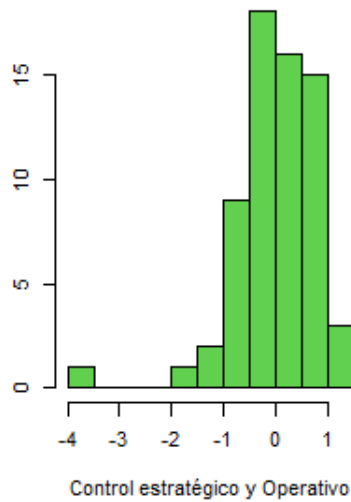
En la gerencia financiera, la figura 16 evidencia que 31 empresas tienen un Score igual o menor que cero, lo que implica que las 34 empresas restantes tienen puntajes positivos. Esto significa que son más las empresas que tienen fortalezas en los aspectos de gerencia financiera, que las que tienen debilidades. En aquellas empresas que tienen falencias en la gerencia financiera, se necesita fortalecer el análisis de la estructura de los grupos de cuentas principales de los estados financieros, así como de las decisiones de operación, inversión y financiación

Figura 16. *Score de la gerencia financiera*



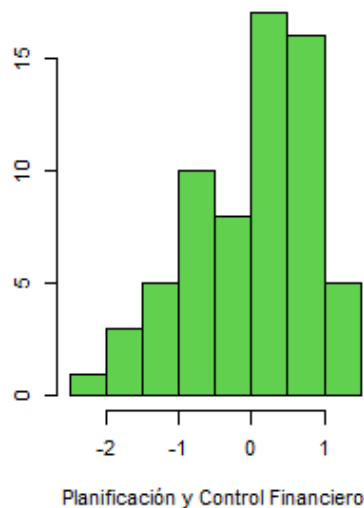
En cuanto al control estratégico y operativo, la figura 17 se evidencian 31 empresas con un Score igual o menor que cero, lo que implica que las 34 empresas restantes tienen puntajes positivos. Similar a la dimensión anterior, pese a que son más las empresas que presentan fortalezas, hay un número elevado de empresas que muestran debilidades en cómo realizan el control estratégico. Esto muestra la necesidad de fortalecer el monitoreo de los resultados de los planes financieros utilizando indicadores de gestión y la aplicación de los correctivos necesario para ajustarse a lo planteado al inicio del periodo.

Figura 17. *Score del control estratégico y operativo*



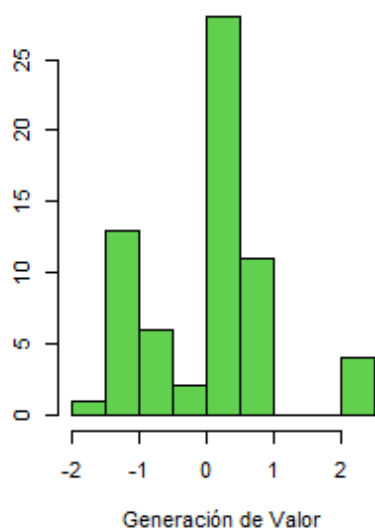
En la planificación y control financiero, la figura 18 evidencia que 27 empresas tienen un Score igual o menor que cero, lo que implica que las 38 empresas restantes tienen puntajes positivos. Por lo tanto, son más las empresas que presentan fortalezas en la forma como planean las finanzas y les hacen control, que aquellas que presentan debilidades. Pese a que es más bajo el número de empresas con debilidades, es importante con ellas fortalecer el uso de políticas de largo plazo para la toma de decisiones financieras o para el manejo del capital de trabajo.

Figura 18. *Score de la planificación y control financiero*



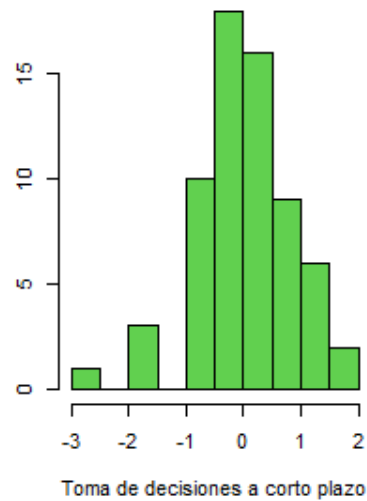
En la generación de valor, la figura 19 evidencia que 22 empresas tienen un Score igual o menor que cero, lo que implica que las 43 empresas restantes tienen puntajes positivos. Dado que en el instrumento de recolección se la escala de valor utilizada para los ítems de la generación de valor fue inversa a la usada en todos los demás, las 43 empresas con puntajes positivos son las que presentan debilidades, mientras que las 22 empresas restantes son las que tienen fortalezas. Esto evidencia la necesidad de fortalecer el uso de indicadores como el EBITDA, coste promedio ponderado o los retornos de capital sobre la inversión, patrimonio o activo.

Figura 19. *Score de la generación de valor*



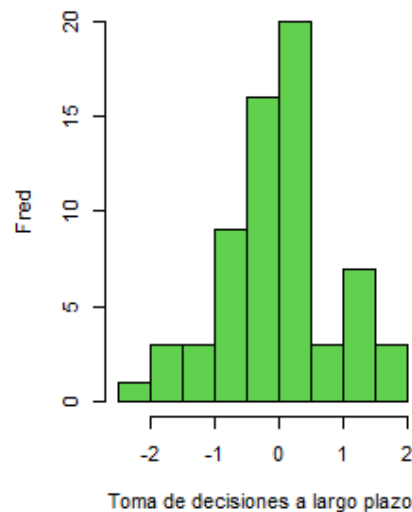
En la toma de decisiones de corto plazo, la figura 20 evidencia que 32 empresas tienen un Score igual o menor que cero, lo que implica que las 33 empresas restantes tienen puntajes positivos. Es así como las empresas que tienen debilidades casi igualan en número a las que tienen fortalezas, lo cual demuestra la necesidad de fortalecer la planificación de inventarios según las necesidades de producción y el uso de políticas de corto plazo, como la otorgación de crédito a los clientes.

Figura 20. *Score de la toma de decisiones a corto plazo*



En la toma de decisiones a largo plazo, la figura 21 evidencia que 32 empresas tienen un Score igual o menor que cero, lo que implica que las 33 empresas restantes tienen puntajes positivos. Similar a la dimensión anterior, las empresas que tienen debilidades casi igualan en número a las que tienen fortalezas. En este sentido, es necesario que fortalezcan el uso de modelos que enfaticen en identificar los costos de capital y obtener indicadores como los márgenes de beneficio y costos unitarios de producción, para mejorar la toma de decisiones de largo plazo.

Figura 21. *Score de la toma de decisiones a largo plazo*



Como una síntesis de los resultados expuestos hasta este momento en la sección, la tabla 7 muestra el número de empresas que tienen Scores iguales o menores a cero, junto aquellas que tienen estos puntajes positivos. Estos resultados evidencian que, a nivel agregado, los mejores indicadores para ese conjunto de empresas fueron para las dimensiones: planificación estratégica y planificación y control financiero. Es decir, las empresas del sector gastronómico de Santander tienen establecidos elementos de planificación estratégica y financiera, de control de sus finanzas, pero les faltan elementos de gerencia financiera, control estratégico, generación de valor y de toma de decisiones en el corto y largo plazo.

Tabla 7. *Número de empresas con Scores iguales o menores a cero y mayores a cero*

Dimensión	Empresas con Scores iguales o menores a cero	Empresas con Scores mayores a cero
Planificación estratégica	28	37
Gerencia Financiera	31	34
Planificación y control financiero	27	38
Control Estratégico y Operativo	31	34
Toma de decisiones a largo plazo	32	33
Toma de decisiones a corto plazo	32	33
Gerencia del valor	22	43

Así mismo, se realizó un análisis de clúster, el cual permite agrupar las empresas según sus similitudes de los puntajes calculados. Para la presente investigación se optó por una división entre tres grupos, tal como era sugerida según el dendograma de la figura 22, en el cual se evidencia la cercanía de todas las empresas encuestadas; es decir, entre más lejos estén dos empresas más disimiles son sus puntajes calculados.

Por su parte, la figura 23 muestra los grupos conformados en un plano factorial de dos dimensiones que explica el 50% de la variabilidad de los datos. Estos factores son producto de una descomposición entre valores y vectores propios que permite resumir un conjunto de variables a un espacio de dos dimensiones (Análisis de Componentes Principales).

Figura 22. *Dendrograma por grupos de empresas*

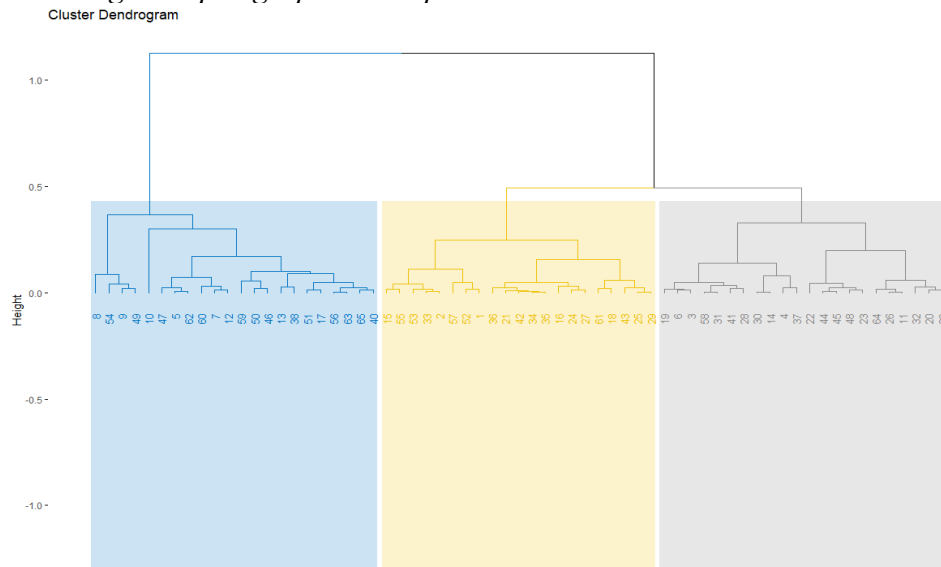
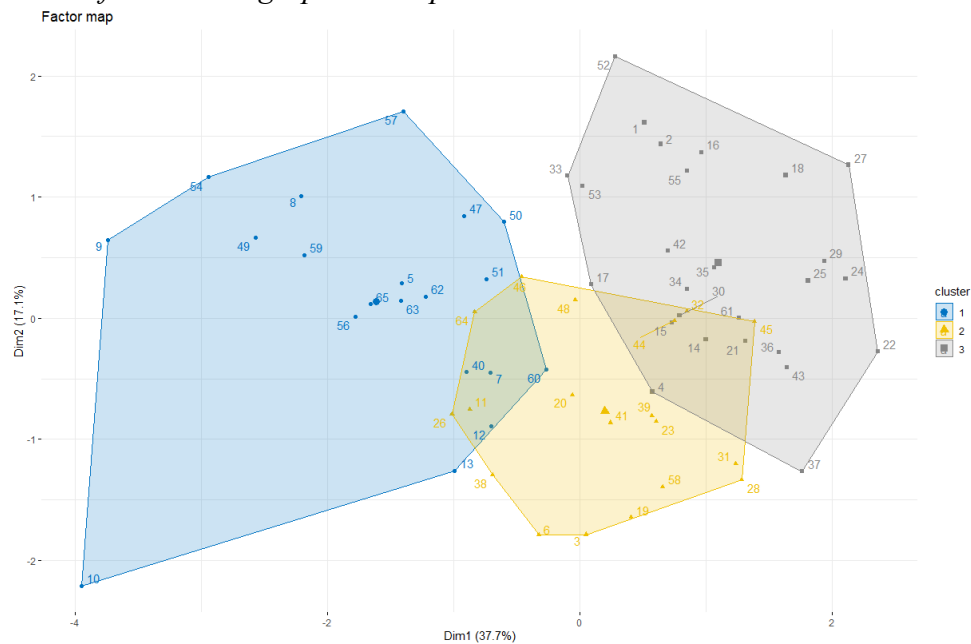


Figura 23. *Plano factorial de grupos de empresas*



Cada punto dentro de este plato factorial representa una empresa y la disposición de los grupos muestra que las empresas con mayores fortalezas son las del grupo 3, las cuales ascienden a 26 organizaciones, y las de mayores debilidades, las del grupo 1, que suman 20 empresas. En el

grupo 2 está conformado por 19 empresas que se encuentran dentro del promedio.

Como se puede observar en la tabla 8, el grupo 1 está caracterizados por tener un promedio del puntaje en Generación del valor alto en comparación con el promedio general, lo cual, dada su escala de medición inversa, significa que es el que tiene mayores debilidades. Sin embargo, este grupo de empresas tiene bajos valores en comparación en el promedio general en Planificación y control financiero, Gerencia financiera, Control estratégico y Operativo, Toma de decisiones a corto y largo plazo. El indicador de planificación estratégica no se presenta ya que no tiene diferencias significativas de su valor promedio en comparación con el valor general. En este grupo se observa que el conjunto de empresas presenta debilidades en todas las dimensiones evaluadas.

Tabla 8. *Score obtenido por el grupo 1 según cada dimensión*

Indicador	Promedio dentro del grupo	Promedio general
Generación de Valor	0.4538974	0,02
Planificación y Control Financiero	-0.6205602	0,00006
Gerencia Financiera	-0.6886930	0,0002
Control estratégico y Operativo	-0.6333098	0,00005
Toma de decisiones a corto plazo	-0.7797281	0,000105
Toma de decisiones a largo plazo	-0.8288117	0,000192

El grupo 2, contrario al grupo 1 se caracteriza por tener bajo nivel de Generación de valor, lo que se valora como una fortaleza en dicha dimensión. Sin embargo, los demás indicadores no mostraron diferencias en comparación con los valores generales.

Tabla 9. *Score obtenido por el grupo 2 según cada dimensión*

Indicador	Promedio dentro del grupo	Promedio general
Generación de Valor	-1,081	0.01555845

El grupo 3 se caracteriza por tener un promedio superior al promedio general en casi todos

los indicadores, exceptuando Planificación estratégica, la cual, al no tener diferencias significativas, no se incluyó en la tabla. Por su parte, la Generación de Valor tiene un puntaje inverso a las demás dimensiones, lo que significa que este grupo de empresas tienen debilidades en el uso de los indicadores de generación de valor y son fuertes en los demás aspectos de la gestión financiera.

Tabla 10. *Score obtenido por el grupo 3 según cada dimensión*

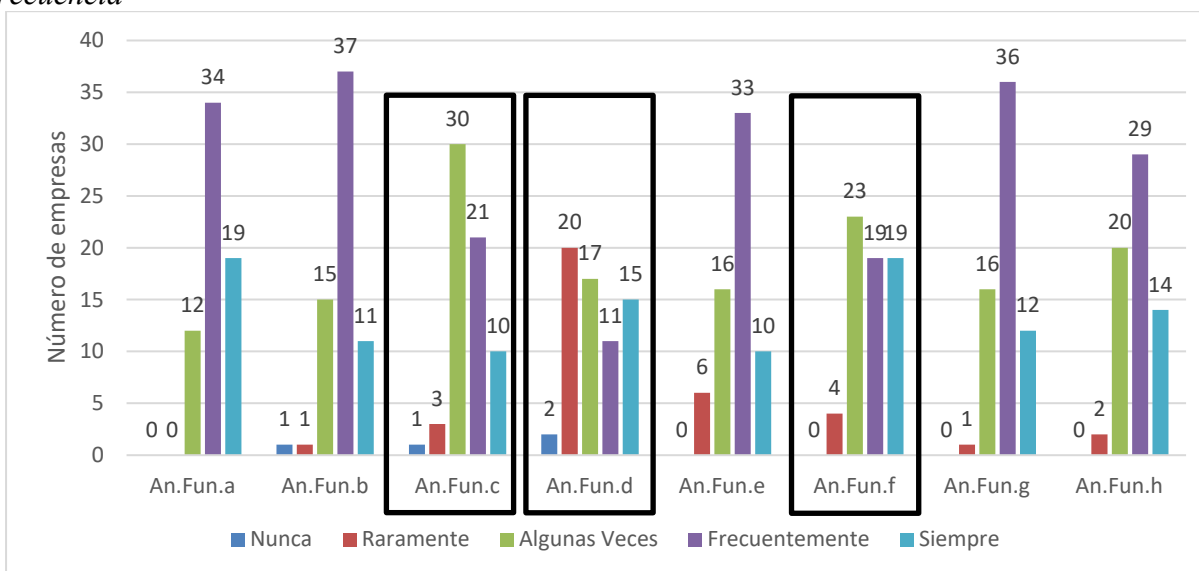
Indicador	Promedio dentro del grupo	Promedio general
Toma de decisiones a largo plazo	0.6657589	0,000105
Toma de decisiones a corto plazo	0.6057520	0,000192
Generación de Valor	0.4800507	0,02
Control estratégico y Operativo	0.3720330	0,00005
Gerencia Financiera	0.4283376	0,0002
Planificación y Control Financiero	0.3736938	0,00

De acuerdo con los resultados generales de la tabla 7, se puede observar que las fortalezas de las empresas se encuentran en la dimensión de planificación estratégica y la planificación y control financiero. Mientras tanto, las debilidades están en las dimensiones gerencia financiera, control estratégico y operativo, generación del valor y toma de decisiones a corto y largo plazo. En este sentido, de acuerdo con las relaciones teóricas descritas en la figura 6, el análisis funcional de la gestión financiera, la existencia de mecanismos de control estratégico y la gerencia del valor, están limitando los procesos de toma de decisiones de corto y largo plazo en las empresas estudiadas.

A continuación, se realiza una descripción detallada con los aspectos específicos por cada una de las dimensiones identificadas con debilidad. En la figura 24 se muestra la distribución de frecuencias con que las empresas llevan a cabo aspectos del análisis de la gerencia financiera; se

resaltan en un recuadro negro los ítems o acciones en las que existe una menor frecuencia estadística (nunca, raramente, algunas veces), por consiguiente, consideradas como de mayor debilidad. Siguiendo la codificación de ítems (anexo 2), se evidencia que en esta dimensión las debilidades radican en la poca frecuencia estadística en que las empresas analizan la relación existente entre los activos, pasivos y patrimonio en los estados financieros (An.Fun.c), que examinan la relación entre los costos, gastos y ventas (An.Fun.d) y que se compara el departamento financiero de la empresa con otras empresas similares (An.Fun.f). Los demás ítems evaluados representan fortalezas, no obstante, la mayor fortaleza está en la participación activa del departamento financiero en la formulación del plan estratégico (An.Fun.a), con 53 empresas que frecuentemente y siempre tienen dicha participación.

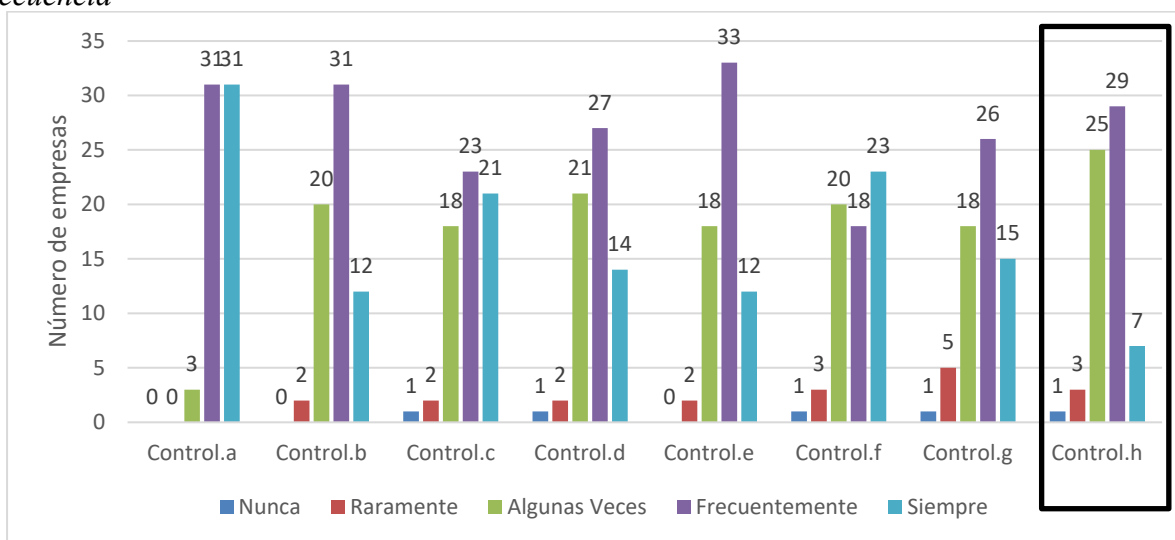
Figura 24. *Número de empresas que llevan a cabo análisis de la gerencia financiera, según frecuencia*



En el control estratégico y operativo, se evidencia en la figura 25 una menor frecuencia estadística de las empresas que aplican acciones correctivas planificadas cuando ocurren

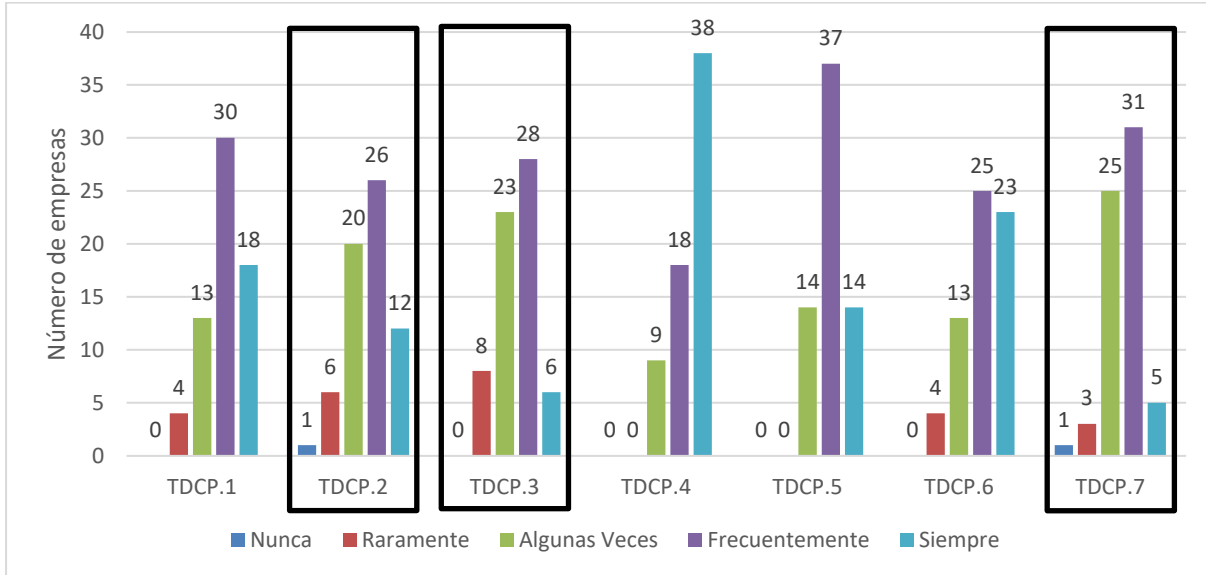
desviaciones previstas en el plan financiero (Control.h), con 29 empresas que nunca, raramente y algunas veces lo hacen. En los demás aspectos hay un mayor número de empresas que frecuentemente y siempre realizan acciones de control y la mayor fortaleza se encuentra en hacer el seguimiento a los resultados para determinar el logro de los objetivos (Control.a).

Figura 25. Número de empresas que llevan a cabo control estratégico y operativo, según frecuencia



En la toma de decisiones a corto plazo, en la figura 26 se muestra que las empresas tienen baja frecuencia estadística en la planificación del uso de los excedentes de fondos y tesorería (TDCP.2), el establecimiento de políticas de crédito para los clientes (TDCP.3) y en la planificación del uso de fuentes externas para financiar las actividades de la empresa en el corto plazo (TDCP.7). Se observa que las mayores fortalezas están en la planificación de los niveles de inventario según las necesidades de producción (TDCP.4) y la planificación del uso a corto plazo de fondos acumulados para pagar obligaciones periódicas (TDCP.5).

Figura 26. *Número de empresas que llevan a cabo toma de decisiones a corto plazo, según frecuencia*



En la toma de decisiones a largo plazo, la figura 27 muestra que las debilidades se hallan en que las empresas nunca, raramente y algunas veces planifican inversiones para innovar en productos (TDLP.3), analizan el costo de los intereses sobre las variables financieras de la empresa (TDLP.5), analizan el costo de las fuentes de financiamiento de la empresa (TDLP.7) y planifican el financiamiento de las operaciones de largo plazo (TDLP.8). Las fortalezas más grandes en la toma de decisiones financieras de largo plazo están en el análisis detallado de las diferentes alternativas de inversión (TDLP.1) y la planificación que se hace para el reemplazo de planta y equipo por obsolescencia y antigüedad (TDLP.2); aspectos donde mayor frecuencia estadística de empresas que realizan estas acciones.

En el aspecto de conocimientos y manejos relacionados con la generación de valor agregado, existen debilidades en todos los aspectos, la mayoría las empresas responden nunca, raramente y algunas veces construyen y utilizan indicadores como el apalancamiento, ROA, ROE, EBITDA, margen EBITDA, trabajo neto operativo (PKTNO), palanca de crecimiento, retorno

sobre el capital invertido (ROIC) y coste promedio ponderado (ver figura 28). En los aspectos donde la debilidad es menor, sin dejar de ser una falencia, es en el cálculo del apalancamiento (Gen.Val.1), PKTNO (Gen.Val.6) y palanca de crecimiento (Gen.Val.7).

Figura 27. Número de empresas que llevan a cabo toma de decisiones a largo plazo, según frecuencia

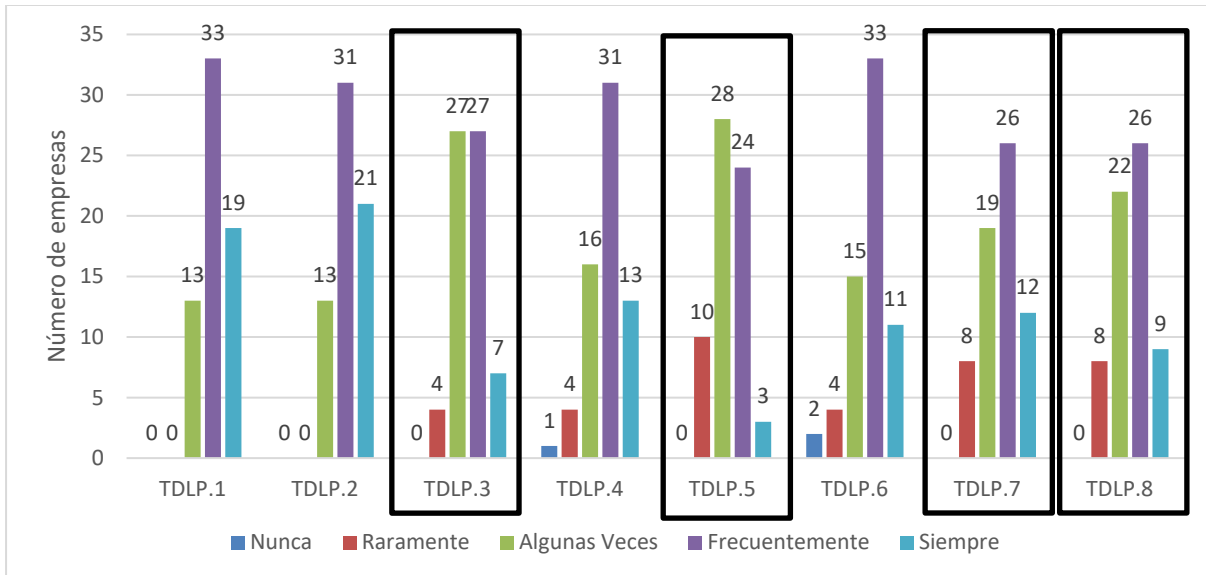
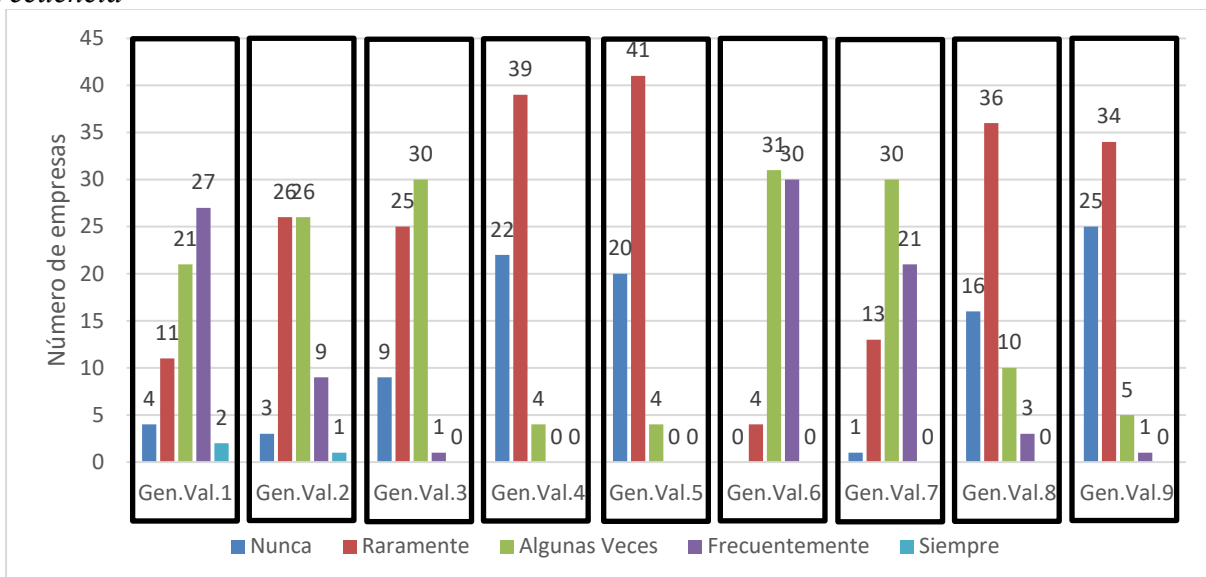


Figura 28. Número de empresas que llevan a cabo análisis de la generación de valor, según frecuencia



Tras este análisis de cada una de las variables anteriores, en la tabla 11 se presenta la información consolidada de las debilidades halladas en cada dimensión, las cuales son los aspectos clave a mejorar con el modelo propuesto.

Tabla 11. *Consolidado de debilidades de las empresas por dimensión*

Dimensión	Debilidades
Análisis de la gerencia financiera	Análisis de la relación existente entre los activos, pasivos y patrimonio en los estados financieros (An.Fun.c), Examen de la relación entre los costos, gastos y ventas (An.Fun.d) Comparación del departamento financiero de la empresa con otras empresas similares (An.Fun.f).
Control estratégico y operativo	Aplicación de acciones correctivas planificadas cuando ocurren desviaciones previstas en el plan financiero (Control.h), Conocimiento y uso de indicadores como: construyen y utilizan indicadores como el apalancamiento, ROA, ROE, EBITDA, margen EBITDA, trabajo neto operativo (PKTNO), palanca de crecimiento, retorno sobre el capital invertido (ROIC) y coste promedio ponderado
Valor agregado	Planificación del uso de los excedentes de fondos y tesorería (TDCP.2), Establecimiento de políticas de crédito para los clientes (TDCP.3) Planificación del uso de fuentes externas para financiar las actividades de la empresa en el corto plazo (TDCP.7). Planificación de inversiones para innovar en productos (TDLP.3), Análisis del costo de los intereses sobre las variables financieras de la empresa (TDLP.5), Análisis del costo de las fuentes de financiamiento de la empresa (TDLP.7) Planificación del financiamiento de las operaciones de largo plazo (TDLP.8)
Toma de decisiones a corto plazo	
Toma de decisiones a largo plazo	

4.3 Elementos del diseño de un modelo de gestión financiera para las empresas asociadas a ACODRES en Santander

La relevancia de los modelos radica en que estos permiten analizar situaciones problemáticas complejas, lo que facilita encontrar alternativas de gestión y formular soluciones de manera anticipada, gracias a que definen los objetivos que persiguen, coadyuvan a identificar las variables afectadas, su interacción, las posibles consecuencias para anticipar las decisiones (Córdoba, 2012).

En el enfoque de diseño del modelo financiero se tuvo en consideración como problemas los factores débiles encontrados en el análisis. La gran mayoría de estas organizaciones no cuentan

con un modelo financiero definido que apoye la toma de decisiones, lo que conspira para que este tipo de empresas no logren gestionar coyunturas o crisis económicas y perdurar en el tiempo. En razón a ello, el modelo se basa en la representación genérica simplificada de los procesos en un restaurante, los objetivos estratégicos que se priorizan son la generación de valor y la solvencia, estas inician desde el control de la gestión operativa de los costos, en consecuencia, la generación de las necesidades de inversión y financiación, lo que permite una mejora en la toma de decisiones financieras de corto y largo plazo para la gestión adecuada en épocas de crisis económicas.

A continuación, basado en la estructuración de modelos de planificación financiera de Rodríguez & Iturralde (2008) se presenta los principales componentes del modelo como lo son, hipótesis fundamentales, módulos de variables de entrada, relaciones y variables de salida del mismo.

4.3.1 Hipótesis fundamentales

El presente modelo está pensado para facilitar la toma de decisiones basadas en la generación de valor y la solvencia en las empresas pertenecientes al gremio de los restaurantes de Santander, por lo tanto, tiene unas variables de entrada consecuentes con la información básica de la operación que generan las empresas de este sector en el corto plazo. No se enfatiza en la construcción de estados financieros como el estado de resultados, balance general o flujo de caja, debido a que no todos los usuarios tienen un dominio de términos contables; por lo tanto, se ofrece una ruta simplificada con las variables relevantes en la generación de valor económico.

La variable final principal de salida es el valor agregado, puesto que es una de las debilidades más grandes encontradas en el estudio en las organizaciones y cuya construcción implica encadenar una serie de indicadores que permiten solventar las demás debilidades de

análisis financiero, control operativo y toma de decisiones de corto y largo plazo (ver tabla 11).

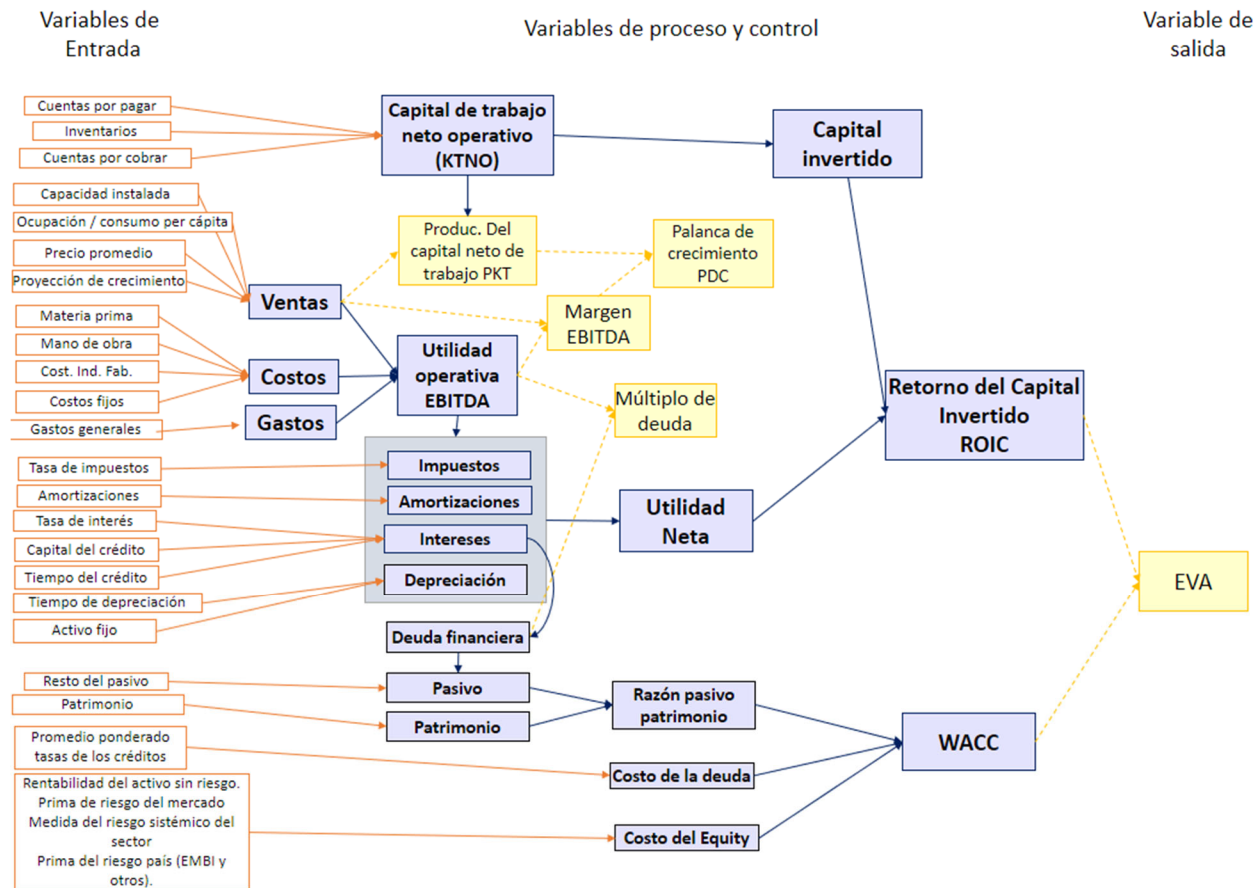
En el modelo se enmarca en una periodicidad mensual, que permita recoger la información de operación en ese periodo, que puede proyectarse en un horizonte de tiempo anual, el modelo contempla el ingreso de información hasta de cinco líneas de productos y en cada línea la elaboración de hasta seis productos para un total de treinta productos que el usuario puede modificar según la necesidad o situación, tanto de la empresa como del mercado, el cálculo de las unidades vendidas se limita a los datos de la capacidad máxima instalada o de producción del restaurante. Lo que le permite ajustar sus decisiones pensando en el corto y largo plazo proyectar las consecuencias que tienen sus decisiones en diferentes datos y lo que pasaría con una modificación de estas.

4.3.2 Estructura del modelo

La estructura se basa en el enfoque del modelo de la gerencia del valor propuesto por el autor Oscar León García (2003), el cual plantea el monitoreo de la situación financiera de la empresa de manera simplificada a partir del uso de pocas variables consideradas entre inductores operativos y financieros, y estas a su vez tienen incidencia en los macro inductores quienes permiten determinar la generación de valor económico agregado, más conocido por su sigla en idioma inglés como EVA de Economic Value Added.

El modelo cuenta con una estructura de variables de entrada, proceso y salida y control. Las variables de entrada están en recuadros naranja, que son las que el usuario debe introducir a partir del conocimiento de la empresa y del mercado (ver figura 29). Las relaciones de dependencia están marcadas con líneas naranja (de las que emergen de las variables de entrada), azul (para las variables de proceso) y amarillo (para las variables de salida y control).

Figura 29. *Modelo financiero propuesto detallado*



La variable de salida más importante del modelo es la evaluación del valor agregado EVA, que se construye calculando el costo promedio ponderado del capital (WACC) y el Retorno del capital invertido ROIC. Como se verá en los siguientes apartados, para calcular el WACC se requiere conocer la participación del pasivo, patrimonio, las tasas de interés de financiación, tasa de rendimiento del mercado y tasa de impuestos. Para calcular el ROIC se requiere saber el capital de trabajo neto operativo (KTNO), el capital invertido, utilidad neta, utilidad EBITDA; para lo cual se requiere conocer una serie de datos del activo corriente, pasivo corriente, costos, gastos y ventas.

Las variables de salida y control son las que permiten determinar si la empresa está

construyendo o destruyendo valor con la operación de la empresa, estas son: productividad del capital neto de trabajo, margen EBITDA, palanca de crecimiento, múltiplo de deuda y EVA.

Las variables de entrada están influidas por las políticas que el usuario tenga establecidas en la empresa o quiera proyectar para inventarios, proveedores, clientes, costos, financiamiento y mercadeo y ventas, con el fin de mejorar el valor agregado.

5. Propuesta del modelo de gestión para la toma de decisiones financieras, aplicado a empresas asociadas a ACODRES en Santander

El modelo de gestión para la toma de decisiones financieras se plantea teniendo en cuenta las variables de entrada, proceso y salida y control, con sus respectivas fuentes de información y fórmulas para el cálculo de variables. Del resultado de las variables de salida respecto al valor de la empresa, se postulan algunas alternativas de decisión para mejorarlo.

5.1 Variables de entrada

En la tabla 12 se pueden observar las variables de entrada en cada uno de los módulos, con su correspondiente fuente de información. Esta última está al alcance del usuario, quien, sin muchos conocimientos contables puede recopilar e ingresar la información básica del negocio.

Tabla 12. *Módulos del modelo y variables de entrada.*

Módulo	Variables de entrada	Fuente de información
Datos generales de la empresa	Capacidad instalada	Capacidad de producción de la cocina
	Ocupación / Consumo per cápita	Número clientes atendidos a domicilio, % de ocupación y consumo promedio.
	Precio promedio (Collage)	Precio promedio de los principales platos vendidos
	Crecimiento proyectado de los ingresos	% de inflación, % de crecimiento del PIB, % crecimiento del precio de los servicios
	Tasa de impuestos	DIAN o Contador
	Tasa de interés de referencia	DTF del mercado
Egresos	Materia prima	Monto gastado en compras de insumos de elaboración, bebidas y adicionales en el mes.

Módulo	Variables de entrada	Fuente de información
	Mano de obra	Salarios de los trabajadores en el mes, teniendo en cuenta prestaciones sociales.
	Costos indirectos de fabricación	Monto gastado en mantenimiento de equipos e instalaciones, en insumos de limpieza, depreciaciones y servicios públicos utilizados en el mes.
	Costos fijos	Arriendos, valor fijo de los servicios, otros.
	Gastos generales	Monto destinado a gastos de salón, gastos comerciales, gastos de administración y otros gastos generales incurridos en el mes
Capital operativo	Inventarios	Cantidad de materia prima a ser transformada, # de días promedio del inventario
	Cuentas por cobrar	Deudas de los clientes (pagos por mensualidad, por ejemplo) # de días promedio de cuentas por cobrar
	Cuentas por pagar	Deudas a proveedores, # de días promedio de cuentas por pagar
Depreciación	Activos fijos	Valor de los activos fijos
	Tiempo de depreciación	Valor contable permitido
Amortización de crédito	Capital a financiar	Valor del saldo insoluto de los créditos vigentes
	Tasa de interés	Tasa de interés del crédito
	Tiempo	Plazo de pago
Costo del capital	Rf: rentabilidad del activo sin riesgo.	Estadísticas financieras
	Rm: Prima de riesgo del mercado	Estadísticas financieras
	β : Medida del riesgo sistémico del sector	Estadísticas financieras
	Rp: prima del riesgo país (EMBI y otros).	Estadísticas financieras
	Tasa impositiva	DIAN o Contador
	Tasas de interés de los créditos del mercado	Estadísticas financieras
	Pasivo diferente a deuda financiera	Contabilidad de la empresa
	Patrimonio	Contabilidad de la empresa

5.2 Variables de proceso

En el modelo se plantean indicadores clave que por sí mismos tienen interpretaciones importantes para el empresario, pero que, a su vez, son intermediarias para la construcción de la variable final de salida. Con estas variables intermedias, el modelo permite calcular otras variables de esta misma categoría (ver tabla 13). A continuación, se describe la forma de cálculo de estos indicadores intermedios y de qué variables depende, teniendo en cuenta lo planteado por los libros de Córdoba (2012), Cuartas (2013), Pacheco (2014) y Alvarado (2016).

Tabla 13. Fórmulas para el cálculo de variables de proceso del modelo

Variable de proceso 1	Variable de proceso 2	Variable de proceso 3	Variable de proceso 4
Ventas Ventas = precio * ocupación * capacidad instalada * crecimiento proyectado	EBITDA		
Costos Costos = materia prima + mano de obra + costos indirectos + costos fijos	EBITDA = Ventas - costos - gastos	Utilidad neta	
Gastos Gastos = Gastos generales		Utilidad neta = EBITDA - impuestos - intereses - amortizaciones - depreciaciones	Retorno del capital Invertido ROIC
Depreciación Depreciación = $\frac{\text{valor de los activos fijos}}{\text{Tiempo de desgaste contable}}$			$ROIC = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Invertido}}$
Impuestos Impuestos = EBITDA * % de impuestos			
Intereses Cuota = $C \frac{(1+i)^n * i}{(1+i)^n - 1}$ Saldo de la deuda = Saldo inicial - cuota Interés = Saldo de la deuda * i			
Activo corriente Activo corriente = efectivo + inventarios + cuentas por cobrar	Capital neto de trabajo operativo (KTNO) KTNO = Cuentas por cobrar + inventarios - cuentas por pagar	Capital invertido Capital invertido = KTNO + activo fijo	
Pasivo corriente Pasivo corriente = cuentas por pagar			
Patrimonio	Patrimonio		
Pasivo corriente	Pasivo (D)	Razón Pasivo / patrimonio	
Deuda Financiera Valor futuro = $C * \frac{(1+i)^n - i}{i}$	Pasivo = Deuda financiera + Pasivo corriente	Razón pasivo Pasivo (E) = $\frac{\text{Pasivo (E)}}{\text{Patrimonio (D)}}$	Costo promedio ponderado del capital WACC
Rf: rentabilidad del activo sin riesgo. Rm: Prima de riesgo del mercado β: Medida del riesgo sistémico del sector Rp: prima del riesgo país (EMBI y otros).		Costo del Equity (Ke) $Ke = rf + \beta(Rm - rf) + Rp$	$WACC = Ke * \frac{E}{E+D} +$ $Kd(1-t) * \frac{D}{E+D}$
		Costo de la deuda (Kd)	
Tasas de interés de los créditos del mercado Tasa impositiva		Kd = $\frac{\text{Gastos financieros}}{\text{Deuda año } n - 1 + \text{deuda } n}$	

A continuación, de acuerdo con lo expuesto en la tabla 13, se describe la forma de cálculo de estos indicadores y de qué variables dependen.

Ventas: las ventas el usuario puede calcularlas sumando sus ingresos de todo el mes, pero para fines de toma de decisiones, el usuario debe comprender que éstas dependen de parámetros como la capacidad instalada en cocina, la ocupación que logra del establecimiento, los clientes que atiende a domicilio, los precios que maneja y un porcentaje proyectado de crecimiento de los ingresos, el cual depende del crecimiento del PIB, inflación e incremento de los precios de los productos.

Costos: es la sumatoria de los montos monetarios gastados en materia prima, mano de obra, costos indirectos de fabricación y costos fijos (por ejemplo, arriendos).

Activo corriente: se calcula sumando el efectivo en caja y bancos, inventarios y cuentas por cobrar.

Pasivo corriente: es el valor de cuentas por pagar a proveedores e instituciones.

Depreciación: es la división del valor de los activos fijos en el tiempo de desgaste de estos establecido contablemente.

$$\text{Depreciación} = \frac{\text{valor de los activos fijos}}{\text{Tiempo de desgaste contable}}$$

Deuda financiera: corresponde al capital que se debe al banco. Para la toma de decisiones del empresario, es importante el cálculo del valor futuro de los pagos realizados al banco, con una determinada tasa de interés y tiempo.

$$\text{Valor futuro} = C * \frac{(1 + i)^n - i}{i}$$

Utilidad operativa EBITDA: es la utilidad antes de impuestos, intereses, depreciaciones y amortizaciones. Se obtiene al restar los costos y gastos de las ventas, anteriormente calculadas.

$$\text{EBITDA} = \text{Ventas} - \text{costos} - \text{gastos}$$

Capital de trabajo neto operativo: es el dinero más líquido de la empresa, con el cual realiza sus operaciones diarias. Se calcula restando el pasivo corriente del activo corriente.

$$KTNO = \text{Cuentas por cobrar} + \text{inventarios} - \text{cuentas por pagar}$$

Activo: se obtiene con la sumatoria del activo corriente calculado y el activo fijo de la empresa.

$$\text{Activo} = \text{Activo fijo} + \text{activo corriente}$$

Pasivo: se calcula al sumar el pasivo corriente y el pasivo en bancos.

$$\text{Pasivo} = \text{Pasivo en bancos} + \text{Pasivo corriente}$$

Con los anteriores indicadores, se calculan variables de proceso como:

Utilidad neta: se obtiene al restar del EBITDA los impuestos, intereses, amortizaciones y depreciación.

$$\text{Utilidad neta} = \text{EBITDA} - \text{impuestos} - \text{intereses} - \text{amortizaciones} - \text{depreciaciones}$$

Capital invertido: es la suma del capital neto de trabajo operativo (KTNO) y el activo fijo.

$$\text{Capital invertido} = \text{KTNO} + \text{activo fijo}$$

Patrimonio: se obtiene de restar el pasivo al activo.

$$\text{Patrimonio} = \text{Activo} - \text{pasivo}$$

Retorno del capital invertido (ROIC): mide la rentabilidad que tiene cada peso invertido en el negocio. Es la división entre la utilidad neta y el capital invertido.

$$ROIC = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Invertido}}$$

Costo promedio ponderado del capital (WACC): es la ponderación del costo de cada una de las fuentes de financiación de la estructura de capital de la empresa: patrimonio (E) y deuda (D). El costo del capital propio es la tasa de interés de oportunidad o aquella en la que podrían estar invertidos y generando utilidades; el costo de la deuda es la tasa de interés de esta después de impuestos. Multiplicando cada uno de estos costos por la participación de cada fuente se obtiene el coste de capital promedio ponderado de cada una de las fuentes; por lo tanto, el WACC es la

sumatoria de estas.

$$WACC = Ke * \frac{E}{E + D} + Kd(1 - t) * \frac{D}{E + D}$$

El costo del Equity (Ke), es igual a:

$$Ke = rf + \beta(Rm - rf) + Rp$$

Donde:

Rf: rentabilidad del activo sin riesgo.

Rm: Prima de riesgo del mercado

β : Medida del riesgo sistémico del sector

Rp: prima del riesgo país (EMBI y otros).

Y el costo de la deuda (Kd), es igual a:

$$Kd = \frac{\text{Gastos financieros}}{\text{Deuda año } n - 1 + \text{deuda } n}$$

5.3 Variables de salida y control

Las variables de salida y control del modelo se pueden observar en la tabla 4, en donde se relacionan sus respectivos indicadores que muestran si la empresa se encuentra bien o mal frente a la generación de valor. Estos indicadores son: productividad del capital neto de trabajo (PKT), margen EBITDA, palanca de crecimiento, múltiplo de deuda y valor agregado EVA.

Tabla 14. *Cálculo de variables de salida y control del modelo y sus indicadores clave*

Variable de salida y control	Indicador de control
Productividad del capital neto de trabajo: $PKT = \frac{\text{Ventas}}{KTNO}$	El ideal es mantener el número más pequeño posible
Margen EBITDA: $\text{Margen EBITDA} = \frac{EBITDA}{\text{Ventas}}$	Lo ideal es que el margen EBITDA sea superior al PKT, de esta manera, el crecimiento genera caja en lugar de demandarla.

Variable de salida y control	Indicador de control
Palanca de crecimiento:	
$PDC = \frac{\text{Margen EBITDA}}{PKT}$	Lo ideal es que sea mayor que 1
Múltiplo de deuda:	
$\text{Múltiplo de deuda} = \frac{\text{Deuda financiera}}{EBITDA}$	Lo ideal es que no supere a 2.0
Evaluación del Valor Agregado EVA:	Si la diferencia es mayor a cero ($ROI > WACC$), la empresa está generando valor, en caso contrario, lo está destruyendo.
$EVA = ROIC - WACC$	

Productividad del capital neto de trabajo (PKT): Determina de qué forma la gerencia de la empresa aprovecha los recursos del capital de trabajo para generar valor agregado. Este se obtiene al dividir las ventas entre el capital neto de trabajo operativo. El ideal es mantener el número más pequeño posible.

$$PKT = \frac{\text{Ventas}}{KTNO}$$

Margen EBITDA: porcentaje de los ingresos que se convierten en caja con el propósito de atender compromisos de impuestos, deuda, incremento del capital de trabajo neto operativo, inversión en reposición de activos y dividendos. Es mejor cada vez que este porcentaje es más alto y si es superior a la PKT el crecimiento es sostenible, porque genera caja en lugar de demandarla.

$$\text{Margen EBITDA} = \frac{EBITDA}{\text{Ventas}}$$

Palanca de crecimiento (PDC): determina qué tan atractivo es para la empresa crecer, desde el punto de vista del valor agregado. Se calcula dividiendo el margen EBITDA entre el PKT, lo cual indica qué tanto el crecimiento de la empresa demanda o libera recursos en caja.

$$PDC = \frac{\text{Márgen EBITDA}}{PKT}$$

Múltiplo de deuda: es el número de veces que el EBITDA cubre las obligaciones financieras. Denota las posibilidades que tiene la empresa para cubrir las deudas con el flujo de caja que convierte de los ingresos. Lo ideal es que no supere a 2.0

$$\text{Múltiplo de deuda} = \frac{\text{Deuda financiera}}{\text{EBITDA}}$$

Finalmente, la variable de salida es la evaluación del valor agregado EVA y la palanca de crecimiento, cuyos cálculos e interpretación se describe como sigue:

Evaluación del Valor Agregado EVA: el valor agregado de la empresa es la diferencia entre el ROI y el WACC. Si la diferencia es mayor a cero ($\text{ROI} > \text{WACC}$), la empresa está generando valor, en caso contrario, lo está destruyendo.

$$\text{EVA} = \text{ROIC} - \text{WACC}$$

5.4 Alternativas de decisión

Dada las variables de salida del modelo, existen dos opciones factibles: la empresa genera valor o la empresa destruye valor. En este sentido, las alternativas de solución pueden encaminarse hacia una misma dirección, incrementar el valor de la empresa. La tabla 15 enlista las políticas de la empresa y las decisiones que pueden ayudarle a incrementar su valor.

Tabla 15. *Alternativas para la toma de decisiones que mejoran el valor agregado de la empresa*

Política	Decisión	Objetivo	Impacto en las variables de entrada
Mercadeo y ventas	Mejorar calidad del producto para dar valor agregado.	Incrementar ventas	Incremento en el precio
	Incrementar capacidad instalada		Incremento de la ocupación
	Buen servicio para atracción de clientes		Incremento en la capacidad instalada
	Inversión en publicidad		

Política	Decisión	Objetivo	Impacto en las variables de entrada
Inventarios	Revisión de inventarios acumulados y de poco uso. Control y seguimiento de inventarios para evitar pérdidas. Identificar los productos más usados para evitar costos de transporte y retrasos en producción.	Evitar la pérdida de inventarios o el sobre costo	Mayor rotación de inventarios
Política de costos	Determinar niveles de compra al por mayor Elección de proveedores con precios adecuados (costo/calidad). Analizar la carga laboral	Reducir costos	Reducción de costos de materia prima, mano de obra, costos fijos e indirectos y gastos generales.
Política de clientes	Reducir el crédito a clientes. Establecer interés a las deudas de los clientes.	Reducir las cuentas por cobrar o mejorar el ingreso si estas existen.	Reducción de las cuentas por cobrar
Políticas de proveedores	Mejorar los plazos de financiación Reducir los costos de los créditos con proveedores Elección de las tasas más bajas del mercado.	Mejorar las condiciones de las cuentas por pagar.	Reducción de cuentas por pagar
Política de financiamiento	Equilibrar plazo y cuota Hacer abonos a capital	Mejorar las condiciones de los créditos con bancos	Reducir el costo del pasivo.

Finalmente, se realiza un cruce de información entre las debilidades encontradas en el diagnóstico y las variables propuestas por el modelo, lo cual indica que el mismo es viable para solventarlas (ver tabla 16).

Tabla 16. Verificación de las variables del modelo que cubren las debilidades halladas

Dimensión	Debilidades	Variable de intermedia o de salida que atiende la problemática
Análisis de la gerencia financiera	Análisis la relación existente entre los activos, pasivos y patrimonio en los estados financieros (An.Fun.c),	WACC
	Examen de la relación entre los costos, gastos y ventas (An.Fun.d)	EBITDA, PKT, PDC.
	Comparación del departamento financiero de la empresa con otras empresas similares (An.Fun.f).	
Control estratégico y operativo	Aplicación de acciones correctivas planificadas cuando ocurren desviaciones previstas en el plan financiero (Control.h),	El modelo en general permite este control a través de comparar los datos presupuestados con los ejecutados en el periodo
Valor agregado	Conocimiento y uso de indicadores como: construyen y utilizan indicadores como el	Margen EBITDA, PKTNO, PDC, ROIC, WACC y EVA

Dimensión	Debilidades	Variable de intermedia o de salida que atiende la problemática
Toma de decisiones a corto plazo	apalancamiento, ROA, ROE, EBITDA, margen EBITDA, trabajo neto operativo (PKTNO), palanca de crecimiento, retorno sobre el capital invertido (ROIC) y coste promedio ponderado	KTNO, EBITDA, PDC.
	Planificación del uso de los excedentes de fondos y tesorería (TDCP.2),	
	Establecimiento de políticas de crédito para los clientes (TDCP.3)	Políticas de cuentas por cobrar, KTNO
Toma de decisiones a largo plazo	Planificación del uso de fuentes externas para financiar las actividades de la empresa en el corto plazo (TDCP.7).	Políticas de financiamiento
	Planificación de inversiones para innovar en productos (TDLP.3),	WACC
	Análisis del costo de los intereses sobre las variables financieras de la empresa (TDLP.5),	ROIC y EVA
	Análisis del costo de las fuentes de financiamiento de la empresa (TDLP.7)	Tabla de amortización de crédito
	Planificación del financiamiento de las operaciones de largo plazo (TDLP.8)	WACC, Múltiplo de deuda.
		WACC y tabla de amortización del crédito, Múltiplo de deuda.
		ROIC, WACC, Tabla de amortización de crédito, Múltiplo de deuda.

6. Conclusiones

En la presente investigación se ha propuesto un modelo de gestión para la toma de decisiones financieras, aplicado a las empresas asociadas a ACODRES en Santander, producto de caracterizar los procesos administrativos que soportan la toma de decisiones financieras e identificar las debilidades y fortalezas de la gestión financiera de las mismas. Al respecto se obtuvieron las siguientes conclusiones.

Los procesos administrativos que soportan la toma de decisiones en las empresas asociadas a ACODRES en Santander principalmente han sido el diseño de planes estratégicos, con participación del área financiera en su formulación, formulación de objetivos estratégicos y evaluación de su logro con apoyo de materiales impresos, análisis de alternativas de inversión a largo plazo y manejo de inventarios. No obstante, estas empresas evidencian debilidades en procesos administrativos para la toma de decisiones en el largo plazo, insuficiencias en los procesos de análisis y ajustes frente a desviaciones en los planes financieros y un marcado

desconocimiento en los conceptos y en la generación de valor como indicador de gestión para la toma de decisiones.

Se identifica que las empresas del gremio gastronómico de Santander tienen establecidos elementos de planificación estratégica y financiera, de control de sus finanzas, en contraste carecen de manejo de conceptos de gerencia financiera, control estratégico, generación de valor y de toma de decisiones en el corto y largo plazo. Entre las principales debilidades se encontró, el bajo análisis que se hace a la estructura económico-financiera (relación activos, pasivos, patrimonio); así como a la estructura de costos y gastos, se encontró un bajo seguimiento a la aplicación de acciones correctivas planificadas cuando hay desviaciones en el plan financiero, se encuentra una baja planificación de excedentes de tesorería, escaso establecimiento de políticas de crédito, baja planificación en el uso de crédito de corto plazo; así como de planificación de las inversiones para innovar en productos o financiar operaciones de largo plazo, en cuanto al análisis del costo de las fuentes de financiamiento y el impacto de los intereses sobre las variables financieras de la empresa también se encontró unas significativas carencias.

A partir de las anteriores debilidades, se sustenta la propuesta de un modelo financiero en el que se construyó una ruta simplificada con las variables relevantes para calcular el valor agregado EVA, como variable final para la toma de decisiones en el corto y largo plazo, lo cual implicó la construcción de módulos para ingresar variables de entrada de fácil identificación para el usuario: datos generales de la empresa, egresos, capital operativo, depreciación, amortización del crédito. En las variables intermedias el modelo permite calcular la utilidad operativa EBITDA, Utilidad neta, Capital neto de trabajo operativo (KTNO), Retorno del capital invertido ROIC, Costo promedio ponderado del capital (WACC).

El modelo facilita la toma de decisiones al proponer objetivos de política y decisiones a

tomar si el valor agregado de la empresa se está destruyendo. Para ello resultan importantes los indicadores de salida y control, por medio de los cuales se puede determinar si el crecimiento está generando más flujo de caja, si conviene crecer, si la deuda está en un nivel adecuado o si existe construcción de valor. Independientemente del número de variables de entrada que debe ingresar el usuario del modelo, las variables de salida y control brindan un panorama sintetizado y claro del norte que lleva la empresa o si debe ajustarse la política. Esto implica que, por ejemplo, en momentos de crisis, el modelo con las variables planteadas le permita al interior de la organización identificar la ruta de los inductores de valor, el monitoreo, la medición del comportamiento de los indicadores relacionadas con la generación de valor y a partir de esta información le permita tomar decisiones, realizar ajustes, prever situaciones futuras con medidas tanto en el corto como en el largo plazo, es así como, estas decisiones le llevarán a tener una organización sostenible y rentable en el tiempo.

7. Recomendaciones

El modelo financiero propuesto responde a los conocimientos y debilidades de los gerentes de las empresas adscritas a ACODRES en Santander. En futuros trabajos se prevé la estructuración de una herramienta automatizada (en Excel o aplicación móvil) en el que el usuario ingrese los datos presupuestados de operación que son las variables de entrada y obtenga el cálculo de las variables intermedias y de salida, complementado con un módulo de comparación tipo benchmark con datos ejecutados en el periodo o con datos de sector que permitan el control y la toma de decisiones económico financieras, teniendo como referencias las variables de control y la variable final de valor agregado en la empresa.

Se recomienda a las empresas del sector gastronómico de Santander que deseen aplicar el

modelo y la ruta de indicadores, definan y calculen adecuadamente sus variables de entrada; para lo cual es indispensable un estudio detallado de los costos y gastos de la empresa, así como de las características de infraestructura que influyen en las ventas. A su vez, se requiere la identificación de tasas de interés representativas del mercado y tasas de proyección de incremento de ingresos que deben indagarse en fuentes confiables como el DANE o Banco de la República.

El ajuste y control de las variables financieras requiere de soportes estratégicos como la definición de políticas de crédito, clientes, proveedores, inventarios, entre otras; las cuales deben ser definidas por los empresarios una vez hagan un diagnóstico inicial. Dichas políticas han de ser flexibles según se vayan observando sus resultados positivos o negativos frente a la creación de valor para la empresa.

Finalmente, se recomienda realizar un programa de formación financiera en el que se mejoren las competencias y conocimientos relacionadas con presupuestos y la gerencia del valor lo que permita reducir las debilidades en las áreas operativas y un aprovechamiento del modelo durante su aplicación. Esto no solo permitirá una gestión más eficiente de las debilidades, sino que permite hacer mejoras al modelo financiero planteado al incluir variables y elementos de decisión no considerados en el planteamiento inicial.

Referencias

- Aguirre, Á. (2015). *Incidencia del sistema de presupuestos en la gestión económica y financiera en el sector restaurantes provincia de Piura* [Tesis de Grado, Contaduría Pública]. Universidad Nacional de Trujillo. Repositorio Institucional Universidad Nacional de Trujillo. <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/914>
- Alvarado, V. M. (2016). *Ingeniería de costos*. Grupo Editorial Patria.
- Baixauli-Soler, J., Belda-Ruiz, M., & Sánchez-Marín, G. (2021). Socioemotional wealth and financial decisions in private family SMEs. *Journal of Business Research*, 123, 657-668. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.022>
- Barajas, S., Hunt, P., & Riba, G. (2013). *Las finanzas como instrumento de gestión de las pymes: Un manual divulgativo para los propietarios, gerentes y gestores de pymes*. Libros de Cabecera.
- Briozzo, A., Vigier, H., Castillo, N., Pesce, G., & Speroni, M. C. (2016). Decisiones de financiamiento en pymes: ¿existen diferencias en función del tamaño y la forma legal? *Estudios Gerenciales*, 32(138), 71-81. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2015.11.003>
- Brizek, M. G., Frash, R. E., McLeod, B. M., & Patience, M. O. (2021). Independent restaurant operator perspectives in the wake of the COVID-19 pandemic. *International Journal of Hospitality Management*, 93, 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102766>
- Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2020a). *Informe Económico de Santander 2020*. Cámara de Comercio de Bucaramanga. <https://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2021/Informe%20Económico%20Santander%202020.pdf>
- Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2020b). *Resultados de la encuesta «Reactivación*

- productiva en Santander*». Cámara de Comercio de Bucaramanga.
<https://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2020/Encuesta%20reactivacion%20productiva%20Santander.pdf>
- Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2021). *Nuevas empresas 2021*. Cámara de Comercio de Bucaramanga.
<https://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2021/Nuevas%20empresas%20I%20trimestre%202021.pdf>
- Congacha, D. (2017). *Diseño de un modelo de gestión financiera para la Agencia de viajes Julio Verne JUVER Cía. Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, en el periodo 2016-2017* [Tesis de Grado, Ingeniería en Finanzas]. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Repositorio Institucional Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/7743>
- Cooper, B., Floody, B., & McNeill, G. (2002). *Cómo iniciar y administrar un restaurante*. Editorial Norma.
- Cordero, J. C., & Ullauri, K. Y. (2019). *Predicción de dificultades financieras de pequeñas empresas en la actividad de servicio de comida en la ciudad de Cuenca, Periodo 2010 – 2017* [Tesis de Grado, Ingeniería en Contabilidad y Auditoría]. Universidad del Azuay. Repositorio Institucional Universidad del Azuay.
<http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/9540>
- Córdoba, M. (2012). *Gestión financiera*. Ecoe Ediciones.
- Córdoba, M. (2014). *Análisis financiero*. Ecoe Ediciones.
- Correa, J. A. C., Ramírez, L. J., & Castaño, C. E. (2009). Modelo de gestión financiera integral para MIPYMES en Colombia. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 55, Art. 55.

- <https://revistas.udea.edu.co/index.php/cont/article/view/16343>
- Correa, J. A., & Jaramillo, F. (2007). Una aproximación metodológica y prospectiva a la gestión financiera en las pequeñas empresas. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 50, Art. 50. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/cont/article/view/2123>
- Cuartas, F. (2013). *Banca comercial y de inversión*. Ediciones de la U. <https://public.ebookcentral.proquest.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=5634811>
- Cuevas, F. (2004). *Control de Costos y Gastos en Los Restaurantes*. Editorial Limusa.
- DANE. (2021a). *Encuesta Pulso Empresarial*. Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pulso-empresarial/anexo-pulso-empresarial-mar21-abr21.xls>
- DANE. (2021b). *Producto Interno Bruto PIB a precios constantes*. Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/Anexos_produccion_constantes_IV_2020.xlsx
- Díaz, N. I., Maestre, M., & Romero, F. J. (2018). Generación de valor: Factor clave en la toma de decisiones de las pymes. *ECONÓMICAS CUC*, 39(2), 9-24. <https://doi.org/10.17981/econcuc.39.2.2018.01>
- Filion, L. J., Cisneros, L. F., & Mejía, J. H. (2011). *Administración de PYMES: Emprender, dirigir y desarrollar empresas*. Pearson.
- Fitó, Á. (2015). *¿ Como se valora una empresa ?* Editorial UOC.
- García, J. G., Galarza, S., & Altamirano, A. (2017). Importancia de la administración eficiente del capital de trabajo en las Pymes. // Importance of efficient management of working capital in SMEs. *CIENCIA UNEMI*, 10(23), Art. 23. <https://doi.org/10.29076/issn.2528->

7737vol10iss23.2017pp30-39p

- García, M. T., Limone, A., & Alvarez, C. (1988). El potencial de la empresa y la medición contable. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 12, Art. 12.
<https://revistas.udea.edu.co/index.php/cont/article/view/25017>
- García, O. L. (2003). *Valoración de empresas, gerencia del valor y eva*. Prensa Moderna.
- González, M., Guzmán, A., & Trujillo, M. A. (2020). *Gerencia Financiera basada en valor: Hacia un proceso sistemático para la toma de decisiones financieras*. CESA-Colegio de Estudios Superiores de Administración.
- Guerra, G. (2018). *Modelo de gestión para el apalancamiento financiero de interventorías a infraestructuras del transporte, Empresa ETA S.A. Bucaramanga* [Tesis de Maestría, Administración de Negocios]. Universidad Santo Tomás. Repositorio Insitucional Universidad Santo Tomás. <https://1library.co/document/nzwok21y-modelo-de-gestion-para-el-apalancamiento-financiero.html>
- Gutiérrez, J. (2013). *Modelos financieros con Excel herramientas para mejorar la toma de decisiones empresariales*. Ecoe Ediciones.
- Hernández, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill Education.
- Higuita, D. (2014). Mecanismos de gestión cultural en la formación de hábitos y en la transformación de la cultura organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 29-38.
[https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70017-5](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70017-5)
- Jang, S. (Shawn), & Kim, J. (2009). Revisiting the financing behavior of restaurant firms: The firm-size perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 177-179.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.06.006>

- Jiménez, J. I., Rojas, F. S., & Ramírez, D. A. (2017). Herramienta “Gerencia del Valor” para el diagnóstico financiero en las Empresas Sociales del Estado. *Revista ESPACIOS*, 38(23), 1-11. <http://www.revistaespacios.com/a17v38n23/17382314.html>
- Lorenzo, J., & Núñez, P. (2012). Inercia e innovación en la empresa familiar: Una primera aproximación. *Revista de Empresa Familiar*, 2(2), 23-40. <https://doi.org/10.24310/ejfbefb.v2i2.4027>
- Martínez, M. D. (2019). *Incidencia de la formalización contable-administrativa en los resultados financieros de las MIPYMES del sector gastronómico de la ciudad de Estelí durante el año 2018*. [Tesis de Maestría, Gerencia Empresarial]. Universidad Autónoma de Nicaragua. Repositorio Insitucional Universidad Autónoma de Nicaragua. <https://repositorio.unan.edu.ni/11414/>
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1984). A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle. *Management Science*, 30(10), 1161-1183. <https://doi.org/10.1287/mnsc.30.10.1161>
- Nava, M. (2009). Análisis financiero: Una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(48), 606-628. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1315-99842009000400009&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Neise, T., Verfürth, P., & Franz, M. (2021). Rapid responding to the COVID-19 crisis: Assessing the resilience in the German restaurant and bar industry. *International Journal of Hospitality Management*, 96, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102960>
- Pacheco, J. (2014). *Análisis de estados financieros*. Editorial Macro.
- Pinillos, G., & Queccaño, E. (2020). El planeamiento financiero en el desempeño operativo—Aplicable en el sector gastronómico. *Aporte Estudiantil. Boletín de Investigación*

Estudiantil, 2, 69-75.

<https://www.usmp.edu.pe/contabilidadyeconomia/images/pdf/investigacion/APORTEESTUDIANTIL30enero.pdf>

Ponce, J. (2014). *Modelo de gestión financiera para la empresa Portic constructora en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura* [Tesis de Grado, Ingeniería en Contabilidad Superior, Auditoría y Finanzas]. Universidad Regional Autónoma de los Andes. Repositorio Institucional Universidad Regional Autónoma de los Andes. <https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/1697>

Rangel, H. S., Montenegro, A. M., & Arenas, L. F. (2022). Financial capital measure with item response theory: A didactic approximation. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 10(1), 65-80. <https://doi.org/10.15678/EBER.2022.100105>

Rodríguez, A., & Iturralde, T. (2008). *Modelización financiera aplicada: Modelos de planificación financiera con Excel*. Delta.

Rodríguez, P. D. (2016). Gestión Financiera en PyMES. *Revista Publicando*, 3(8), 588-596. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5833410>

Romero, Y., & Ramírez, J. (2018). Relación de la toma de decisiones financieras con el nivel de conocimiento financiero en las mipymes. *Suma de Negocios*, 9(19), 36-44. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2018.V9.N19.A5>

Sánchez, J. (2020). *Modelo de negocio de formación financiera para pequeñas empresas, que facilita y mejora el manejo de las finanzas, en el Área Metropolitana de Bucaramanga, Colombia* [Tesis de Maestría, Administración y Dirección de Empresas]. Universidad Autónoma de Bucaramanga. Repositorio Institucional Universidad Autónoma de Bucaramanga. <https://repository.unab.edu.co/handle/20.500.12749/7353>

- Singh, R. K., Garg, S. K., & Deshmukh, S. G. (2008). Strategy development by SMEs for competitiveness: A review. *Benchmarking: An International Journal*, 15(5), 525-547. <https://doi.org/10.1108/14635770810903132>
- Tamayo, Y., Del Río, A., & García, D. (2014). Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos. *Suma de Negocios*, 5(spe11), 70-77. [https://doi.org/10.1016/s2215-910x\(14\)70021-7](https://doi.org/10.1016/s2215-910x(14)70021-7)
- Terrazas, R. A. (2009). Modelo De Gestión Financiera Para Una Organización. *PERSPECTIVAS*, 23, 55-72. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942159005>
- Vera, M. A. (2012). Metodología para el análisis de la gestión financiera en Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes). *Documentos FCE Escuela de Administración de Empresas y Contaduría Pública*, 10, 1-53. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2591117>
- Wang, G., & Singh, P. (2014). The evolution of CEO compensation over the organizational life cycle: A contingency explanation. *Human Resource Management Review*, 24(2), 144-159. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.11.001>

Apéndices

Apéndice A. Instrumento de recolección de información



Caracterización Económico-Financiera Agremiados ACODRES Santander
ACODRES y la UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS Seccional Bucaramanga estamos realizando una investigación denominada "PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES DE CORTE FINANCIERO QUE PERMITA MITIGAR EL IMPACTO DE CRISIS ECONÓMICAS AL GREMIO ACODRES" por lo que se solicita que complete la siguiente encuesta en temas de cultura y educación financiera, los procesos de gestión financiera y variables relacionadas con la toma de decisión financiera de las empresas agremiados en ACODRES Santander. Estas respuestas nos ayudarán a crear una aplicación modelo financiero ajustada a las necesidades del gremio que permita mejoras en la toma de decisiones frente a situaciones de crisis económicas. La encuesta solo le tomará unos minutos. Solo puede responder la encuesta una vez. Si tiene alguna pregunta sobre la encuesta, envíenos un correo electrónico a: alfredoenrique.sanabria@ustabuca.edu.co o carlos.pinto@ustabuca.edu.co o comunicarse directamente con ACODRES Santander ¡Tus comentarios son valiosos!
Tratamiento de Datos Lector inmersivo "La Universidad Santo Tomás Seccional Bucaramanga, como Institución de Educación Superior, entidad sin ánimo de lucro, identificada con NIT 860.012.357-6 (en adelante LA UNIVERSIDAD), en cumplimiento de lo previsto en el Decreto 1377 de 2013, reglamentario de la Ley 1581 de 2012, y actuando en su calidad de Responsable del Tratamiento de Datos, solicita su autorización para que, de manera previa, expresa, libre, y debidamente informada, permita dar tratamiento a los datos personales de identificación y contacto, que suministra a través del presente formulario. Las finalidades para las cuales, la Universidad Santo Tomás Seccional Bucaramanga, solicita sus datos personales corresponden a: Inscripción en los talleres formativos y actividades que ofrece la dirección de investigación e innovación. Nuestra Política de Tratamiento de la Información Personal puede ser consultada en la página web: www.ustabuca.edu.co y sus derechos como titular de datos personales podrán ser ejercidos por medio del correo electrónico: sgdp.ustabucaramanga@ustabuca.edu.co" No Si

DATOS PERSONALES

INDIQUE SU NOMBRES Y APELLIDOS:	
CARGO EN LA ORGANIZACIÓN:	
ESTRATO SOCIOECONÓMICO	
TELÉFONO:	
CORREO ELECTRÓNICO	

SECCIÓN 0: INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

NOMBRE DE LA EMPRESA	
ACTIVIDAD PRINCIPAL O SECTOR	
AÑO EN QUE SE CREÓ LA EMPRESA	
NÚMERO TOTAL DE EMPLEADOS	

SECCIÓN 1: CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS DE LOS DIRIGENTES

1	De los siguientes ítems favor señale ¿Cuál es el último nivel de estudios realizado?	
	☐ No fue a la escuela ☐ Educación Básica ☐ Secundaria ☐ Técnica - Tecnológica	☐ Universitaria ☐ Especialización ☐ Maestría ☐ Doctorado
2	Si estudió una carrera universitaria, en qué área del conocimiento se encuentra su profesión.	
	☐ Ciencias Agrícolas ☐ Ciencias Médicas y de la Salud ☐ Ciencias Naturales ☐ Ciencias Sociales	☐ Humanidades ☐ Ingeniería y Tecnología ☐ Ciencias Económicas y administr
3	Marque cuál es el rango de su edad	
	☐ 18-19 ☐ 20-29 ☐ 30-39 ☐ 40-49	☐ 50-59 ☐ 60-69 ☐ 70-79 ☐ Más de 80
4	¿Cuál era el estrato social cuando estaba en la edad escolar?	
	☐ Estrato 1 ☐ Estrato 2 ☐ Estrato 3	☐ Estrato 4 ☐ Estrato 5 ☐ Estrato 6
5	Estado civil	
	☐ Soltero ☐ Casado ☐ Unión Libre	☐ Divorciado ☐ Viudo
6	¿En que rango se encuentra su ingreso mensual?	
	☐ Entre 1 y 2 SMLMV ☐ Entre 2 y 3 SMLMV	☐ Entre 3 y 5 SMLMV ☐ > 5 SMLMV
7	Propiedad inmobiliaria del encuestado	
	☐ No posee vivienda propia ☐ Posee solo vivienda propia ☐ Posee vivienda propia y otros bienes inmuebles	
8	¿Acostumbra usted llevar un registro de sus deudas, gastos, ingresos y ahorro?	
	(Marque las que sí) ☐ Deudas ☐ Gastos ☐ Ingresos ☐ Ahorros ☐ No llevo registro	
9	¿En que rango se encuentra su gasto mensual?	
	☐ < a 1 SMLMV ☐ Entre 1 y 2 SMLMV ☐ Entre 2 y 3 SMLMV	☐ Entre 3 y 4 SMLMV ☐ Entre 4 y 5 SMLMV ☐ > 5 SMLMV

10	Por favor desagregue en forma porcentual sus gastos actuales con respecto a los siguientes ítems										
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
	☐ Educación										
	☐ Alimentación										
	☐ Recreación										
	☐ Servicios Públicos										
	☐ Transporte										
	☐ Vestido										

11	¿Qué hace con el excedente de dinero mensual?
	☐ No me quedan excedentes de Dinero ☐ Lo guarda ☐ Lo ahorra ☐ Lo invierte ☐ Lo utiliza para pagar deudas ☐ Lo gasta en cosas personales

12	¿Qué acciones ha emprendido para lograr su meta de ahorro más importante?
	☐ Preparó un plan de acción ☐ Ahorró o invirtió dinero ☐ Buscó nuevas/diferentes/adicionales fuentes de ingresos ☐ Identificó una fuente de crédito ☐ Recortó gastos

13	En el caso de que usted pierda su principal fuente de ingresos, ¿durante cuánto tiempo podría seguir cubriendo sus gastos sin pedir prestado dinero?
	☐ Menos de una semana ☐ Seis meses o más ☐ Por lo menos una semana, pero no un mes ☐ Por lo menos un mes, pero no tres meses ☐ Por lo menos tres meses; pero no seis meses ☐ Seis meses o más ☐ No sabe

14	Si tuviera la oportunidad de distribuir "idealmente" el presupuesto, de acuerdo con su ingreso mensual familiar, ¿Cómo ordenaría los siguientes rubros? Siendo 1 lo más importante y 10 lo menos.
	☐ Educación ☐ Salud ☐ Alimentos ☐ Ropa y calzado ☐ Ahorro para vivienda ☐ Servicios de vivienda ☐ Ahorro ☐ Vacaciones ☐ Pago de deudas ☐ Inversión para el retiro

SECCIÓN 2: NIVEL DE EDUCACIÓN FINANCIERA y CULTURA FINANCIERA

15 Marque con una X la casilla que refleja mejor su opinión utilizando una escala de 1 a 5, según el nivel de acuerdo con las afirmaciones expuestas, correspondiendo 1 a la valoración más baja y 5 a la valoración más alta sobre las siguientes cuestiones:

ITEMS	1	2	3	4	5
a Se requiere tener conocimiento sobre el manejo de las finanzas					
b El nivel de importancia de las finanzas para el núcleo familiar es:					
c El nivel de conocimiento de las finanzas en los colaboradores de la empresa es:					
d Considero que mi conocimiento personal sobre finanzas es:					
e Considero que el tener conocimientos y habilidades financieras, podría entregar un mayor bienestar, seguridad y una buena calidad de vida					

16 Marque con una X la casilla que refleja mejor su grado de conocimiento referente al sistema financiero utilizando una escala de 1 a 5, según el nivel de conocimiento de acuerdo con las afirmaciones expuestas, correspondiendo 1 a la valoración más baja y 5 a la valoración más alta sobre las siguientes cuestiones:

ITEMS	1	2	3	4	5
a ¿Conoce como se encuentra estructurado el Sistema Financiero Colombiano?					
b ¿Conoce qué productos y servicios financieros brindan actualmente los bancos ?					
c ¿Conoce qué productos y servicios financieros brindan actualmente las cooperativas?					
d ¿Conoce qué productos y servicios financieros brindan actualmente los Fondos Financieros Privados?					
e ¿Conoce qué productos y servicios financieros brindan actualmente los bancos de 2do. piso?					
f ¿Conoce qué productos y servicios financieros brindan actualmente los bancos de inversión?					
g ¿Está enterado sobre las características y particularidades del funcionamiento de las Administradoras de fondos de pensiones?					
h ¿Está enterado sobre las características de funcionamiento de los fondos de inversión colectivos?					
i ¿Está enterado sobre las características de la Ley de Pensiones?					

17 Marque con una X la casilla que refleja mejor su grado de conocimientos de los siguientes conceptos financieros utilizando una escala de 1 a 5, según el nivel de acuerdo con las afirmaciones expuestas, correspondiendo 1 a la valoración más baja, y 5 a la valoración más alta sobre las siguientes cuestiones:

ITEMS	1	2	3	4	5
a Inversión					
b Riesgo					
c Incertidumbre					
d Crédito					
e Remesa					
f Seguro					
g Cobertura					
h Apalancamiento					
i Flujo de caja					
j Gerencia del Valor					
k Costo de capital					

18 Marque con una X la casilla que refleja mejor su grado de conocimiento con referencia al tema de banca central y políticas monetarias, utilizando una escala de 1 a 5, según el nivel de acuerdo con las afirmaciones expuestas, correspondiendo 1 a la valoración más baja, y 5 a la valoración más alta sobre las siguientes cuestiones:

ITEMS	1	2	3	4	5
a ¿Conoce las actuales políticas y actividades que efectúa en Banco Central?					
b ¿Conoce la actual orientación y accionar de la Política Monetaria en Colombia?					
c ¿Conoce la actual orientación y accionar de la Política Fiscal en Colombia?					

d	¿Conoce la actual orientación y accionar de la Política Cambiaria en Colombia?					
---	--	--	--	--	--	--

19	Marque con una X la casilla que refleja mejor su grado de conocimiento de la dinámica de los siguientes vehículos e instrumentos financieros Complejos utilizando una escala de 1 a 5, según el nivel de comprensión y manejo con las afirmaciones expuestas, correspondiendo 1 a la valoración más baja, y 5 a la valoración más alta sobre las siguientes opciones:
----	---

ITEMS	1	2	3	4	5
a Titularización					
b Factoring					
c Arrendamiento financiero					
d Carta de Crédito					
e Aceptaciones Bancarias					
f Portafolios de Inversión					
g Derivados financieros OTC					
h Derivados financieros Estandarizados					
i Coberturas de Riesgos					
j Los fondos de cobertura					

20	¿Cuál de los instrumentos financieros indicados anteriormente utiliza en su función comercial - industrial?
----	---

- ☐ Titularización
☐ Factoring
☐ Arrendamiento financiero
☐ Carta de Crédito
☐ Aceptaciones Bancarias
☐ Portafolios de Inversión
☐ Derivados financieros OTC
☐ Derivados financieros Estandarizados
☐ Coberturas de Riesgos
☐ Los fondos de cobertura
☐ Ninguno

21	Por favor, clasifica de 1 a 10 los siguientes ítems en orden de interés siendo 1 es aspecto más importante y 10 el menos importante según el siguiente planteamiento: ¿Cuál sería el lugar en donde se debe inculcar y apropiar la educación financiera en la sociedad?
----	---

ITEMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 En la educación Básica secundaria										
2 En la educación Universitaria										
3 Instituciones financieras bancarias										
4 Instituciones financieras no bancarias										
5 Educación no formal										
6 En la casa										
7 En el Trabajo										
8 En la Escuela primaria										
9 En la iglesia										
10 En la comunidad en general										

SECCIÓN 3: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

CRITERIO	PUNTAJE
SIEMPRE	5
FRECUEMENTE	4
ALGUNAS VECES	3
RARAMENTE	2
NUNCA	1

22	Las siguientes preguntas están correlacionadas con los aspectos de la planificación estratégica, para lo cual se pide que de acuerdo al grado de apropiación al interior de la empresa marque con una X el número que representa su idea con respecto a los siguientes ítems, tome de referencia la tabla y criterios que encontrará en la parte inicial de esta sección.
----	---

ITEMS	1	2	3	4	5
-------	---	---	---	---	---

d	¿Conoce la actual orientación y accionar de la Política Cambiaria en Colombia?					
---	--	--	--	--	--	--

19	Marque con una X la casilla que refleja mejor su grado de conocimiento de la dinámica de los siguientes vehículos e instrumentos financieros Complejos utilizando una escala de 1 a 5, según el nivel de comprensión y manejo con las afirmaciones expuestas, correspondiendo 1 a la valoración más baja, y 5 a la valoración más alta sobre las siguientes opciones:
----	---

ITEMS	1	2	3	4	5
a Titularización					
b Factoring					
c Arrendamiento financiero					
d Carta de Crédito					
e Aceptaciones Bancarias					
f Portafolios de Inversión					
g Derivados financieros OTC					
h Derivados financieros Estandarizados					
i Coberturas de Riesgos					
j Los fondos de cobertura					

20	¿Cuál de los instrumentos financieros indicados anteriormente utiliza en su función comercial - industrial?
----	---

- ☐ Titularización
☐ Factoring
☐ Arrendamiento financiero
☐ Carta de Crédito
☐ Aceptaciones Bancarias
☐ Portafolios de Inversión
☐ Derivados financieros OTC
☐ Derivados financieros Estandarizados
☐ Coberturas de Riesgos
☐ Los fondos de cobertura
☐ Ninguno

21	Por favor, clasifica de 1 a 10 los siguientes ítems en orden de interés siendo 1 es aspecto más importante y 10 el menos importante según el siguiente planteamiento: ¿Cuál sería el lugar en donde se debe inculcar y apropiar la educación financiera en la sociedad?
----	---

ITEMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 En la educación Básica secundaria										
2 En la educación Universitaria										
3 Instituciones financieras bancarias										
4 Instituciones financieras no bancarias										
5 Educación no formal										
6 En la casa										
7 En el Trabajo										
8 En la Escuela primaria										
9 En la iglesia										
10 En la comunidad en general										

SECCIÓN 3: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

CRITERIO	PUNTAJE
SIEMPRE	5
FRECUENTEMENTE	4
ALGUNAS VECES	3
RARAMENTE	2
NUNCA	1

22	Las siguientes preguntas están correlacionadas con los aspectos de la planificación estratégica, para lo cual se pide que de acuerdo al grado de apropiación al interior de la empresa marque con una X el número que representa su idea con respecto a los siguientes ítems, tome de referencia la tabla y criterios que encontrará en la parte inicial de esta sección.
----	---

ITEMS	1	2	3	4	5
-------	---	---	---	---	---

a	En cuanto a los lineamientos estratégicos de la gerencia de la empresa estos se conocen a todo nivel de la organización.					
b	La empresa, al diseñar su planificación, considera todos los lineamientos definidos como estratégicos.					
c	La gerencia de la empresa elabora los planes con la finalidad de orientar a la toma de decisiones en la gestión					
d	Se identifican las ventajas del funcionamiento interno de la empresa al compararse con los diferentes agentes del entorno, como competidores, proveedores, clientes, entre otros.					
e	¿Se han determinado oportunamente las debilidades organizacionales?					
f	¿Se toman en cuenta las fortalezas y debilidades para desarrollar el plan estratégico?					
g	¿La empresa considera factores externos para realizar la planificación?					
h	Cuando se elaboran los planes empresariales se definen claramente los objetivos a alcanzar en cada período					
i	Con respecto a los objetivos empresariales estos se establecen tomando en cuenta el análisis de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas.					
j	¿La empresa evalúa las diferentes alternativas estratégicas para llevar a cabo el plan?					
k	¿Se asignan recursos (tecnológicos, financieros, humanos) para cumplir el plan?					

SECCIÓN 4: ANÁLISIS FUNCIONAL DE LA GERENCIA FINANCIERA

CRITERIO	PUNTAJE
SIEMPRE	5
FRECIENTEMENTE	4
ALGUNAS VECES	3
RARAMENTE	2
NUNCA	1

23	Las siguientes preguntas están correlacionadas con los aspectos de la Funcionalidad de la Gerencia Financiera, para lo cual se pide que de acuerdo al grado de apropiación al interior de la empresa marque con una X el número que representa su idea con respecto a los siguientes ítems, tome de referencia la tabla de arriba.
----	--

ITEMS	1	2	3	4	5
a	En cuanto a la participación del departamento financiero en la formulación del plan estratégico este participa activamente en el diseño y ejecución del plan.				
b	¿La empresa tiene personal especializado en el área financiera?				
c	¿Se analiza la relación existente entre los Activos, Pasivos y Patrimonio en los estados financieros de la empresa?				
d	¿Se examina la relación entre los costos, gastos y ventas?				
e	¿Dentro del plan estratégico, se realizan planes financieros?				
f	Se compara el departamento financiero de la empresa con otras empresas similares				
g	Se evalúa la capacidad del departamento financiero para ejecutar las acciones del plan estratégico				
h	El departamento financiero reorganiza el plan estratégico de acuerdo a la dinámica del mercado.				

SECCIÓN 5: PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL FINANCIERO

CRITERIO	PUNTAJE
SIEMPRE	5
FRECIENTEMENTE	4
ALGUNAS VECES	3
RARAMENTE	2
NUNCA	1

24	Las siguientes preguntas están correlacionadas con los aspectos de la Planificación y control Financiero, para lo cual se pide que de acuerdo al grado de apropiación al interior de la empresa marque con una X el número que representa su idea con respecto a los siguientes ítems, tome de referencia la tabla de arriba.
-----------	---

ITEMS	1	2	3	4	5
a	¿Dentro de la sección financiera se establecen objetivos y metas a alcanzar en las variables financieras de la empresa (inversiones, financiamiento), para períodos superiores a 1 año (largo plazo)?				
b	Se diseñan estrategias financieras para el largo plazo que ayuden a la toma de decisiones en inversiones y la selección apropiada de fuentes de financiamiento.				
c	Además de la estrategia financiera, ¿se establecen políticas de largo plazo para la toma de decisiones (inversiones, financiamiento)?				
d	Se establecen expresamente indicadores financieros para medir los resultados planteados en los objetivos.				
e	En la preparación del plan financiero se incluye la previsión de contingencias, pero no se recomiendan acciones específicas en el plan.				
f	Se dispone de algún tipo de material impreso donde se reflejen los elementos del plan diseñado (objetivos, metas, duración del plan, estrategias, políticas, indicadores de control, responsables), el cual es divulgado en los diferentes departamentos involucrados.				
g	¿Se han establecido las metas a alcanzar en la gestión del capital de trabajo a corto plazo?				
h	¿Se establecen políticas para la gestión del capital de trabajo?				
i	Con respecto a la revisión de los resultados financieros estos son revisados de forma mensual para determinar sus variaciones y hacer las respectivas correcciones.				
j	¿Al momento de diseñar el plan financiero se definen los responsables del logro de las metas y del uso de los recursos asignados.?				
k	Las desviaciones presentadas en el plan ejecutado, ¿sirven como referencia para los planes futuros?				
L	¿La empresa tiene establecido un modelo matemático para establecer el costo de capital?				
m	¿La gerencia y la junta de accionistas revisan la generación de valor valor (EVA- VALOR ECONÓMICO AGREGADO) de forma Periódica?				

SECCIÓN 6: EXISTENCIA DE MECANISMOS DE CONTROL ESTRATÉGICO Y OPERATIVO

CRITERIO	PUNTAJE
SIEMPRE	5
FRECUENTEMENTE	4
ALGUNAS VECES	3
RARAMENTE	2
NUNCA	1

25	Las siguientes preguntas están correlacionadas con los aspectos de la Funcionalidad de la Gerencia Financiera, para lo cual se pide que de acuerdo al grado de apropiación al interior de la empresa marque con una X el número que representa su idea con respecto a los siguientes ítems, tome de referencia la tabla de arriba.
-----------	--

ITEMS	1	2	3	4	5
a	Se realiza seguimiento a los resultados para determinar el logro de los objetivos				
b	¿Para monitorear los resultados del plan, se utilizan indicadores de gestión?				
c	¿El logro de los objetivos se evalúa?				
d	¿En caso de desviaciones en el plan estratégico, se aplican los correctivos necesarios?				
e	En caso de desviaciones en el plan financiero se revisa el plan para determinar los responsables o el responsable de las fallas				
f	Para estimular la responsabilidad en el logro de las metas el plan establece una política de recompensas y sanciones para los responsables de cada meta.				
g	¿Se planifican acciones correctivas para las desviaciones del plan financiero?				

h	De ocurrir las desviaciones previstas en el plan financiero se aplican las acciones correctivas planificadas					
---	--	--	--	--	--	--

SECCIÓN 7: PARÁMETROS PARA TOMA DE DECISIONES DE LARGO PLAZO

CRITERIO	PUNTAJE
SIEMPRE	5
FRECUENTEMENTE	4
ALGUNAS VECES	3
RARAMENTE	2
NUNCA	1

26	Las siguientes preguntas están correlacionadas con los aspectos de la Funcionalidad de la Gerencia Financiera, para lo cual se pide que de acuerdo al grado de apropiación al interior de la empresa marque con una X el número que representa su idea con respecto a los siguientes ítems, tome de referencia la tabla de arriba.
----	--

ÍTEM		1	2	3	4	5
a	Cuando la empresa planifica realizar inversiones a largo plazo se realiza un análisis detallado de diferentes alternativas de inversión comparando proyecciones de rentabilidad y riesgo.					
b	Con respecto al reemplazo de planta y equipos (por obsolescencia o antigüedad) se planifica con anticipación este tipo de reemplazo.					
c	Con respecto a inversiones para la innovación de productos o procesos se planifica con anticipación este tipo de inversiones.					
d	Se define con anticipación el porcentaje de deuda y aportes propios que financiarán los activos.					
e	Al momento de solicitar un crédito en alguna institución financiera (pública o privada), ¿se analiza el impacto del costo de los intereses sobre las variables financieras de la empresa?					
f	Se planifica con anticipación el nivel de rentabilidad que debe recibir el propietario, como compensación al nivel de riesgo asumido en el negocio.					
g	Se analiza el costo de las fuentes de financiamiento de la empresa					
h	Se planifica el financiamiento de las operaciones de largo plazo					

SECCIÓN 8: PARÁMETROS PARA TOMA DE DECISIONES DE CORTO PLAZO

CRITERIO	PUNTAJE
SIEMPRE	5
FRECUENTEMENTE	4
ALGUNAS VECES	3
RARAMENTE	2
NUNCA	1

27	Las siguientes preguntas están correlacionadas con los aspectos de la Funcionalidad de la Gerencia Financiera, para lo cual se pide que de acuerdo al grado de apropiación al interior de la empresa marque con una X el número que representa su idea con respecto a los siguientes ítems, tome de referencia la tabla de arriba.
----	--

ÍTEM		1	2	3	4	5
a	Se realizan presupuestos de efectivo, para determinar con anticipación posibles excedentes o deficiencias, y así planificar las acciones respectivas.					
b	Se planifica la utilización de los excedentes de fondos y/o tesorería.					
c	¿Se establecen políticas para otorgar crédito a los clientes?					
d	Se planifican los niveles de inventario según las necesidades de producción de la empresa.					
e	Con respecto a los fondos que se acumulan para pagar obligaciones periódicas (como sueldos, seguridad social, impuestos, servicios públicos) ¿se ha planificado su uso para financiar la empresa en el corto plazo?					
f	Con respecto al crédito de proveedores se negocian los plazos y descuentos con anticipación, considerando la dinámica de la producción y ventas de la empresa.					
g	Se planifica el uso fuentes externas para financiar las actividades de la empresa en el corto plazo.					

SESIÓN 9: GERENCIA DEL VALOR

28	El Tejido empresarial hoy exige que sus Directivos Generen valor para sus accionistas, por tal motivo dichos dirigentes deben poseer un cierto nivel de manejo de conceptos claves para la buena gestión de los recursos. A continuación encontrará una serie de terminología que normalmente se maneja en el argot empresarial y de gerencia del valor, para lo cual pedimos que nos diligencie la siguiente serie de preguntas mediante una escala de valor que va 1 a 5, siendo 1) El término se conoce y maneja a la perfección, 2) El término se conoce y maneja adecuadamente 3) El término se conoce y se maneja medianamente 4) el término se conoce pero no se maneja, 5) El termino no se conoce ni se maneja.
----	--

ITEMS	1	2	3	4	5
a Apalancamiento					
b Rentabilidad del Activo (ROA)					
c Rentabilidad del Patrimonio (ROE)					
d EBITDA					
e Margen EBITDA					
f Productividad del Capital de Trabajo neto operativo (PKTNO)					
g Palanca de Crecimiento					
h Retorno sobre capital invertido (ROIC)					
i Coste promedio ponderado de capital (WACC)					

Apéndice B. *Codificación de ítems del instrumento de recolección de información*

Código	Ítem
PlanEstr.a	22. [a. En cuanto a los lineamientos estratégicos de la gerencia de la empresa estos se conocen a todo nivel de la organización.]
PlanEstr.b	22. [b. La empresa, al diseñar su planificación, considera todos los lineamientos definidos como estratégicos.]
PlanEstr.c	22. [c. La gerencia de la empresa elabora los planes con la finalidad de orientar a la toma de decisiones en la gestión]
PlanEstr.d	22. [d. Se identifican las ventajas del funcionamiento interno de la empresa al compararse con los diferentes agentes del entorno, como competidores, proveedores, clientes, entre otros.]
PlanEstr.e	22. [e. ¿Se han determinado oportunamente las debilidades organizacionales?]
PlanEstr.f	22. [f. ¿Se toman en cuenta las fortalezas y debilidades para desarrollar el plan estratégico?]
PlanEstr.g	22. [g. ¿La empresa considera factores externos para realizar la planificación?]
PlanEstr.h	22. [h. Cuando se elaboran los planes empresariales se definen claramente los objetivos a alcanzar en cada período]
PlanEstr.i	22. [i. Con respecto a los objetivos empresariales estos se establecen tomando en cuenta el análisis de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas.]
PlanEstr.j	22. [j. ¿La empresa evalúa las diferentes alternativas estratégicas para llevar a cabo el plan?]
PlanEstr.k	22. [k. ¿Se asignan recursos (tecnológicos, financieros, humanos) para cumplir el plan?]
An.Fun.a	23. [a. En cuanto a la participación del departamento financiero en la formulación del plan estratégico este participa activamente en el diseño y ejecución del plan.]
An.Fun.b	23. [b. ¿La empresa tiene personal especializado en el área financiera?]
An.Fun.c	23. [c. ¿Se analiza la relación existente entre los Activos, Pasivos y Patrimonio en los estados financieros de la empresa?]
An.Fun.d	23. [d. ¿Se examina la relación entre los costos, gastos y ventas?]
An.Fun.e	23. [e. ¿Dentro del plan estratégico, se realizan planes financieros?]
An.Fun.f	23. [f. Se compara el departamento financiero de la empresa con otras empresas similares]
An.Fun.g	23. [g. Se evalúa la capacidad del departamento financiero para ejecutar las acciones del plan estratégico]
An.Fun.h	23. [h. El departamento financiero reorganiza el plan estratégico de acuerdo a la dinámica del mercado.]
Plan.Contr.a	24. [a. ¿Dentro de la sección financiera se establecen objetivos y metas a alcanzar en las variables financieras de la empresa (inversiones, financiamiento), para períodos superiores a 1 año (largo plazo)?]
Plan.Contr.b	24. [b. Se diseñan estrategias financieras para el largo plazo está ayuden a la toma de decisiones en inversiones y la selección apropiada de fuentes de financiamiento.]
Plan.Contr.c	24. [c. Además de la estrategia financiera, ¿se establecen políticas de largo plazo para la toma de decisiones (inversiones, financiamiento)?]
Plan.Contr.d	24. [d. Se establecen expresamente indicadores financieros para medir los resultados planteados en los objetivos.]
Plan.Contr.e	24. [e. En la preparación del plan financiero se incluye la previsión de contingencias, pero no se recomiendan acciones específicas en el plan.]
Plan.Contr.f	24. [f. Se dispone de algún tipo de material impreso donde se reflejen los elementos del plan diseñado (objetivos, metas, duración del plan, estrategias, políticas, indicadores de control, responsables), el cual es divulgado en los diferentes departamentos involucrados.]
Plan.Contr.g	24. [g. ¿Se han establecido las metas a alcanzar en la gestión del capital de trabajo a corto plazo?]
Plan.Contr.h	24. [h. ¿Se establecen políticas para la gestión del capital de trabajo?]
Plan.Contr.i	24. [i. Con respecto a la revisión de los resultados financieros estos son revisados de forma mensual para determinar sus variaciones y hacer las respectivas correcciones.]

Plan.Contr.j	24. [j. ¿Al momento de diseñar el plan financiero se definen los responsables del logro de las metas y del uso de los recursos asignados?]
Plan.Contr.k	24. [k. Las desviaciones presentadas en el plan ejecutado, ¿sirven como referencia para los planes futuros?]
Plan.Contr.l	24. [l. ¿La empresa tiene establecido un modelo matemático para establecer el costo de capital?]
Plan.Contr.m	24. [m. ¿La gerencia y la junta de accionistas revisan la generación de valor (EVA-VALOR ECONÓMICO AGREGADO) de forma Periódica?]
Control.a	25. [a. Se realiza seguimiento a los resultados para determinar el logro de los objetivos]
Control.b	25. [b. ¿Para monitorear los resultados del plan, se utilizan indicadores de gestión?]
Control.c	25. [c. ¿El logro de los objetivos se evalúa?]
Control.d	25. [d. ¿En caso de desviaciones en el plan estratégico, se aplican los correctivos necesarios?]
Control.e	25. [e. En caso de desviaciones en el plan financiero se revisa el plan para determinar los responsables o el responsable de las fallas]
Control.f	25. [f. Para estimular la responsabilidad en el logro de las metas el plan establece una política de recompensas y sanciones para los responsables de cada meta.]
Control.g	25. [g. ¿Se planifican acciones correctivas para las desviaciones del plan financiero?]
Control.h	25. [h. De ocurrir las desviaciones previstas en el plan financiero se aplican las acciones correctivas planificadas]
TDLP.1	26. [1. Cuando la empresa planifica realizar inversiones a largo plazo se realiza un análisis detallado de diferentes alternativas de inversión comparando]
TDLP.2	26. [2. Con respecto al reemplazo de planta y equipos (por obsolescencia o antigüedad) se planifica con anticipación este tipo de reemplazo.]
TDLP.3	26. [3. Con respecto a inversiones para la innovación de productos o procesos se planifica con anticipación este tipo de inversiones.]
TDLP.4	26. [4. Se define con anticipación el porcentaje de deuda y aportes propios que financiarán los activos.]
TDLP.5	26. [5. Al momento de solicitar un crédito en alguna institución financiera (pública o privada), ¿se analiza el impacto del costo de los intereses sobre las variables financieras de la empresa?]
TDLP.6	26. [6. Se planifica con anticipación el nivel de rentabilidad que debe recibir el propietario, como compensación al nivel de riesgo asumido en el negocio.]
TDLP.7	26. [7. Se analiza el costo de las fuentes de financiamiento de la empresa]
TDLP.8	26. [8. Se planifica el financiamiento de las operaciones de largo plazo]
TDCP.1	27. [1. Se realizan presupuestos de efectivo, para determinar con anticipación posibles excedentes o deficiencias, y así planificar las acciones respectivas.]
TDCP.2	27. [2. Se planifica la utilización de los excedentes de fondos y/o tesorería.]
TDCP.3	27. [3. ¿Se establecen políticas para otorgar crédito a los clientes?]
TDCP.4	27. [4. Se planifican los niveles de inventario según las necesidades de producción de la empresa.]
TDCP.5	27. [5. Con respecto a los fondos que se acumulan para pagar obligaciones periódicas (como sueldos, seguridad social, impuestos, servicios públicos) ¿se ha planificado su uso para financiar la empresa en el corto plazo?]
TDCP.6	27. [6. Con respecto al crédito de proveedores se negocian los plazos y descuentos con anticipación, considerando la dinámica de la producción y ventas de la empresa.]
TDCP.7	27. [7. Se planifica el uso fuentes externas para financiar las actividades de la empresa en el corto plazo.]
Gen.Val.1	28. [1. Apalancamiento]
Gen.Val.2	28. [2. Rentabilidad del Activo (ROA)]
Gen.Val.3	28. [3. Rentabilidad del Patrimonio (ROE)]
Gen.Val.4	28. [4. EBITDA]
Gen.Val.5	28. [5. Margen EBITDA]
Gen.Val.6	28. [6. Productividad del Capital de Trabajo neto operativo (PKTNO)]

Gen.Val.7	28. [7. Palanca de Crecimiento]
Gen.Val.8	28. [8. Retorno sobre capital invertido (ROIC)]
Gen.Val.9	28. [9. Coste promedio ponderado de capital (WACC)]