



LINEAMIENTOS DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA GENERACIÓN DE VALOR: ESTUDIO DE CASO.

Elaborado por:

SALOME CASTAÑO GONZÁLEZ

Asesor: William Darío Montoya

Administración Financiera

Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Medellín – Colombia

2019

LINEAMIENTOS DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA GENERACIÓN DE VALOR: ESTUDIO DE CASO.

Nombre autor: Salome Castaño González

Estudiante de décimo semestre del programa de Administración Financiera

E-mail: salome.castano@quipux.com

*Asesor: William Darío Montoya, Magister en Gestión de Ciencia, Tecnología e
Innovación, williammontoya@elpoli.edu.co*

Recibido (04/12/2019)

Revisado (05/12/2019)

Aceptado (05/12/2019)

Resumen

La investigación se basa en el caso de estudio de la empresa Innova S.A.S, con el fin de analizar los lineamientos de gestión financiera para la generación de valor, dada la problemática presentada en la empresa, donde la gestión realizada es limitada, se realizó una encuesta a directivos de la vicepresidencia de estrategia y gestión del valor, para determinar aspectos limitados en su funcionamiento. Se pudo concluir que, la empresa presenta una gestión financiera limitada, haciendo énfasis solo en aspecto de control de liquidez, por su parte, los aspectos de rentabilidad y generación de valor no son medidos, se realiza una evaluación de los resultados obtenidos, pero no hay una visión clara de los objetivos financieros propuestos.

Palabras clave: gestión financiera, generación de valor, Eva, costo de capital.

Abstract

The research is based on the case study of the company Innova S.A.S., with the aim of reviewing the guidelines for the financial (value-generating) management, given the situation introduced by the company, where the management is perceived to be insufficient, a survey was conducted to the leaders of the strategy and value vicepresidency to assess the limited features of its operation. It has been concluded that the company's financial management, as suspected before, is inadequate, working primarily in the liquidity control task but leaving profitability and value generation without clear metrics to be measured; an evaluation of the results is performed but there's not a clear notion of the proposed financial objectives in the company.

Keywords: financial management, value generation, value added, capital cost

1. Introducción

En la actualidad, se ha considerado la gestión financiera como un medio de mejora de los procesos en las organizaciones, esta es definida según Velasco (2007), como la acción para que los objetivos fijados se cumplan. El aumento en la competencia en el mercado de hoy exige un proceso cada vez más acertado, donde es indispensable que la gerencia de operaciones financieras cuente con herramientas ágiles y precisas, que le permitan analizar cada situación y evaluar los resultados, antes de tomar una decisión.

La gestión financiera es un proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero en las organizaciones y en consecuencia, la rentabilidad financiera generada por el mismo (Córdoba Padilla, Gestión Financiera, 2012). Para las empresas es pertinente tener en cuenta que los aspectos financieros buscan dar valor y ayudar la toma de decisiones, de acuerdo con lo menciona Córdoba Padilla en su libro Gestión Financiera, esta se centra en aspectos de financiación, inversión y adquisición de bienes, llevando a cabo una administraciones y asignación de los recursos de las empresas, de acuerdo con la premisa que estos recursos se manifiestan contablemente en las cuentas de los activos.

Con base a lo anterior, las empresas establecen políticas para el manejo de los recursos, dentro de las cuales se encuentran, las negociaciones con terceros, con el fin de establecer los tiempos y formas de pago, negociaciones con clientes, dando orden a la forma de cobro, aspectos a cumplir por parte de clientes para otorgamiento de créditos, límite superior como cupo de crédito para clientes, nivel de endeudamiento máximo permitido para el desarrollo de sus actividades, entre otros aspectos fundamentados en la gestión financiera.

Es evidente entonces, que la gestión financiera se enfoca en la eficiencia de los recursos monetarios de la organización, con el fin de generar oportunidades de crecimiento y creación de valor a la organización, de manera paralela, busca dar cumplimiento a cada uno de los objetivos establecidos por área o proceso dentro de la misma empresa; la

materialización de la gestión realizada, se ve reflejada en la cuantificación de la información en términos contables y financieros. Una organización, debe presentar registro y control de la información, con el fin de tomar decisiones, apoyados en herramientas y técnicas propias de su área, las cuales van enfocadas a realizar mejoras continuas a los procesos y a la empresa en general.

Por su parte, si el rendimiento sobre un proyecto o estrategia excede lo que el mercado financiero requiere, se dice que genera un rendimiento en exceso. Este rendimiento en exceso, como es definido, representa la creación de valor (Jaramillo Betancur, 2010). Dado que la generación de valor es un objetivo al cual apunta la gestión financiera, definido así por Fernando Jaramillo, en su libro Valoración de Empresas. Además, adquirir una empresa es en buena parte equivalente a adquirir un bien de capital, y los métodos de evaluación de inversiones, basados en flujo de caja descontados, deben ser utilizados en ambos casos (Luis Fernando, 1995).

Dentro del mismo contexto, la gestión financiera en cuanto al manejo eficiente de los recursos y la búsqueda de generación de valor como objetivo principal, tienen en cuenta diversas variables, llamadas principios económicos financieros, los cuales se enmarcan en la tabla 1.

Tabla 1

Principios económicos financieros

PRINCIPIO	CONCEPTO
Dilema riesgo y beneficio.	Se debe tener el cuenta a la hora de toma de decisiones las necesidades inmediatas de dinero y los aspecto de rentabilidad pretendidos por la empresa..
Valor del dinero en el tiempo.	Es la relación entre los flujos de la compañía y el poder adquisitivo, dado que a moyr tiempo se esperan mayor beneficios.
Maximización de la riqueza del inversionista.	Establecido desde el punto de vista donde la empresa debe brindar beneficios a los duelos.
Financiamiento apropiado.	Tomar decisiones de financiación de manera objetiva, con base a las necesidades reales de la empresa, tiendo en cuenta la capacidad de pago de la misma..

PRINCIPIO	CONCEPTO
Ciclo del negocio	Se debe tener en cuenta los tiempo de negociación y en que circula el dinero, dado que la empresa puede cumplir con sus obligaciones porterior a recibir ingresos por sus actividades, ya sean de operación o de inversión.
Costos de oportunidad	Es aquel en el cual incurre una empresa a la hora de tomar una decisión y no otro, teniendo en cuenta que el mismo conyeba a un costo real, y se mide por la rentabilidad esperada.

Fuente: elaboración propia, adaptado del libro Gestión Financiera, Marcial Córdoba Padilla, 2012.

En concordancia con lo anteriormente enunciado, la importancia que tiene el manejo de los recursos y las políticas establecidas para estos, con el fin de alcanzar resultados satisfactorios para los socios de la compañía, dado que la generación de valor para las empresas comprende dos aspectos fundamentales como lo son liquidez y rentabilidad, los cuales deben encontrar en un estado balanceado, de tal manera, que la empresa puede obtener beneficios en ambos aspectos, en los cuales la empresa sea capaz de soportar y cumplir con sus obligaciones, dejando beneficios en términos de rentabilidad. Por tal razón, identificar la existencia de fallas en los procedimientos, para que la información que se obtenga sea real y veraz, y de este modo la toma de decisiones sea asertiva y conveniente.

Con el fin de dar respuesta a la pregunta ¿Qué lineamientos de gestión financiera implementa para generación de valor de la empresa Innova S.A.S.? se tiene por objetivo de la investigación es evaluar lineamientos de gestión financiera para generación de valor de la Innova S.A.S. Dado que estos servirán de base para la gestión a realizar en cuanto al manejo y proyección de los recursos financieros de la empresa.

Para desarrollar lo anterior, el presente artículo consta de seis secciones, en el primero se incluye la introducción donde se realiza un acercamiento a la temática propuesta, en la segunda sección se incluyen los antecedentes del problema y se destaca el objetivo que se pretende despejar, en tercera instancia se realiza una revisión de la literatura disponible, partiendo de dos aspectos específicos, uno donde se verifica la teoría en la cual se sustenta la argumentación del problema y dos, la compilación de escritos como fuente

secundaria de información que permite incluir aspectos ya abordados en otros estudios, en la cuarta sección se desarrolla el diseño metodológico el cual es de tipo observacional y documental dentro de una investigación descriptiva, con posterioridad se hace una verificación de los resultados que pretenden dar respuesta al objetivo general de la investigación para llegar finalmente a unas conclusiones y recomendaciones que permitan entender los lineamientos necesarios en la gestión financiera para la generación de valor de una empresa.

2. Antecedentes del problema

Con la depresión de la economía mundial de 1929 a 1936, las empresas tuvieron problemas de financiación, quiebras y liquidaciones. Esta situación obligó a centrar el estudio de las finanzas en los aspectos defensivos de la supervivencia, la preservación de la liquidez, las quiebras, las liquidaciones y reorganizaciones, apareciendo “la teoría general de la ocupación, el interés y el dinero”, de Jhon Maynard Keynes publicada en 1936, obra que describió una nueva manera de enfocar la economía, ayudando a los estados a atenuar los peores estragos de los ciclos económicos por medio de la política monetaria y fiscal (Córdoba Padilla, 2012).

Para el mismo año 1929, la depresión economía mundial, donde 200 sociedades tenían el 50% del capital comercial e industrial en Estados Unidos, y apenas 2.000 individuos controlaban el 20% de la riqueza nacional, el "taylorismo" había aumentado la productividad industrial de 25% a 30% durante la década (Coggiola, 2010); para la época, y de acuerdo con Coggiola en su artículo, la gestión financiera se encontraba en cabeza del gobierno de Estados Unidos, dado que este país ha sido considerado una potencia mundial por aspectos como, economía, influencia política y comercial. El gobierno se encargaba de llevar a cabo estrategias que permitieran a los empresarios ser competitivos, por ejemplo, el acta Smoot-Hawley, firmada en 1930 con el fin de aplicar aranceles a más de veinte mil (20.000) artículos no perecederos importados por Estados Unidos, la devaluación competitiva de la moneda y el control de tasas de cambio.

Cabe agregar que, de acuerdo con la investigación realizada por Luz Stella Flórez, sobre la evolución de la teoría financiera en el siglo XX, se cuenta con antecesores que

abarcaron diversos aspectos económicos y dieron pie a diferentes temas enmarcados en lo relacionado con la gestión financiera, específicamente para las finanzas corporativas:

Tabla 2

Teorías económicas aplicadas para la gestión financiera

AÑO	AUTOR	ESTUDIO
1986 y 1998	Alfred Rappaport	Análisis y métricas utilizadas para monitorear la creación de valor para los accionistas.
1987	Stewart Myers	La teoría y la estrategia financiera, destacó.
1994	Leland	La Estructura Financiera Optima desarrollados.
1993	Cornell	Teoría de la Valoración de Empresas.
1995	Copeland, Soller y Murria	Teoría de la Valoración de Empresas
1996	Damodaran	Teoría de la Valoración de Empresas
1999	Pablo Fernández	Teoría de la Valoración de Empresas
2000	Steward G. Bennett	Teoría de la Valoración de Empresas

Fuente: autoría propia adaptado de Evolución de la Teoría Financiera en el siglo XX, 2008

Según la investigación realizada por Pérez y Coutín (2005), desde finales de la década de los 70, ha crecido la importancia del desarrollo científico – técnico en la economía mundial, hasta llegar a ser hoy clave para el desarrollo de los países, ver tabla 1. Al mismo tiempo los mercados financieros y de los productos han sufrido transformaciones radicales, con un incremento significativo a partir de las políticas neoliberales dictadas desde el mundo desarrollado. Los cambios que ocurren a escala mundial provocan inesperadas formas de competencia y un mercado cada vez más impredecible. La rapidez de los cambios, la baja adaptabilidad de las organizaciones y su vida efímera en el mercado, inciden en la forma de negociar y en el establecimiento de ventajas competitivas estables.

Tabla 3

Línea de tiempo de la Gestión Financiera

AÑO	ACONTECIMIENTO
1920	Aparecieron las primeras teorías integrales de gestión.

AÑO	ACONTECIMIENTO
1932	Estudios de Hawthorne, cuestionamientos sobre los principios detrás de la gestión científica.
1946	Desarrollo organizacional, conflicto entre la experiencia concreta y el análisis.
1954	Liderazgo y gestión, se considera que la gestión consta de cinco funciones fundamentales. Planificación y determinación de objetivos. Organización grupal. Motivación y comunicación. Evaluación del desempeño. Desarrollo de las personas.
1970	Planificación estratégica, se utilizaron la matriz de crecimiento compartido y el FODA para formalizar los procesos de planificación estratégica.
1980	Ventaja competitiva, se usaron herramientas como la gestión de calidad total y Six Sigma para mejorar la productividad.
1990	Optimización de procesos, surgieron herramientas como los mapas de estrategia y tableros de gestión.
2000	Big data, las organizaciones comenzaron a centrarse en el uso de la tecnología para su crecimiento y la creación de valor.
2017	Gestión de las organizaciones, como modelo de administración de empresas.
2019	Generación de valor, innovación en la administración de las empresas.

Fuente: autoría propia adaptado de El origen de la gestión empresarial, 2013.

Por lo anterior, se puede exponer que dentro de las empresas las innovaciones son nuevas formas de poner en práctica la gestión financiera, definiendo un enfoque hacia las áreas de competencia dando lineamientos para generar valor en cada una de ellas.

Por consiguiente, se debe tener en cuenta la planeación estratégica como generadora de eficiencia administrativa y financiera; estos componentes constituyen la base fundamental en el posicionamiento y reconocimiento de una empresa en un mundo globalmente competitivo. En la década de los 90 se fortaleció el paradigma gerencial que trata de estimular el diseño e implantación de estrategias que conduzcan a optimizar la generación de valor en todas las actividades empresariales, el cual es conocido como Gerencia Basada en Valor (Value Based Management, VBM) (Vera Colina, 2000).

La normatividad aplicable a la gestión financiera para las empresas, depende principalmente de los lineamientos específicos de acuerdo a las situaciones que se presenten en el interior, es decir, de las políticas establecidas para el manejo de las finanzas por cada una de las compañías.

3. Revisión de literatura

En la presente sección se explican en particular dos asuntos relacionados con la presente investigación. Por una parte, se exponen los referentes teóricos y conceptuales que sustentan el desarrollo de este estudio en relación con gestión financiera y generación de valor. En la segunda parte, se describen aquellas investigaciones previas efectuadas y publicadas por otros autores que tienen pertinencia con el objeto de estudio de esta investigación.

3.1. Teorías soporte del tema de investigación

La empresa es una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio (Kotler & Keller, 2012). Está dividida en pequeñas unidades que se relacionan entre sí con el fin de crear una estructura sólida de la misma

Los objetivos básicos de la estructura según Pérez Moya (1997), son:

- Mejorar la eficiencia mediante la especialización y utilización adecuada de los recursos.
- Coordinar las actividades de distintas áreas. La necesidad de coordinación aumenta a medida que la empresa crece.
- Controlar y contabilizar las actividades de la organización por áreas y grupos de trabajo.
- Establecer un buen flujo de información.
- Dotar a las organizaciones de la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios de entorno.

- Facilitar la realización profesional y social de los miembros de la organización.

Según lo aprendido en la academia se puede determinar que la estructura de las empresas ha cambiado y actualmente se divide en 6 áreas fundamentales como pueden ser: el área financiera, área de marketing, área de recursos humanos, área de calidad, área de investigación y desarrollo y finalmente el área producción

En general, las empresas se enfocan en la eficiencia de los recursos, a través de la buena gestión realizada por parte de su equipo de trabajo, el cual presentará oportunidades de crecimiento junto con la organización, a medida que la empresa crezca, este crecimiento se verá reflejado en cada uno de los miembros que hacen parte del equipo de trabajo. Adicional a esto, es de carácter obligatorio llevar un registro y control de la información presentada con el fin de tomar decisiones posteriormente, las cuales se enfocan en aspectos de mejora. Cabe mencionar, que para las organizaciones la materialización de la gestión realizada se ve reflejada en la cuantificación de la información en términos contables y financieros.

Por consiguiente y según García S. (2010), quien expone que, el objetivo básico financiero (OBF) de toda empresa, es la maximización de la riqueza del propietario, o lo que es lo mismo: la maximización del valor de la empresa, sin sacrificar a los otros grupos, si el valor de la empresa aumenta es porque también se están logrando los objetivos de Mercadeo, Producción y Recursos Humanos: Existen empleados satisfechos que garantizan la producción de bienes y servicios de alta calidad, lo que a su vez permite mantener los clientes.

En la actualidad, se ha considerado la gestión financiera como un medio de toma de decisiones en las organizaciones, es la labor para que los objetivos fijados por las empresas se cumplan en el plazo establecido. El proceso de gestión financiera está directamente relacionado con todas aquellas actividades de intercambio y manejo de capital, lo que se confirma con lo expuesto por Córdoba (2012), quien afirma que es aquella disciplina que se encarga de determinar el valor y tomar decisiones en la asignación de recursos, incluyendo adquirirlos, invertirlos y administrarlos.

El autor Hernández (2015), dice que, cada uno de los componentes que forman parte de un modelo adecuado de gestión financiera impacta tanto la parte operativa, contable y administrativa.

El proceso de la gestión financiera actual combina cuatro elementos fundamentales en su planeación: los principios financieros básicos gestados por la acumulada experiencia gerencial, la innovación financiera de productos y mercados, el desarrollo tecnológico de los sistemas de comunicación y gestión y las recurrentes oportunidades y amenazas del entorno (Pérez & Carballo, 2015).

Siguiendo con los autores antes expuestos, para maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costes recurrimos a la herramienta conocida como la cadena de valor, que es un modelo teórico definido por Michael Porter creada en 1985 que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final, y que se puso en el frente del pensamiento de gestión de empresa como una poderosa herramienta de análisis para la planificación estratégica.

La planeación tiene como fin establecer los objetivos que se desean alcanzar, después de hacer un análisis de la compañía y su interacción con el medio ambiente donde se desarrollan los caminos para alcanzar los objetivos, a esas vías se les denominan estrategias y tácticas (Morales Castro & Morales Castro, 2014).

El proceso de planeación en la empresa se compone de siete (7) fases según Steiner (1998), a través de la combinación de dos de estas, nace una nueva fase conocida como planeación financiera, las cuales corresponden a:

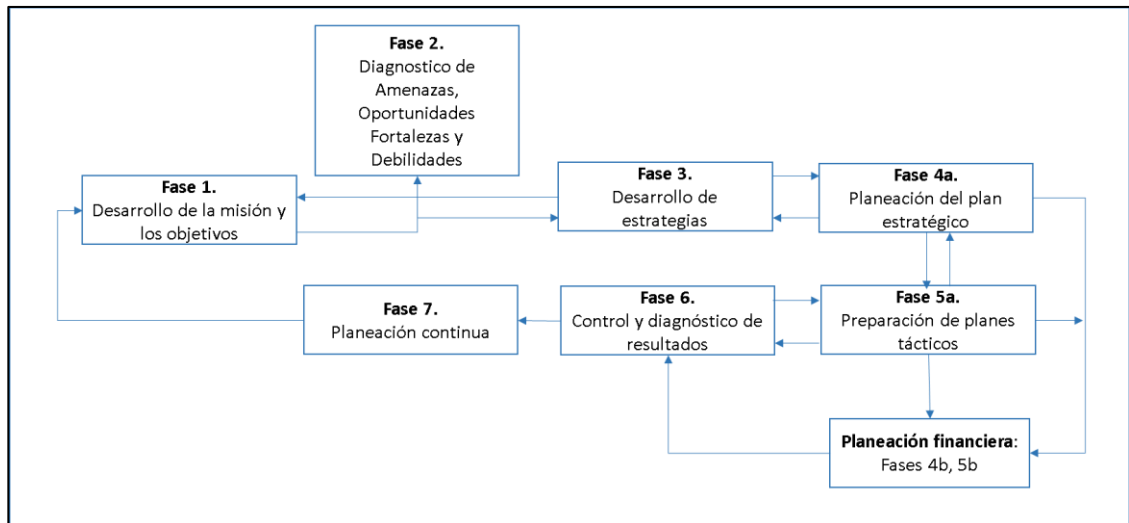


Figura 1 Fases de la planeación

Fuente: autoría propia adaptada del libro Planeación Estratégica de George Steiner, 2019.

La planeación financiera es un proceso dinámico que sigue un ciclo de elaborar planes, implementarlos y después revisarlos a la luz de los resultados reales. El punto de partida del desarrollo de un plan financiero es el plan estratégico de la empresa. La estrategia guía el proceso de planeación financiera estableciendo directrices globales de desarrollo de negocio y metas de crecimiento (Bodie & Merton, 2004, pág. 82).

Según Vílchez (2014), la gestión financiera tiene que ver con la obtención de los recursos, pero también con su buen manejo. La clave consiste en cómo se definen y distribuyen las tareas, cómo se definen los vínculos administrativos entre las unidades y qué prácticas se establecen. Se deben crear los medios para monitorear las fortalezas y debilidades de las estructuras y procesos. Al mismo tiempo, hay que tomar en cuenta las limitaciones culturales e históricas que influyen sobre las administraciones nacionales.

Según Vera (2000), los postulados fundamentales de la gerencia de valor distan de ser novedosos, pero su popularización ha permitido que se desarrollen mecanismos y procesos de gestión más integrados, que al ser aplicados de manera correcta se traducen en resultados altamente positivos para la empresa, para sus propietarios, y para todos los actores involucrados en su desempeño (gerentes, empleados, clientes, proveedores, entre otros).

La creación de valor en las empresas se mide principalmente a través de indicadores o ratios financieros, entre los cuales se encuentra el valor económico agregado (EVA), rentabilidad del patrimonio (ROE) y la rentabilidad del activo (ROI). El EVA podría definirse como el importe que queda una vez se han deducido de los ingresos la totalidad de los gastos, incluidos el costo de oportunidad del capital y los impuestos. Por tanto, el EVA considera la productividad empresarial. (Amat, 2002). Otro termino relacionado es, costo de capital, el cual es utilizado en una empresa para el análisis de flujo de caja descontado se calcula comúnmente como un promedio ponderado de los costos después de impuestos de las diversas fuentes de financiación de la empresa (capital, deuda) (Miller, 2014).

3.2. Investigaciones disponibles sobre el tema objeto de estudio

Durante el proceso de investigación se identificaron diversos estudios relacionados con el tema aquí tratado, algunos de los cuales se referencian a continuación, comenzando con aquellas publicaciones que destacan el abordaje de la gestión financiera y la generación de valor en las empresas, elementos que permiten desarrollar el objetivo general.

Tabla 4

Investigaciones relacionadas con el objetivo de estudio

Numero	Tema	Autor	Objetivo	Año de realización
1	Fases para el Diseño y Análisis de la Cadena de Valor en las Organizaciones	Emilio García	Plantear recomendaciones para el diseño y análisis de la cadena de valor sobre la base de planteamientos que complementen los enfoques clásicos al respecto.	2010
2	Creación de Valor en la Empresa: La Estrategia Continua	Jesús Orna	Conocer como desde una buena planeación estratégica se logra dar valor a la empresa.	2014
3	La creación de Valor de las Empresas	Raúl Pozos	Conocer como el Valor Económico Agregado-EVA agregaba valor y cuáles eran sus procedimientos	2014

Numero	Tema	Autor	Objetivo	Año de realización
4	Gestión Financiera en Pymes.	Pedro David Rodríguez Salazar	Presenta una revisión bibliográfica de la gestión financiera en las Pymes.	2016
5	Aplicación de inductores generadores de valor para la gestión en microempresas	Jorge Iván Jiménez Sánchez, Farley Sary Rojas Resrepo	Determinar la aplicación de inductores de valor que apoyen la gestión en las microempresas	2016

Fuente: autoría propia, 2019.

El primer trabajo investigativo es titulado como “Fases para el Diseño y Análisis de la Cadena de Valor en las Organizaciones”, presentado por Emilio García en el año 2010, con el fin de obtener el título en MBA en Lima, Perú, esta investigación tenía como objetivo plantear recomendaciones para el diseño y análisis de la cadena de valor sobre la base de planteamientos que complementen los enfoques clásicos al respecto, para el desarrollo de esta, se utilizó como metodología la revisión bibliográfica de los desarrollos clásicos en el tema de generación de valor. Así, se recurrió a las fuentes fundacionales en el tema; es decir, a los desarrollos de la consultora McKinsey y al concepto de cadena de valor del reputado profesor de estrategia empresarial de la Universidad de Harvard, Michael Porter. Esta investigación concluyó que se puede afirmar que el modelo de M. Porter es general y goza de amplia vigencia. Analizar la generación de valor por medio de una serie de actividades consecutivas y relacionadas entre sí, es aplicable a cualquier tipo de organización. En esta línea, la cadena de valor de Porter es un modelo muy útil para representar cómo las organizaciones asumen el reto de generar valor en el ámbito competitivo

El segundo trabajo de investigativo consultado fue, “Creación de Valor en la Empresa: La Estrategia Continua, presentado por Jesús Orna en el año 2014, en dicha investigación se pretendía conocer como desde una buena planeación estratégica se logra dar valor a la empresa; destacando como conclusión principal de su trabajo que, la empresa deberá crear valor en forma continua, caso contrario será desplazada por sus competidores.

Que la gestión de la empresa que solo considera generar valor para sus propietarios, está en un error y que en la actualidad la empresa deberá generar valor para la misma empresa, para su protección, trabajadores, clientes y propietarios.

El siguiente trabajo investigativo tituló, “La creación de Valor de las Empresas”, elaborado por Raúl Pozos, 2014, para el Colegio de Contadores Públicos de México, quien realizó un trabajo de investigación basado en conocer como el Valor Económico Agregado-EVA agregaba valor y cuáles eran sus procedimientos; de esta investigación se concluyó que, el EVA es una herramienta que permite evaluar la creación de valor del negocio tomando en consideración puntos como: La planeación estratégica la toma de decisiones que se practica en la empresa de manera constante y la evaluación del desempeño por área de responsabilidad. Que lleva como resultado a la generación o destrucción de valor, permitiendo saber si se debe de perfeccionar el rumbo de la empresa o bien dar un giro que le permite retomar un rumbo más adecuado.

El cuarto trabajo es una investigación realizada por Pedro David Rodríguez Salazar, en el año 2016 titulado “Gestión Financiera en Pymes”, donde se presentan una revisión bibliográfica sobre la gestión financiera en las Pymes, apoyándose de Google Académico y Scopues, tomando un total de 137 referencias, de la cual extrajo 17 por estar directamente relacionadas con el concepto de gestión financiera como herramienta fundamental para la administración, planeación y control de recursos financieros es Pymes. Dentro de esta se concluyó que es necesario diseñar una metodología de diagnóstico o guía que permita identificar los problemas existentes, variables importantes y factores que influyan en la gestión financiera.

El quinta trabajo, es una investigación tomada de la revista En-Contexto, realizada el 2016, llamada “Aplicación de inductores generadores de valor para la gestión en microempresas” la cual propone estudiar inductores como el EBITDA, MARGEN EBITDA, KTNO, entre otros, para evaluar los resultados de generación de valor en la empresa Tago S.A. la cual fue escogida de manera aleatoria. Por lo cual se concluyó que, los inductores de valor son importantes al comparar una microempresa con otras del sector, así como para medir la tendencia del negocio.

4. Materiales y métodos

El enfoque de la investigación es cualitativo, de tipo no experimental y descriptiva, teniendo cuenta que se identificaran aspectos que debe tener en cuenta la empresa para una buena gestión financiera, se utilizarán diversas referencias bibliográficas, tomando como fuentes primarias libros y autores que enfocan sus estudios en el aspecto de gestión de las finanzas, además, se trabajara con base en investigaciones realizadas, referentes al tema de gestión financiera en las empresas, las cuales se ajustan como fuentes secundarias para la identificación de los principales aspectos a tener en cuenta dentro de las compañías.

El enfoque tendrá una perspectiva crítica, para establecer un punto inicial donde se indique si la empresa cuenta o no con planes financieros, se revisarán indicadores de rentabilidad. Se indagará sobre los resultados esperados y obtenidos con el fin de determinar la relación entre las necesidades de planeación y realizar gestión a las finanzas en las empresas.

Precisando de una vez, se realizará un estudio de caso en una empresa, para el cual se utilizará la herramienta de recolección de información, la entrevista, con la cual se pretende realizar un diagnóstico sobre las políticas de funcionamiento establecidas en el área financiera, identificar la gestión o falta de esta, que se lleva a cabo en la compañía. De acuerdo con el perfil de quien será entrevistado, conformado por las directivas de operaciones financiera y contabilidad de la empresa INNOVA S.AS., la entrevista será semiestructurada, la cual obedece a una estructura inicial, usando un formato guía compuesto por preguntas que permitirán identificar los aspectos relevantes sobre la gestión financiera de la compañía, se considerarán preguntas de tipo cerradas y abiertas, que posibiliten la entrada de las respuesta en categorías u opciones establecidas.

Adicionalmente, se estudiarán cifras y datos históricos entre 2016 a 2018, relacionados con el servicio de la empresa, aspectos de mejoramiento, análisis del modelo financiero, revisión de la existencia o no de objetivos, estrategias planteadas para el cumplimiento de los objetivos, proyecciones que tiene la compañía y área, factores e

indicadores críticos de éxito, sinergia para las operaciones del área, revisión de los resultados y los cambios presentados en estos.

5. Análisis y discusión de resultados

Se realizó entrevista a dos personas de nivel ejecutivo dentro de la empresa, a la persona líder contable y uno de los analistas financieros. La entrevista consta de seis (4) categorías principales, para las cuales se elaboraron veintitrés (23) preguntas, dentro las categorías son:

- a) Conocimientos sobre la gestión financiera y generación de valor.
- b) Implementación o no de la gestión financiera en la empresa.
- c) Seguimiento y control de los aspectos financieros.
- d) Medición de indicadores de valor de la empresa.

5.1. Resultados

A continuación, en la tabla 5 se presenta en detalle los resultados obtenidos por categorías según las entrevistas realizadas.

Tabla 5

Resultados obtenidos por categorías.

CATEGORÍA	PREGUNTA	LIDER CONTABLE	ANALISTA FINANCIERO
	1.¿Conoce el concepto de gestión financiera?	Si	Si
a) Conocimientos sobre la gestión financiera y generación de valor	2.¿Conoce el concepto de generación de valor?	Si	Si
	3.¿Conoce el concepto de costo de capital?	No	Si

CATEGORÍA	PREGUNTA	LIDER CONTABLE	ANALISTA FINANCIERO
b) Implementación o no de la gestión financiera en la empresa.	4.¿Conoce la relación entre la gestión financiera y la generación de valor?	No	Si
	5.¿La empresa cuenta con políticas para el manejo de tesorería, liquidez, manejo de los costos y rentabilidad?	Para tesorería y liquidez si se manejan, para costos y rentabilidad se está trabajando en eso.	Para el manejo de tesorería y liquidez si, para costos y rentabilidad no se tienen políticas establecidas
	6.¿La empresa cuenta con planes de corto y/o largo plazo?	Si	Si
	7.Si la respuesta a la 6 es si, ¿Cuál es el enfoque de dichos planes?	Está en gestión el tema financiero para poder obtener los indicadores que se requieren para poder hacer una buena gestión.	A corto plazo diseño de los presupuestos, realizando un análisis de los picos que se generan durante el año, realizar un análisis minucioso. También en la analítica financiera se tienen objetivos y los tableros de control diarios donde se pueda evidenciar los diferentes movimientos de CxC, CxP, ejecución presupuestal, recaudo de excedentes. A largo

CATEGORÍA	PREGUNTA	LIDER CONTABLE	ANALISTA FINANCIERO
			Plazo implementación de sistema de costos
	8.¿La empresa cuenta con indicadores de medición para dichos planes?	Si	Si
	9. Si la respuesta a la 8 es si, ¿de qué manera la empresa realiza la medición de los planes?	X	X
	10.¿La empresa cuenta con sistema de seguimiento y control para los aspectos financieros?	Si	Si
		Desde la gerencia financiera realizan controles y seguimientos a la gestión financiera	Actualmente se envían informes mensuales control de ejecución presupuestal, cumplimiento de metas, análisis de rendimiento de los proyectos
c) Seguimiento y control de los aspectos financieros.	11.Si la respuesta a la 10 es si, ¿Qué aspectos se incluyen en este sistema?		
	12.¿Existe una medición para la generación de valor en la compañía?	No	No
	13.Si la respuesta a la 12 es si, ¿de qué manera miden esa generación de valor?	X	X

CATEGORÍA	PREGUNTA	LIDER CONTABLE	ANALISTA FINANCIERO
	14. Si la respuesta a la 12 es si, ¿considera que los resultados en este aspecto han sido positivos para la empresa?	X	X
	15. ¿Cuáles son las principales actividades de la vicepresidencia de estrategia y gestión del valor?	Gestión de finanzas, contabilidad y administración	Existen 3 ramas, tesorería flujo de efectivo, contabilidad y evaluación financiera de proyectos y finanzas corporativas
	16. ¿Quién es la persona principal responsable de la gestión del valor de la empresa?	Gerente financiero	Gerente financiero
	17. ¿La empresa cuenta con personal específico para el desarrollo de las actividades de la vicepresidencia de estrategia y gestión de valor?	Si	Si
	18. ¿Existen informes transversales entre las áreas de la vicepresidencia de estrategia y gestión del valor?	No	No
	19. ¿Considera que la empresa tiene aspectos por mejorar en cuanto a la gestión financiera?	Si	Si

CATEGORÍA	PREGUNTA	LIDER CONTABLE	ANALISTA FINANCIERO
d) Medición de indicadores de valor de la empresa.	20. Si la respuesta a la 19 es si, ¿Qué aspectos considera deben mejorar?	Herramientas que se utilizan para indicadores, deben ser en tiempo real	Flujo de caja, como financiar los proyectos, proyecciones, cuánto cuesta
	21. ¿Considera que existe sinergia entre las áreas de la vicepresidencia de estrategia y gestión del valor?	Si, entre las áreas se deben comunicar ya que van de la mano para poder resolver temas financieros	Si, se comunican y se informan todo el tiempo lo que cada uno necesita para poder llevar a cabo sus tareas
	22. ¿Considera que existe sinergia entre la vicepresidencia de estrategia y gestión del valor y las demás vicepresidencias de la empresa?	Si, se deben tener los controles y recursos y todas las áreas deben estar ligadas.	Si, existe comunicación con el área de proyectos ya que son ellos los que ejecutan los mismos
	23. ¿Considera que la gestión financiera es necesaria en la empresa para la generación de valor de esta?	Sí, porque todo el tema de indicadores ayuda a la toma de decisiones y a determinar los controles necesarios	Si, con la gestión financiera se puede mejorar financiación, optimización de recursos, flujos de caja, de donde se saca el dinero para poder mantener las operaciones, a medida que el proceso sea más

CATEGORÍA	PREGUNTA	LIDER CONTABLE	ANALISTA FINANCIERO
			minucioso se puede generar valor mucho más fácil

Fuente, elaboración propia, recopilación de información de entrevistas.

5.2. *Discusión de resultados*

La empresa cuenta con políticas para aspectos de liquidez y manejo de tesorería, por su parte, en cuanto a rentabilidades esperadas y la gestión de los costos, no se cuenta con unos parámetros que indiquen una meta clara dentro de la organización, se encuentran en proceso de construcción e implementación.

La vicepresidencia de estrategia y gestión de valor consta de tres actividades principales, manejo de tesorería y flujos de efectivo, contabilidad y evaluación financiera de proyectos y finanzas corporativas, por su parte, el gerente financiero es el responsable directo de la gestión del valor de empresa. Dentro de dicha área, se encuentran las personas entrevistadas, la cuales están relacionadas específicamente con las actividades de contabilidad y evaluación financiera de proyectos.

Adicionalmente, la vicepresidencia de estrategia y gestión del valor, cuenta con personal considerado idóneo para el desarrollo de las actividades, entre los cuales se encuentran, gerente financiero, directora contable, analistas de tesorería y análisis financiero, análisis tas de finanzas corporativas y analistas de gestión del valor.

La empresa cuenta con planes de corto y largo plazo, dentro de los planes de corto plazo se encuentran, la medición y control diario del presupuesto y capital de trabajo, enfocado en las cuentas por pagar y cuentas por cobrar, utilizando como herramienta un tablero de control. Aunque la gestión que se realiza es válida para empresa, no se puede afirmar que esta sea eficiente, dado que no se cuenta con indicadores de medición ni objetivos planteados sobre estos aspectos.

En cuanto al seguimiento y control, se reportan informes periódicos sobre aspectos presupuestales, cumplimiento de metas comerciales y el análisis de rendimientos de los proyectos.

Para la empresa no se realiza medición de valor, existen controles específicos en cuanto a la operatividad, pero se carece de un enfoque estratégico, en el cual se tengan objetivos y metas que enmarquen de manera unificada la capacidad de generar valor de la misma a través de los proyectos que realiza, y la implementación objetiva de la gestión financiera, dentro de la empresa se revisan y evalúan los resultados obtenidos, con el fin de identificar los beneficios percibidos. Cabe resaltar que los proyectos ejecutados generan ganancias, pero se trabajan sin una medición en cuanto retorno esperado o índices de rentabilidad exigidos.

En la entrevista se identificaron aspectos, los cuales deben ser mejorados para la empresa y hacer parte de las actividades de la vicepresidencia de estrategia y gestión del valor, tal como, herramientas que se utilizan para la medición de indicadores, los cuales deben arrojar resultados en tiempo real, manejo y gestión del flujo de caja, aspectos de cómo financiar los proyectos, manejo e implementación de proyecciones y el costo real de los proyectos. Todo lo anterior, apoyado desde la perspectiva de reconocer la importancia que tiene la gestión financiera dentro de la empresa.

6. Conclusiones y limitaciones

Para la investigación se concluye que, existe poca sinergia entre las sub-áreas de la vicepresidencia, limitando la actuación de la gestión financiera para la misma, además, no todo el personal tiene claro los conceptos de generación de valor, pero lo consideran importante, teniendo en cuenta que estos sugieren una mejor medición y control de los rubros financieros de la empresa.

La empresa no realiza una proyección de la información que pretende obtener, esta trabaja, con base a los resultados que se van generando en el día a día, carece de metas estratégicas que se relacionen directamente con la gestión de costos y generación de valor

para la compañía, dando un cumplimiento parcial a las actividades relacionadas con la gestión financiera, debido a que se cuentan con políticas y controles sobre los aspectos de tesorería.

Es importante exponer que dentro de la metodología se hablaba de un análisis de los estados financieros de la empresa entre los años 2016 y 2018, al cual no se le dio un desarrollo debido a que, en último momento, la empresa notificó que no se podía utilizar esta información por ser de carácter confidencial. Por consiguiente, se considera un aspecto negativo por parte de la empresa, dado que la investigación busca generar un conocimiento a favor de la misma, en donde se realizara un análisis más detallado sobre sus resultados en relación a la gestión realizada, se considera que de acuerdo con esto, la empresa presenta aspectos administrativos basados en lo obtención de recursos sin fijar metas claras, además, no pone en consideración la posibilidad de la revisión en búsqueda de aspectos a mejorar.

Al culminar con la investigación, se encontraron otras limitaciones enfocadas en los aspectos e información que se podían obtener con la entrevista, por parte del equipo de trabajo de la vicepresidencia estrategia y de gestión del valor, teniendo en cuenta que, parte de los argumentos con los cuales cuenta el personal no se pudieron compartir, para evitar la fuga de información.

Referencias

- Amat, O. (2002). *E.V.A. Valor Economico Agregado*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Bodie, Z., & Merton, R. C. (2004). *Finanzas*. México: Pearson Educación.
- Brizuela, R., Hernandez, A., Romero, D., & Villegas, B. (Abril de 2010). *Los estados financieros*. Obtenido de Monografía:
<https://www.monografias.com/trabajos99/sobre-los-estados-financieros/sobre-los-estados-financieros.shtml>
- Coggiola, O. (2010). La crisis de 1929 y la Gran Depresión de la década del '30. *Revistaedm - En defensa del marxismo*.
- Córdoba Padilla, M. (2012). *Gestión Financiera*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Córdoba Padilla, M. (2012). *Gestión Financiera*. Bogotá: Ecce Ediciones.
- En-Contexto. (2016). Manual APA: Guía para referenciación. *Revista En-Contexto*, 255-266.
- Ferreira de Souza, S., & Lage da Fo, S. U. (2009). Logística reversa: oportunidades para redução de custos em decorrência da evolução do fator ecológico. *Revista Terceiro Setor*, 29.
- FLórez Rios, L. S. (2008). Evolución de la Teoría Financiera en el Siglo XX. *Ecos de Economía*, 161.
- García Serna, O. L. (2010). *Administración financiera - Fundamentos y aplicaciones*. Prensa Moderna Impresores.
- Jaramillo Betancur, F. (2010). *Valoración de empresas*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Jiménez Sánchez, J. I., & Rojas Restrepo, F. S. (2016). Aplicación de inductores generadores de valor para la gestión de las microempresas. *Revista En-Contexto*, 99-116.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Mercadotecnia*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Luis Fernando, G. M. (1995). *Finanzas practicas para países en desarrollo*. Cali: Norma.
- Miller, R. A. (17 de 05 de 2014). *The weighted average cost of capital is not quite right*. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/213380886?accountid=132916>

- Morales Castro, A., & Morales Castro, J. A. (2014). *Planeación Financiera*. México: Grupo Editorial Patria.
- Perez Moya, J. (1997). *Estrategia, gestión y habilidades directivas: Un manual para el nuevo directivo*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Pérez Rodríguez, Y., & Coutín Domínguez, A. (2005). La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial. *ACIMED*, 4-6.
- Pérez, J., & Carballo, V. (2015). *La gestión financiera de la empresa*. Madrid: ESIC.
- Rodríguez Salazar, P. D. (2016). Gestión Financiera en Pymes. *Revista Publicando*, 588-596.
- Steiner, G. (1998). *Planeación Estratégica, lo que todo director debe saber. Una guía paso a paso*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Velasco, J. A. (2007). *Gestión por procesos*. Madrid: Esic editorial.
- Vera Colina, M. (2000). GERENCIA BASADA EN VALOR Y GERENCIA FINANCIERA. *Tendencias*, 109-132.
- VILCHEZ ASENJO, P. G. (2014). *La aplicación y confirmación, en la mejora de la gestión financiera de las pequeñas y medianas empresas del sector textil del comercio comercial de Gamarra*. Lima: Universidad San Martín de Porres.
- Yépez Córdova, D. (2013). *dspace.uniandes*. Obtenido de <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/4392/1/TUAADM016-2013.pdf>

Anexos

ENTREVISTA

Tema, lineamientos de gestión financiera para la generación de valor.

Tiempo de duración aproximada, 30 minutos.

Público objetivo, contador (a) de la empresa Innova S.A.S.

La entrevista está elaborada con el fin de extraer información que sea posible modular, para realizar un análisis objetivo y presentar resultados que permitan entender la realidad de las empresas en cuanto a la gestión financiera de la empresa Innova S.A.S. Esta entrevista, consta de 23 preguntas divididas en secciones:

- a) Identificar el conocimiento sobre la gestión financiera y generación de valor.
- b) Identificar la metodología de implementación o no de la gestión financiera en la empresa.
- c) Identificar el control realizado o no a indicadores financieros de la empresa.
- d) Identificar la medición de indicadores de valor de la empresa.
 - i. Realizar aclaraciones y retroalimentación sobre la relación entre la gestión financiera y la generación de valor en las empresas.

NOTA, dentro del desarrollo de la entrevista, se contará con espacios que permitan dar claridad al entrevistado sobre el tema propuesto y, se realizará retroalimentación con el fin de permitir el buen desarrollo de la misma.

Preguntas:

1. ¿Conoce el concepto de gestión financiera?
2. ¿Conoce el concepto de generación de valor?
3. ¿Conoce el concepto de costo de capital?
4. ¿Conoce la relación entre la gestión financiera y la generación de valor?
5. ¿La empresa cuenta con políticas para el manejo de tesorería, liquidez, manejo de los costos y rentabilidad?
6. ¿La empresa cuenta con planes de corto y/o largo plazo?
7. Si la respuesta a la 6 es si, ¿Cuál es el enfoque de dichos planes?
8. ¿La empresa cuenta con indicadores de medición para dichos planes?
9. Si la respuesta a la 8 es si, ¿de qué manera la empresa realiza la medición de los planes?
10. ¿La empresa cuenta con sistema de seguimiento y control para los aspectos financieros?
11. Si la respuesta a la 10 es si, ¿Qué aspectos se incluyen en este sistema?
12. ¿Existe una medición para la generación de valor en la compañía?
13. Si la respuesta a la 12 es si, ¿de qué manera miden esa generación de valor?

14. Si la respuesta a la 12 es si, ¿considera que los resultados en este aspecto han sido positivos para la empresa?
15. ¿Cuáles son las principales actividades de la vicepresidencia de estrategia y gestión del valor?
16. ¿Quién es la persona principal responsable de la gestión del valor de la empresa?
17. ¿La empresa cuenta con personal específico para el desarrollo de las actividades de la vicepresidencia de estrategia y gestión de valor?
18. ¿Existen informes transversales entre las áreas de la vicepresidencia de estrategia y gestión del valor?
19. ¿Considera que la empresa tiene aspectos por mejorar en cuanto a la gestión financiera?
20. Si la respuesta a la 19 es si, ¿Qué aspectos considera deben mejorar?
21. ¿Considera que existe sinergia entre las áreas de la vicepresidencia de estrategia y gestión del valor?
22. ¿Considera que existe sinergia entre la vicepresidencia de estrategia y gestión del valor y las demás vicepresidencias de la empresa?
23. ¿Considera que la gestión financiera es necesaria en la empresa para la generación de valor de esta?