

**PLANIFICACIÓN FINANCIERA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN  
EMPRESARIAL EN LAS PROCESADORAS DE SAL DEL MUNICIPIO DE  
MAICAO**

**JOSÉ DAVID MESTRE LÓPEZ**

**UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN FINANZAS  
RIOHACHA – LA GUAJIRA  
2022**

**PLANIFICACIÓN FINANCIERA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN  
EMPRESARIAL EN LAS PROCESADORAS DE SAL DEL MUNICIPIO DE  
MAICAO**

**JOSÉ DAVID MESTRE LÓPEZ**

**Proyecto investigativo presentado como requisito parcial para optar al título  
de Magíster en Finanzas**

**Directora:**

**CIELO RODRÍGUEZ LÓPEZ**

**Doctora en Ciencias Mención Gerencial**

**UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN FINANZAS  
RIOHACHA – LA GUAJIRA  
2022**

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

**PRESIDENTE DEL JURADO**

---

**EVALUADOR**

---

**EVALUADOR**

**Riohacha, La Guajira, 2022**

## CARTA DE APROBACIÓN DEL DIRECTOR

Yo, **CIELO MARGARITA RODRÍGUEZ LÓPEZ**, identificada con la cédula de ciudadanía No. 40.936.413, expedida en Riohacha, La Guajira, por medio de la presente hago constar que el trabajo de trabajo de grado del señor **JOSÉ DAVID MESTRE LÓPEZ**, identificado con cedula de ciudadanía No. 1.124.004.160, expedida en Maicao, La Guajira, titulado: **PLANIFICACIÓN FINANCIERA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EMPRESARIAL EN LAS PROCESADORAS DE SAL DEL MUNICIPIO DE MAICAO**, para optar al título de Magister en Finanzas, reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a consideración del jurado evaluador que se designe, para su posterior sustentación en presentación pública.

Dado en Riohacha DTC, departamento de La Guajira, a los 15 días de octubre de 2021.



**CIELO MARGARITA RODRÍGUEZ LÓPEZ**

CC No. 40.936.413, de Riohacha, La Guajira

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN .....	12
CAPÍTULO I .....	15
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	15
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	15
1.1.1. Formulación del problema .....	24
1.1.2. Sistematización del problema .....	24
1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	25
1.2.1. Objetivo general.....	25
1.2.2. Objetivos específicos .....	25
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	26
1.4. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	28
1.4.1. Delimitación teórica .....	28
1.4.2. Delimitación temporal .....	29
1.4.3. Delimitación espacial .....	29
1.4.4. Línea de investigación .....	29
CAPÍTULO II .....	30
2. MARCO REFERENCIAL .....	30
2.1. MARCO TEÓRICO .....	30
2.1.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	30
2.1.2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS .....	36
2.1.2.1. Planificación financiera .....	36
2.1.2.1.1. Fases de planificación financiera .....	38
A. Desarrollo de los objetivos financieros.....	40
B. Desarrollo de la estrategia financiera.....	42
C. Preparación del plan estratégico.....	44
D. Control de resultados .....	46
2.1.2.1.2. Tipos de planificación financiera .....	47

A.	Plan financiero de largo plazo .....	49
B.	Plan financiero de corto plazo .....	51
C.	Planes financieros de emergencia .....	53
2.1.2.2.	Gestión empresarial .....	55
2.1.2.2.1.	Funciones de gestión empresarial.....	57
A.	Planeación .....	58
B.	Organización .....	61
C.	Dirección .....	63
D.	Control .....	65
2.1.2.2.2.	Instrumentos de gestión empresarial .....	67
A.	Cadena de valor.....	69
B.	Reingeniería de procesos .....	71
C.	Contabilidad estratégica.....	73
2.2.	MARCO CONTEXTUAL.....	75
2.3.	MARCO LEGAL .....	76
2.4.	SISTEMA DE VARIABLES .....	77
2.4.1.	Conceptualización de variables .....	77
2.4.2.	Definición operacional.....	78
2.4.3.	Operacionalización de variables .....	79
CAPÍTULO III .....		80
3.	MARCO METODOLÓGICO .....	80
3.1.	ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN .....	80
3.2.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	81
3.3.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	81
3.4.	FUENTES DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	83
3.4.1.	Información primaria .....	84
3.4.2.	Información secundaria.....	84
3.5.	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	85
3.6.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	87
3.7.	VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	89

3.8. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	91
3.9. ANÁLISIS DE LOS DATOS .....	92
CAPÍTULO IV.....	94
4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	94
4.1. FASES DE LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA.....	94
4.2. TIPOS DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA .....	98
4.3. FUNCIONES DE GESTIÓN EMPRESARIAL .....	101
4.4. INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL.....	104
4.5. ESTRATEGIAS DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EMPRESARIAL EN LAS PROCESADORAS DE SAL DEL MUNICIPIO DE MAICAO .....	108
CONCLUSIONES .....	111
RECOMENDACIONES.....	114
BIBLIOGRAFÍA.....	117
ANEXOS.....	122

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Tabla de operacionalización de las variables.....	79
Tabla 2. Elementos de la población .....	86
Tabla 3. Caracterización de la población .....	86
Tabla 4. Ponderación respuestas de instrumento.....	88
Tabla 5. Dimensión: Fases de la planificación financiera .....	94
Tabla 6. Dimensión: Tipos de planificación financiera .....	98
Tabla 7. Dimensión: Funciones de gestión empresarial .....	101
Tabla 8. Dimensión: Instrumentos de gestión empresarial .....	104



## LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Promedio dimensión Fases de la planificación financiera .....	97
Gráfico 2. Promedio dimensión Tipos de planificación financiera .....	100
Gráfico 3. Promedio dimensión Funciones de gestión empresarial .....	103
Gráfico 4. Promedio dimensión Instrumentos de gestión empresarial .....	106

## RESUMEN

Mestre López, José David. Planificación financiera como herramienta de gestión empresarial en las procesadoras de sal del municipio de Maicao. Programa de Maestría en Finanzas, Riohacha, La Guajira, 2021.

El presente trabajo de investigación muestra como objetivo general analizar la planificación financiera como herramienta de gestión empresarial en las procesadoras de sal del municipio de Maicao. Para su ejecución pretende identificar las fases y describir los tipos de planificación financiera, así como caracterizar y examinar las funciones y los instrumentos de gestión empresarial. Metodológicamente, este trabajo investigativo se considera de tipo descriptivo, de corte no experimental, transversal y de campo. Fue aplicado un cuestionario de cuarenta y dos (42) ítems a una muestra de cinco (5) personas, representada por los gerentes de las cinco (5) empresas objeto de estudio. Los resultados obtenidos revelan que son pocas las empresas que realizan proyecciones a largo plazo, monitorean su presupuesto y realizan planes financieros de emergencia para hacer frente a eventualidades que afecten su funcionamiento; además, aunque los cargos son definidos claramente para evitar confusión en la asignación de responsabilidades, generalmente no se monitorea el desempeño general para idear medidas correctivas y el análisis situacional se enfoca casi exclusivamente en el ámbito interno de las organizaciones.

**Palabras claves:** Planificación financiera, gestión empresarial, previsión, control, reingeniería.

## ABSTRACT

Mestre López, José David. Financial planning as a business management tool in the salt processors of the municipality of Maicao. Master's Program in Finance, Riohacha, La Guajira, 2021.

The present research work shows the general objective of analyzing financial planning as a business management tool in the salt processors of the municipality of Maicao. For its execution, it aims to identify the phases and describe the types of financial planning, as well as characterize and examine the functions and instruments of business management. Methodologically, this research work is considered descriptive, non-experimental, cross-sectional and field. A questionnaire of forty-two (42) items was applied to a sample of five (5) people, represented by the managers of the five (5) companies under study. The results obtained reveal that few companies carry out long-term projects, monitor their budget and carry out emergency financial plans to face eventualities that affect their operation; Furthermore, although the positions are clearly defined to avoid confusion in the assignment of responsibility, general performance is generally not monitored to devise corrective measures and the situational analysis focuses almost exclusively on the internal sphere of the organizations.

**Keywords:** Financial planning, business management, forecasting, control, reengineering.

## INTRODUCCIÓN

A través del tiempo, la planificación ha jugado un importante papel en el mundo de los negocios, dado que su implementación conlleva a que las organizaciones puedan anticiparse a los eventos venideros. De este modo, la planificación financiera representa uno de los eslabones más fuertes en el ámbito empresarial, puesto que establece la manera de cómo lograr las metas y representa la base de toda actividad económica de la empresa, mientras pretende la previsión de las necesidades futuras para ser satisfechas acorde a un objetivo determinado estableciendo acciones en la organización

Aunado a lo anterior, cabe destacar que existe una estrecha relación entre la planificación financiera y la gestión empresarial, dado que esta última es la actividad organizacional mediante la cual los integrantes de la empresa buscan mejorar la productividad y competitividad del negocio. Desde un punto de vista financiero, la gestión refleja las funciones de la dirección financiera a través de la planificación, organización, dirección y control de actividades económicas que componen los flujos de efectivo como resultado de la inversión corriente y el financiamiento, a partir de la toma de decisiones con el fin de estabilizar la relación existente entre riesgo y rentabilidad.

Por otra parte, se precisa mencionar que el éxito de muchas de las grandes empresas existentes se debe precisamente a un sobresaliente uso de las herramientas de planificación financiera, razón por la cual se anteponen a muchos de los cambios del mercado. Sin embargo, este tipo de planificación representa uno de los talones de Aquiles de las pymes, pues usualmente sus propietarios realizan rápidos planes mentales, sin una preparación previa que le asegure una visión futura de los pros y los contras de la ejecución de actividades comerciales y financieras, afectando de manera directa la gestión empresarial.

Con base en lo anterior, la presente investigación se ubica contextualmente en el ámbito de las empresas procesadoras de sal del municipio de Maicao, en el departamento de La Guajira, muchas de las cuales han desaparecido por diversas razones en los últimos años, entre los cuales se presume que los problemas financieros gozan de mayor importancia, además de una posible gestión empresarial ineficiente. Asimismo, aspectos como la posible falta de flexibilidad, la ausencia de políticas de mejoras continuas o la falta de capacitación sobre el mejoramiento de los procesos internos pudieran ser el causante de la crisis financiera que conllevó a la liquidación de algunas de estas organizaciones.

En este orden de ideas, el presente trabajo de investigación tiene como objetivo general analizar la planificación financiera como herramienta de gestión empresarial en las procesadoras de sal del municipio de Maicao. De esta manera, para lograr su consecución, el presente trabajo investigativo ha sido realizado basándose en una estructura previamente establecida, la cual se encuentra compuesta por cuatro capítulos organizados metodológicamente de la siguiente manera:

Inicialmente, se estructura el capítulo I, denominado Problema de investigación, el cual presenta el planteamiento, formulación y sistematización del problema, los objetivos, tanto el general como los específicos, justificación y delimitación. En esta etapa se estructura de manera formal la idea de investigación, además de dar a conocer explícitamente la problemática que se pretende investigar.

Seguidamente, en el capítulo II, titulado marco teórico, el cual se compone por los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, el marco contextual, el marco legal y el sistema de variables, sintetizado a través de un cuadro de operacionalización donde se encuentran plasmados las dimensiones e indicadores de la investigación, cuya función consiste en orientar en qué forma se hace operativo el estudio.

Posteriormente se estructura el capítulo III, denominado marco metodológico, compuesto por el tipo y diseño de investigación, la población y muestra del estudio, las fuentes de recolección de información, además de las técnicas o instrumentos de recolección de información, validez y confiabilidad, procedimiento de la investigación y el análisis de los datos. Este capítulo finaliza con la construcción del instrumento, que para el presente estudio se trata de un cuestionario tipo encuesta, constituido por cuarenta y dos (42) ítems, contruidos de acuerdo a las dimensiones e indicadores con los cuales se pretende dar respuesta a los objetivos planteados.

Finalmente, en el Capítulo IV, titulado resultados de la investigación, en el cual se realiza la tabulación y análisis de los resultados del estudio, los cuales se obtienen a través de la recolección de los datos proporcionados por la aplicación del instrumento; estos datos son expresados por medio de tablas y graficas que facilitan su interpretación, conllevando de esta manera a formular una serie de conclusiones y recomendaciones finales para el trabajo investigativo.

## **CAPÍTULO I**

### **1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El desarrollo empresarial actual, debido a múltiples factores como la globalización, caracterizado por los continuos avances tecnológicos, constante evolución de los mercados, nuevos métodos de procesamiento de la información, entre otros, exige que las organizaciones se mantengan en constante actualización de sus procesos tanto administrativos como financieros, a fin de mantenerse a la vanguardia de los diversos cambios presentados en el entorno y las nuevas tendencias gerenciales. De esta manera, se hace cada vez más evidente la necesidad de las empresas por implementar procesos de planificación que les permita anteponerse a las variaciones que pudieran ocurrir en el ambiente de los negocios.

Como resultado de lo ya mencionado, podría considerarse que, dentro de los procesos de planificación, uno de los aspectos que mayor atención requiere es precisamente el de las finanzas, dado que realizar pronósticos financieros y/o visualizar la manera en que serán destinados los recursos económicos para alcanzar un fin específico, podría ser provechoso para las organizaciones. De esta manera, con la correcta implementación de estrategias de planeación financiera, las empresas podrían idear planes de contingencia que pudieran hacer frente a situaciones imprevistas, teniendo en cuenta que el entorno empresarial es altamente cambiante.

Por consiguiente, para que una empresa u organización lleve a cabo procesos de gestión empresarial eficientes y eficaces, uno de los aspectos de mayor cuidado es el de la planificación financiera, que además debería ser vista como un factor estratégico a través del cual se formulan tanto los objetivos organizacionales como

las vías a tomar para lograr su consecución. De este modo, es probable que se presente una mejora significativa en el proceso de toma de decisiones, pues la realización de pronósticos financieros necesita la utilización de las funciones básicas administrativas, como lo son la planeación, la organización, la dirección y el control.

En virtud de lo antes mencionado, Morales & Morales (2014), plantean que el objetivo de la planificación consiste en el establecimiento de los objetivos que una empresa desea alcanzar, luego de analizarse internamente y la manera en que interactúa con el entorno. De igual modo, los autores enfatizan en que el proceso de planeación financiera consta de una serie de fases a través de las cuales son desarrollados los caminos, también llamados tácticas o estrategias, que deben seguirse para poder alcanzar eficiente y eficazmente todas las metas que se hayan establecido.

En este sentido, los autores sugieren que inicialmente las empresas deben desarrollar la misión y los objetivos que desea alcanzar, los cuales pueden ser numerosos y se plantean de acuerdo a necesidades previamente detectadas, para posteriormente pasar al desarrollo de las estrategias que deben ser implementadas, preparar el plan estratégico a seguir, para finalmente controlar y realizar un diagnóstico de los resultados del plan financiero. Estas fases representan el proceso estratégico de que una organización debería seguir para idear los cursos a seguir en diferentes periodos de tiempo.

En sintonía con estas exposiciones, Morales & Morales (2014) clasifican los planes financieros desde tres enfoques diferentes, es decir, existen tres tipos de planificación financiera. Inicialmente los autores hacen alusión al plan de largo plazo, enfocado en el financiamiento e inversión, cuyo objetivo básico es el de cuantificar los recursos permanentes y de tipo financiero que serán utilizados por la empresa; de manera seguida, se encuentra el plan de corto plazo, que por lo general son



conocidos como planes de tesorería o flujo de efectivo, para finalmente encontrar los planes financieros de emergencia, que se realizan para hacer frente a sucesos imprevistos.

En este orden de ideas, Saavedra & Espíndola (2016), afirman que a pesar de que la planificación financiera representa un factor de gran utilidad para las organizaciones, por lo general las pymes (pequeñas y medianas empresas), optan por brindar mayor importancia a la planeación operativa. Esto representa un tema que requiere de mucho cuidado y atención, pues según estos autores, el 99% del tejido empresarial europeo está constituido por este tipo de entidades, las que además generan dos tercios ( $2/3$ ) del empleo del sector privado de la Unión Europea, convirtiéndose de esta manera en un elemento de gran valor para el crecimiento competitivo de Europa.

Sumado a lo anterior, los autores citados proporcionan datos que muestran que en Latinoamérica se presenta una situación similar a la antes descrita, pues a pesar que un aproximado del 99,25% de sus organizaciones son pymes, son muy pocas las que implementan procesos de planificación financiera, lo cual dificulta que puedan anticipar adecuadamente las eventualidades tanto internas como externas que de un modo u otro puedan afectar su desempeño, poniéndolas de este modo en una situación de evidente desventaja con respecto a las grandes empresas, viéndose amenazadas con esto su estabilidad económica, financiera y operativa.

Las afirmaciones antes expuestas parecen presentarse en países como México, pues de acuerdo con Saavedra & Espíndola, (2016), aunque las pymes de representan más del 99% de las empresas esta nación, por lo general este tipo de empresas de los sectores industriales son poco dadas a planificar financieramente, mientras las pocas que optan por implementar esta herramienta se limitan casi exclusivamente a la planeación en el corto plazo, relegando el largo plazo a un plano menor y poco atendido. Esto refleja la poca preocupación por parte de los directivos

de estas organizaciones por visualizar adecuadamente sus decisiones en futuros periodos de tiempo.

En lo referente al contexto colombiano, de acuerdo con la Gamez et al., (2018), exponen que en términos de planificación financiera y asignación de recursos, las pymes de algunas ciudades del país, como es el caso de Bogotá, generalmente realizan interpretaciones incorrectas de sus estados financieros, por lo cual pudiera ser común que se realicen diagnósticos errados de las necesidades reales de las empresas. Además, el proceso de planeación de las finanzas este tipo de organizaciones se ve afectado por la ausencia de controles e instrumentos adecuados y necesarios para la toma de decisiones

De manera seguida, los autores referenciados en el párrafo anterior, indican que las problemáticas relacionadas con los factores de planeación financiera, manejo, asignación de recursos, innovación, tecnología y las dificultades que las pymes presentan con respecto al acceso a créditos, además de los pormenores de las políticas públicas, afectan principalmente la solvencia de las empresas y sus objetivos financieros, repercutiendo negativamente en la creación de valor de las organizaciones. Esto dificulta que se pueda garantizar la implementación correcta y coordinada de los factores estratégicos que conlleven al logro de una adecuada gestión empresarial.

Respecto a esta última afirmación, Mora et al., (2016), asumen la gestión empresarial como todas aquellas estrategias y medidas que un empresa u organización lleva a cabo para lograr la viabilidad económica; esta cuenta con múltiples factores que van desde los aspectos financieros, los productivos y los logísticos. Para cualquier emprendedor o persona de negocios, este tipo de gestión representa una de sus principales virtudes, puesto que engloba todas las diferentes competencias que deben tenerse en cuenta para cubrir los frentes de una actividad económica en particular dentro del contexto propio de las economías de mercado.

Simultáneamente, para estos autores, la gestión empresarial es uno de los puntos fundamentales de toda organización, dado que su crecimiento o decadencia depende en gran manera de que tan bien sea implementada. De este modo, debe tenerse en cuenta sus funciones principales, como lo son la planeación, que contempla la definición de las metas; la organización, que hace énfasis en la forma en que se diseña la estructura de una empresa; la dirección, relacionada con el liderazgo y la forma de motivar al talento humano; el control, enfocado en monitorear el respectivo desempeño organizacional.

Teniendo en cuenta lo anterior, Puente (2017) expone que la planificación financiera y la gestión empresarial se encuentran relacionadas, puesto que desde el punto de vista de las finanzas, los procesos de gestión reflejan todas las funciones de direccionamiento financiero mediante la planeación, la organización, la dirección y el debido control de las actividades de tipo económico que componen los respectivos flujos de efectivo en las organizaciones, lo cual es el resultado del financiamiento y la inversión corriente. Para lograr tal fin, se tiene en cuenta la debida toma de decisiones, con lo que además se pretende lograr una estabilidad en la relación que existe entre los factores de riesgo y rentabilidad.

Ahora bien, a consideración de Muñoz et al., (2015), la gestión empresarial ha presentado constantes transformaciones en la búsqueda de enfoques novedosos que contribuyan a la optimización de la eficiencia operativa de las empresas y dé mayor fortaleza a su posición en el mercado. Por ende, los directivos se han visto en la necesidad de adoptar diversos sistemas de información que permitan controlar y determinar el resultado positivo de la implementación de planes estratégicos; es decir, se han implementado principios de gestión que dentro de las organizaciones tiene la finalidad el asegurar los beneficios a largo, mediano y largo plazo que pudieran ofrecer los planes financieros, con lo cual se crean perspectivas referentes a la permanencia de una entidad en el mercado.

Para lograr tal cometido, según estos autores, una empresa debería implementar algunos instrumentos que conlleven a la eficiente gestión empresarial, tales como el manejo de la cadena de valor, la respectiva aplicación de la reingeniería de procesos y el uso de la contabilidad estratégica, los cuales se constituyen como instrumentos que otorgan a los directivos de una organización, la información pertinente sobre como operar en el presente y la forma en que debe prepararse para hacer frente a situaciones futuras. Dichas herramientas facilitan y permiten definir adecuadamente la orientación tanto operativa como estratégica de las organizaciones, dado que el manejo de una permite completar la utilización de otra.

Por otra parte, según consideraciones de Pereira (2019), aunque la gestión empresarial representa una de las principales columnas de las empresas para que puedan mantenerse y sostenerse durante mucho tiempo en el mercado, las pymes de México y Colombia presentan serias falencias en aspectos como el acceso limitado a factores de tipo productivo. En el caso mexicano, esto se debe principalmente a que el marco de regulación competitiva del país les dificulta contar con un sistema logístico, de cooperación y gestión adecuado, al igual que se presenten problemas relacionados con la inadecuada estructura financiera, la falta de recursos y la presencia de talento humano poco calificado.

En el caso colombiano, los autores expresan que el sector de las pymes es uno de los que mayor vulnerabilidad presenta en el ambiente de negocios, puesto que normalmente se enfrenta a problemáticas como la escasa capacitación tanto técnica como empresarial, al igual que sus procesos de gestión financiera, administrativa y operacional. Además, debido a la poca o nula importancia que le brindan al conocimiento y los procesos de innovación, es común que su nivel de competitividad sea escaso, conllevando a que su tiempo de sostenibilidad sea sumamente corto y su permanencia en el mercado se reduzca a pocos años.

Aunado a esto, debe considerarse el impacto socio-económico generado por la pandemia del Covid-19, la cual ha afectado mayormente y de manera negativa las actividades de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes), tal como lo afirma el informe de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020), el cual muestra que cerca del 70% de las pymes de Colombia realizó un cierre parcial de sus operaciones, mientras un 8% optó por cerrar totalmente sus actividades y el 12% redujo su planta de personal. La principal causa de tales acciones es la disminución de las ventas en más de 74%, poniendo en riesgo la liquidez de dichas organizaciones y provocando que procesos vitales como la planificación financiera y la gestión empresarial sean cada vez más difíciles de ejecutar.

En este orden de ideas y enfatizando en la realidad de las pymes del departamento de La Guajira, Bonilla et al., (2015), manifiesta la mayoría de estas empresas del municipio de Riohacha, muestran una evidente falta de estructura financiera adecuada para su funcionamiento, exponiéndose de esta manera a diversas situaciones de riesgo financiero y administrativo. También, son pocas las organizaciones pequeñas y medianas las que implementan herramientas de planificación de sus finanzas, como la proyección de costos y su respectivo comportamiento para llevar a cabo el proceso de toma de decisiones, escudándose en el hecho de que no cuentan con el personal capacitado para la realización de esta actividad.

Sumado a esto, podría intuirse que en las pymes guajiras se presentan diversas problemáticas asociadas a la gestión empresarial, pues de acuerdo con los autores citados en el párrafo anterior, por lo general en estas empresas una sola persona se encarga de coordinar todas sus funciones, o sea, es normal que la gerencia recaiga en un solo individuo. Con esto se omite que, ante la posibilidad de crecimiento organizacional, toda entidad manifiesta la necesidad de contar con mayor personal, los cuales deben mostrar un alto nivel de cualificación para afrontar exitosamente las funciones administrativas y operativas que se lleven a cabo.

Teniendo en cuenta lo anteriormente planteado, podría considerarse que este tipo de situaciones se presentan de manera similar y generalizada en las pymes del territorio guajiro, como es el caso de las procesadoras de sal del municipio de Maicao, los cuales son organizaciones dedicadas al procesamiento y comercialización de sal marina. Estas empresas, al parecer, presentan estructuras financieras poco complejas y posiblemente no implementen métodos de planificación financiera que le permita prever eventos futuros y/o maximizar sus recursos, afectando de esta manera la eficiencia de su gestión empresarial.

En este sentido, a través de investigaciones no sistematizadas se pudo apreciar que probablemente las empresas antes mencionadas omiten hasta cierto punto la utilidad de planificar sus finanzas a través de unas fases específicas que les confiera proyectar sus planes futuros, su efectivo a invertir y las utilidades esperadas de una manera más estructurada. Aparentemente esta situación pudiera presentarse por el desconocimiento de las herramientas de gestión y planificación, además de una tendencia histórica hacia la toma de decisiones basadas en el empirismo y la visión cortoplacista, pues podrían limitarse casi exclusivamente en decisiones derivadas de las labores diarias.

Además de lo anterior, es probable que estas empresas carezcan del conocimiento pertinente relacionado con los tipos o clases de planificación financiera, pues como se mencionó anteriormente, las acciones podrían estar basadas en los eventos del día a día. Así pues, se estima que no existe un discernimiento con respecto a los diferentes lapsos de tiempo en que debe llevarse a cabo el proceso de planificación, razón por la cual no existiría una administración adecuada de los recursos financieros de dichas organizaciones y no se tendría en cuenta la necesidad de contar con planes financieros de emergencia.

Adicionalmente, se estima que, debido a lo antes mencionado, posiblemente en estas empresas no exista una estructura definida a través de la cual se pueda

establecer la ruta a seguir para llevar a cabo los proyectos de tipo financiero. Ante esto, se pronostica que el nivel de liquidez y rentabilidad de dichas organizaciones podría verse afectado en gran manera, pues aparentemente no tienen una visión clara del tipo de acciones que deben realizarse para lograr la optimización de los recursos.

Todo lo expuesto conllevaría a que la gestión empresarial de estas organizaciones se vea afectada, pues partiendo de una mala previsión financiera, puede asumirse que las funciones básicas administrativas como la planeación, organización, dirección y control serían implementadas ineficientemente. Tal situación estaría relacionada con el desconocimiento generalizado de la manera adecuada de gestionar el funcionamiento empresarial, razón por la cual se pronostica que podrían presentarse situaciones adversas como el estancamiento organizacional y una disminución del nivel de competitividad, razón por la cual se realiza el presente estudio, enfocado en analizar la planificación financiera como herramienta de gestión empresarial en las procesadoras de sal del municipio de Maicao.

### **1.1.1. Formulación del problema**

¿Cómo sería la planificación financiera una herramienta de gestión empresarial en las procesadoras de sal del municipio de Maicao?

### **1.1.2. Sistematización del problema**

- ¿Cómo se identifican las fases de planificación financiera implementadas en las procesadoras de sal del municipio de Maicao?
- ¿Cuáles son los tipos de planificación financiera de las procesadoras de sal del municipio de Maicao?
- ¿Cuáles son los factores de gestión empresarial de las procesadoras de sal del municipio de Maicao?
- ¿Cuáles son los instrumentos de gestión empresarial presentes en las procesadoras de sal del municipio de Maicao?
- ¿Cuáles estrategias servirían para que la planificación financiera sea una herramienta para la gestión empresarial en las procesadoras de sal del municipio de Maicao?



## **1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1. Objetivo general**

Analizar la planificación financiera como herramienta de gestión empresarial en las procesadoras de sal del municipio de Maicao.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- Identificar las fases de planificación financiera en las procesadoras de sal del municipio de Maicao.
- Describir los tipos de planificación financiera en las procesadoras de sal del municipio de Maicao.
- Caracterizar las funciones de gestión empresarial en las procesadoras de sal del municipio de Maicao.
- Examinar los instrumentos de gestión empresarial presentes en las procesadoras de sal del municipio de Maicao.
- Diseñar estrategias para que la planificación financiera sea una herramienta de gestión empresarial en las procesadoras de sal del municipio de Maicao.

### **1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación está orientada hacia el análisis de la planificación financiera como herramienta de gestión empresarial en las procesadoras de sal del municipio de Maicao, reconociendo su grado de importancia y la relevancia que estos aspectos tienen para el ámbito organizacional. De este modo, el estudio se justifica desde el punto de vista teórico a través de la articulación de diversas teorías referentes a las fases y tipos de planificación financiera, al igual que las funciones e instrumentos de la gestión empresarial.

En este sentido, se expondrá un amplio marco referencial que enmarca diversos postulados teóricos que relacionan las variables objeto de estudio y que reflejarán las competencias académicas e investigativas del ente educativo superior. Así pues, se considera que entre la planificación financiera y la gestión empresarial existe una estrecha relación, dado que los procesos de gestión, por lo general, van encaminados a mejorar las finanzas corporativas de las empresas, a través de las funciones administrativas generales, como lo son la planeación, organización, dirección y control.

Por otra parte, desde el punto de vista práctico, se trae a consideración que, a través del análisis del proceso de planificación financiera del grupo de empresas estudiadas, pueden identificarse debilidades o falencias en su ámbito financiero y administrativo, ofreciendo una visión más clara en cuanto a sus futuros objetivos planteados, direccionando a la organización a la maximización de sus utilidades mediante decisiones financieras acertadas y que vayan acordes a un mapa administrativo del riesgo, donde se ataquen amenazas y vulnerabilidades de estas organizaciones a partir de una correcta planeación. De esta manera, se pretende mejorar la gestión empresarial de estas entidades.

En lo concerniente a la justificación social, se busca implementar estrategias encaminadas al mejoramiento de las acciones de planificación de las empresas estudiadas como herramienta de gestión empresarial, con lo cual se espera repercutir de manera directa en el funcionamiento general de estas, lo cual sobrelleva a formar mayor productividad, equilibrio de costos e ingresos, fortalecimiento del recurso técnico, económico y humano, además de producirse una mejora en la oferta de sus servicios, productos y eficacia en el cumplimiento de sus tareas, generando así un beneficio mutuo para la empresa y sus clientes, lo cual podría traducir en términos de productividad y crecimiento económico.

Finalmente, en lo correspondiente al ámbito metodológico, el desarrollo del presente proyecto agrupará datos importantes en el área administrativa y financiera, específicamente sobre planificación financiera y gestión empresarial, convirtiéndose en una herramienta de apoyo para futuras investigaciones, pues sería de gran valor para aquellas empresas que busquen examinar y evaluar su desempeño en estas áreas, ya sea que pertenezcan o no al sector comercial estudiado. También, será provechoso para futuros investigadores que deseen realizar proyectos que trabajen estas variables, dada su utilidad como apoyo en el marco referencial y conceptual.

Al mismo tiempo, teniendo en cuenta los datos encontrados en la realización de la presente investigación, se propondrán recomendaciones que permitan el desarrollo eficiente de las empresas en relación a la forma en que planifican la destinación de sus recursos financieros y como realiza su gestión empresarial, que servirán como referente para proponer planes de mejoramiento en la formulación de estrategias que mejoren los procesos internos a través de criterios y sugerencias.

## **1.4. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1. Delimitación teórica**

El basamento teórico de la presente investigación está sustentado en los aportes de los autores Morales & Morales (2014), Gitman & Zutter (2016), Gutiérrez & Gutiérrez (2018), Paredes (2017), Elizalde (2018), Pérez-Carballo (2015), Rojas (2018), entre otros vinculantes, para la variable planificación financiera.

De acuerdo con lo anterior, Morales & Morales (2014), consideran que además de representar la base de todas las actividades de tipo económico de una empresa, la planificación financiera es el proceso a través del cual las organizaciones establecen la forma en que desea lograr sus metas establecidas, con lo cual se pretende lograr una previsión eficiente de las necesidades futuras, de manera que las presentes puedan satisfacerse con respecto a un objetivo determinado. De este modo, este tipo de planeación se convierte en una técnica que reúne una variedad de instrumentos y métodos cuyo fin primordial es la generación de pronósticos de futuros logros económicos y financieros, teniendo en cuenta los recursos con que cuenta una entidad y aquellos que requiere para lograr su fin.

Por otra parte, el presente trabajo investigativo sustentará su basamento teórico a través de los aportes de los autores Van de Berghe (2016), Mora et al., (2016), Laporte (2016), Luna (2015), Muñoz et al., (2015), Batista & Estupiñán (2018), Colom (2015), Mallo & Rocafort (2014), entre otros vinculantes, para la variable de gestión empresarial.

De esta manera y en lo referente a la gestión empresarial, Mora et al., (2016) considera que hace referencia a las estrategias y medidas que una organización lleva a cabo para lograr la viabilidad económica. Esta engloba las diferentes competencias que una empresa debe tener para cubrir diversos flancos en una

actividad comercial específica dentro de la economía de mercado, pues cuenta con innumerables factores, como lo son los aspectos financieros, logísticos y productivos.

#### **1.4.2. Delimitación temporal**

La presente investigación será realizada en el periodo de tiempo comprendido entre los meses de febrero del año 2020 y diciembre del año 2021.

#### **1.4.3. Delimitación espacial**

La presente investigación se llevará a cabo en la República de Colombia, Departamento de La Guajira, en las procesadoras de sal del municipio de Maicao.

#### **1.4.4. Línea de investigación**

El presente trabajo investigativo se encuentra ubicado en la línea de investigación de Finanzas Corporativas de la Maestría en Finanzas de la Universidad de La Guajira, según resolución 0601 de 2020.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1. MARCO TEÓRICO**

Según Sabino (2014), el marco teórico, también llamado marco referencial, tiene precisamente el propósito de dar a la investigación un sistema coordinado, coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema. A su vez, Arias (2016) expresa que el marco teórico es el producto obtenido de la revisión bibliográfica y documental, que consiste en la recopilación de diferentes posturas e ideas de autores, definiciones y conceptos, los cuales sirven de base o guía para la correcta realización de una investigación que actualmente se esté llevando a cabo. De este modo, en el presente capítulo se desarrollan las bases que sustentan la investigación, a través de otros trabajos realizados y conceptualización acerca de los valores que sirven de apoyo para entender el estudio.

##### **2.1.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

De acuerdo con Arias (2016), los antecedentes investigativos hacen referencia a estudios previos como tesis de grado, informes y artículos científicos que guarden alguna relación con el problema investigado; o sea, son investigaciones hechas con anterioridad y que se encuentran vinculadas con un proyecto investigativo actual. En este sentido, a continuación, se presentan en forma resumida algunas investigaciones previas: locales, nacionales e internacionales, relacionadas con las variables objeto de estudio, lo cual constituye un aporte valioso para el logro de los objetivos planteados en la presente investigación:

Con base en lo anterior, Saavedra & Espíndola (2016) realizó un artículo científico titulado: “El uso de la planeación financiera en las PYME de TI de México”, el cual

fue publicado en la revista científica Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de La Plata, Argentina. El objetivo general fue enfocado en determinar de qué modo las PYME dedicadas a las TI realizan planeación financiera. El apoyo teórico de la variable estudiada se realizó a través de los aportes de los autores Saavedra y Hernández (2008), Palacios, Flores y García (2013), Gica y Balint (2012), entre otros.

La investigación fue de tipo empírica y se realizó a través de un trabajo de campo en el cual se aplicó una encuesta a 127 empresas voluntarias del sector de Tecnologías de información en el Distrito Federal de México. Fue utilizado un muestreo probabilístico para lograr la recolección de los datos por medio de un cuestionario compuesto por cuarenta y dos (42) interrogantes, el cual fue aplicado a los propietarios o directores de estas empresas.

Los resultados muestran que, si bien el 75% de las empresas estudiadas no cuentan con el personal dedicado a realizar la planeación financiera, el mismo porcentaje manifiesta que por lo general lleva a cabo planes financieros con el objeto de contar con herramientas que les permitan fijar objetivos a través de la comparación de los resultados obtenidos con los objetivos planteados. Así pues, la información plasmada en este artículo sirve para vislumbrar las problemáticas de la planificación financiera en las pymes en países latinoamericanos, como es el caso de México, además de ofrecer un acercamiento teórico a la variable planificación financiera del presente estudio.

Por su parte, Báez et al., (2017) realizó un artículo científico titulado: “Condiciones para el desarrollo del proceso de planificación financiera en Pymes del sector manufacturero de Duitama”, publicado en la revista Criterio Libre de la Universidad Libre de Bogotá, Colombia. El objetivo de la investigación se basó en hacer un diagnóstico en el área financiera con el fin de determinar la presencia de planificación financiera de las empresas del sector manufacturero en la ciudad de

Duitama. La variable se sustentó teóricamente a través de los criterios de los autores Puyana (2015), Cohen et al. (2012), Manay et al. (2012), entre otros.

Se llevó a cabo una investigación de tipo descriptiva, apoyada en un diseño de campo no experimental, utilizando como técnica de recolección de información una encuesta compuesta por sesenta y dos (62) preguntas cerradas con opciones de respuesta múltiple con la siguiente escala: Alta presencia, 2 puntos; Presencia media, 1 punto; Baja presencia, 0 puntos. Dicha encuesta fue aplicada a una población de cuarenta (40) pymes del sector manufacturero de la ciudad de Duitama, distribuidas entre siete (7) empresas medianas y treinta y tres (33) empresas pequeñas, tomadas directamente de la base de datos de la Cámara de Comercio de esta ciudad para el año 2015.

Los resultados muestran que la planificación financiera tiene una presencia media en las pymes del sector manufacturero de la ciudad de Duitama, lo cual revela que estas manejan algunos aspectos del proceso, pero de manera aislada y basándose principalmente en el corto plazo. La relación de esta investigación con el presente estudio se centra en que permite una mejor comprensión de las condiciones necesarias para desarrollar el proceso de planificación financiera, además de ofrecer información preponderante para comprender su nivel de implementación en algunos sectores económicos de Colombia.

A su vez, Bonilla et al., (2015) en su artículo científico titulado: “La función financiera en las micros, pequeñas y medianas empresas, del municipio de Riohacha”, publicado en la revista Económicas CUC, orientó su estudio en analizar y describir cómo opera la función financiera en las micros, pequeñas y medianas empresas del municipio de Riohacha. El apoyo teórico se basó en los aportes de los autores Gitman (2003), Rodríguez (2002), Díaz (2011), entre otros.



El estudio fue de tipo descriptivo, con un diseño de campo, no experimental y transversal. Asimismo, fue seleccionada una muestra de 443 pymes del municipio de Riohacha, divididas en 372 microempresas, 62 pequeñas empresas y 9 medianas empresas, en las cuales se aplicó un cuestionario compuesto por 41 preguntas, con una escala de respuestas dicotómicas. Para la validez del instrumento, se recurrió al juicio de (4) expertos en las temáticas de estudio.

Los resultados indican que gran parte de las pymes del municipio de Riohacha muestran una evidente falta de estructura financiera adecuada para su funcionamiento y son pocas las organizaciones pequeñas y medianas las que implementan herramientas de planificación de sus finanzas. De este modo, la relación existente entre este estudio y la presente investigación consiste en que ofrece datos de gran relevancia que facilitan el acercamiento a la problemática de las pymes de algunos sectores del departamento de La Guajira en cuanto a la utilización de herramientas financieras como la planificación.

Por otra parte, Cortés (2018) realizó una tesis de maestría titulada: “Innovación en la gestión empresarial para generar ventaja competitiva”, en el Instituto Politécnico Nacional: Escuela Superior de Comercio Y Administración, Unidad Tepepan, en la ciudad de México. Su propósito fue el de diseñar una serie de estrategias que a través de la innovación en la gestión empresarial permita elevar la competitividad de una empresa mediana con recursos limitados. Las variables fueron sustentadas a través de los aportes teóricos de (Arboleda & Alonso, 2015), (Cho & Mun, 2013), (Meiliene, Neverauskaite, & Aidis, 2015), entre otros autores.

La metodología utilizada se basó el estudio de caso, dividiendo el trabajo investigativo en dos partes: inicialmente un trabajo empírico donde se realizó una revisión de la teoría relacionada con la competitividad de las pymes y algunos casos similares en países en vías de desarrollo en el mundo; posteriormente fueron seleccionadas las teorías, luego las categorías de análisis y finalmente la

elaboración de los instrumentos. La población estuvo constituida por 52 individuos, sin una especificación exacta. La información fue recolectada a través de un cuestionario medido por 58 ítems, utilizando el alfa de Cronbach para medir la fiabilidad de la escala para lograr la recolección de datos.

Los resultados muestran que la empresa estudiada necesita fortalecer su proceso de gestión empresarial en todas sus unidades económicas, lo cual conlleva que pudiera controlar adecuadamente los recursos que posee, además de administrarlos eficiente y eficazmente para realizar adecuadamente los presupuestos que le permitan continuar con sus actividades a lo largo del tiempo. De este modo, esta investigación se relaciona con el presente estudio debido a que ofrece información teórica que permite mejorar la comprensión de la dimensión Instrumentos de la gestión empresarial.

De otro modo, Colqui (2018) realizó una tesis de maestría titulada: “Gestión empresarial y su incidencia en la mejora de procesos administrativos (área de logística y personal) del Instituto Fe y Alegría en el año 2016”. El propósito fundamental fue determinar en qué medida la gestión empresarial incide en la mejora de procesos administrativos (Área de Logística y de Personal) del Instituto Fe y Alegría en el año 2016. La variable fue sustentada a través de los aportes teóricos de Sánchez (2013), Hurtado (2008), Cembranos (2014), entre otros.

La investigación fue descriptiva, no experimental, cuantitativa – cualitativa, inductivo – deductivo, Analítico – Sintético, utilizando las técnicas de fichaje bibliográfico, análisis de documentos y la aplicación de una encuesta constituida por 17 ítems. La población estuvo constituida por 84 integrantes del Instituto Fe y Alegría en el año 2016, de los cuales se obtuvo una muestra representativa de 42 personas a través del muestreo aleatorio probabilístico.

Los resultados relejan que la gestión empresarial incide de manera positiva en los diferentes procesos de logística y del personal del instituto Fe Alegría, contribuyendo significativamente a la mejora en sus actividades, de modo que pueda brindar un servicio de mayor calidad para aumentar su rendimiento. El aporte de esta investigación al presente estudio, radica en que brinda un marco referencial amplio para sustentar la dimensión de funciones de gestión empresarial.

Asimismo, Cárdenas et al., (2018) en su artículo científico titulado: “Coopetencia, modelo de Gestión Empresarial para Mipymes de Ocaña”, publicado en la revista Engineering Sciences, fundamentó su estudio en la realización de un diagnóstico situacional efectuado a las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) de Ocaña, Norte de Santander, para promover su crecimiento económico bajo el modelo de gestión desarrollo sostenible empresarial “coopetencia”. La sustentación teórica se dio a través de los autores Serna (2014), Jaramillo (2005), Ángel (2004), entre otros.

La investigación fue desarrollada bajo el enfoque cuantitativo, por lo cual se abordó un estudio de nivel descriptivo y exploratorio, con un diseño de carácter documental y de campo. La población estuvo compuesta por las 64 Mipymes participantes de la Feria del Arte y Sabor, organizada y ejecutada por la Cámara de Comercio de Ocaña en el año 2015. Las técnicas de recolección de información fueron el cuestionario, la observación directa y el diario de campo.

Los resultados indicaron la necesidad de incluir formas diferenciadoras para mejorar la gestión empresarial de las Mipymes de Ocaña, además de la relación del factor humano con el entorno, teniendo en cuenta cuatro componentes fundamentales: organizacional, económico, gestión ambiental empresarial y responsabilidad social, de modo que pueda impulsarse la economía municipal. Esta investigación brinda información relevante para lograr mayor entendimiento de la realidad de las pymes del país con respecto a la forma en que llevan a cabo su gestión empresarial.

## **2.1.2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

Para el desarrollo de un trabajo investigativo, resulta necesario conocer la conceptualización de las variables estudiadas y las dimensiones vinculadas a estas. De este modo, el presente apartado se hace relevante en la medida en que constituye la guía que conduce a la edificación del conocimiento acerca de la planificación financiera como herramienta de gestión empresarial en las procesadoras de sal del municipio de Maicao. En este sentido, Arias (2016) acota que las bases teóricas implican un amplio desarrollo de las preposiciones y conceptos que conforman el enfoque o punto de vista adoptado, para explicar o sustentar el problema planteado. Partiendo de esta premisa, a continuación, se relacionan los conceptos teóricos que fundamentan la presente investigación.

### **2.1.2.1. Planificación financiera**

De acuerdo con Morales & Morales (2014), la planificación financiera hace referencia a la técnica encargada de reunir un conjunto de instrumentos, métodos y objetivos con la finalidad de establecer pronósticos, metas financieras y económicas que una empresa desea alcanzar, teniendo en cuenta todos los medios que posee en un momento dado y los métodos que se requieran para lograr tal cometido. Asimismo, este tipo de planeación pretende realizar una previsión acertada de las necesidades que una organización pudiera tener a futuro, de modo que las actuales y presentes se puedan satisfacer en concordancia con los objetivos previamente establecidos en las acciones de la compañía.

Sumado a lo anterior, los autores antes citados consideran que la planificación financiera define el rumbo que debe seguir una organización para lograr el alcance eficiente de sus objetivos estratégicos, mientras que su propósito fundamental consiste en el mejoramiento de la rentabilidad, estableciendo la cantidad adecuada de efectivo, de las fuentes de financiación, fijando el nivel adecuado de ventas,

ajustando los gastos de operación, entre otros aspectos. Asimismo, este tipo de planificación influye tiene influencia directa en las operaciones de una compañía, dado que facilita las rutas que guían, coordinan y controlan todas las acciones necesarias para lograr efectivamente los objetivos organizacionales.

Por su parte, Gitman & Zutter (2016) expresan que la planificación financiera tiene gran relevancia para las operaciones organizacionales, dado que ofrece una serie de rutas encargadas de guiar, coordinar y controlar todas las acciones y actividades de la compañía, con la finalidad de lograr el alcance óptimo de sus objetivos. El inicio de este proceso son los planes estratégicos, planes financieros a largo plazo, los que a su vez se encargan de dirigir la manera en que los presupuestos y planes operativos, o de corto plazo, son formulados.

Dos aspectos de suma importancia en el proceso de planificación financiera, según los autores antes citados, son la planificación del efectivo y de las utilidades; la primera centra sus actividades en elaborar el presupuesto de caja de la organización, mientras el segundo se basa en la elaboración de presupuestos o estados pro forma. Estas dos herramientas son de gran utilidad para llevar a cabo una adecuada planeación interna, puesto que marca el rumbo a seguir y las estrategias que deben implementarse para alcanzar la meta financiera.

Desde una perspectiva similar, Gutiérrez & Gutiérrez (2018) asumen la planificación financiera como el conjunto de actividades de previsión que una empresa debe realizar para garantizar la supervivencia organizacional y la creación de valor de sus planes estratégicos. Para lograr tal cometido, se debe hacer uso de la planificación a corto plazo, la cual se basa en analizar y procurar que la liquidez empresarial le permita cumplir adecuadamente sus compromisos, con lo cual puede mantenerse en el entorno competitivo; de igual modo, se debe considerar la implementación de la planeación a largo plazo, cuya meta principal consiste en la selección del tipo de estrategias que permitirán la maximización de la riqueza.

Ahora bien, los autores hacen especial énfasis en que, al igual que otro tipo de planeaciones, la planificación financiera es un proceso funcional y cobra mayor importancia debido al hecho de que generalmente es la opinión financiera la que mayormente repercute en la toma de decisiones empresariales. Si bien podría considerarse que las finanzas se basan en medir los resultados de las decisiones tomadas en otros procesos, debe tenerse en cuenta que dichas decisiones persiguen un resultado financiero, de modo que deben evaluarse las estrategias de acuerdo al valor que puedan generar a los propietarios de la compañía.

A la luz de los planteamientos de los autores ya mencionados, podría considerarse la planeación financiera como uno de los procesos de mayor importancia en el ámbito empresarial, pues al reunir aspectos tanto financieros como no financieros, brinda un soporte a través del cual una organización puede apalancar todo lo concerniente a la toma de decisiones, lo cual la convierte en una herramienta que mejora la gestión empresarial, la generación de valor y los procesos organizacionales en general.

#### **2.1.2.1.1. Fases de planificación financiera**

Según declaraciones de Morales & Morales (2014), planificación financiera tiene como objetivo principal el establecer los objetivos que una empresa desea alcanzar en futuros periodos de tiempo. De este modo, las organizaciones deben realizar un análisis de su situación interna y la manera en que se relaciona o interactúa con el entorno donde son desarrolladas las vías o caminos que deben tomarse para lograr el alcance de dichos objetivos; estos son denominados tácticas y estrategias, las cuales constituyen un proceso bien definido que consta de una serie de fases que deben ser consideradas para el debido desarrollo del plan financiero de la compañía. Dichas fases, presentadas de manera secuencial, son:

- Desarrollo de la misión y objetivos

- Desarrollo de estrategia financiera que se desea llevar a cabo para alcanzar unas metas establecidas.
- Preparación del plan estratégico
- Control y diagnóstico de resultados

Desde una perspectiva similar, Gutiérrez & Gutiérrez (2018) indican que, al ser la planificación financiera un proceso funcional, se rige por un modelo compuesto por varias etapas o fases a través de las cuales se logra idear la estrategia adecuada para el accionar de la organización, permitiéndole definir adecuadamente sus inversiones y la forma en que debe operarlas y financiarlas, lo que además facilitará el alcance eficiente de sus objetivos y conlleve a que se maximice el valor de la empresa. Específicamente estas fases son las siguientes:

- Formulación de la estrategia financiera
- Implementación de la estrategia financiera
- Evaluación y control

De igual modo, Paredes (2017) enfatiza en que se requiere concebir la planificación financiera como un proceso integral y sistemático, con lo cual se puede lograr mayor efectividad y viabilidad desde un punto de vista empresarial estratégico. Con esto se pretende generar un impacto positivo en los márgenes y niveles de confiabilidad y estabilidad en los sectores económicos donde se establece la organización. De este modo, el autor plantea que existen algunas etapas o fases fundamentales para lograr tal cometido:

- Definición del objetivo, basado en los intereses de la empresa.
- Definición de acciones estratégicas para su implementación.
- Evaluación y control correspondiente

Contrastando las exposiciones anteriores, se evidencia que la planificación financiera, como todo proceso, requiere de una serie de pasos a seguir para que pueda implementarse eficiente y eficazmente. De este modo, es necesario que cada una de las fases sea desarrollada de manera ordenada, evitando el máximo de errores posibles para poder establecer la estrategia financiera adecuada que permita cumplir cabalmente los objetivos planteados.

### **A. Desarrollo de los objetivos financieros**

Morales & Morales (2014) aseguran que toda organización debe analizar las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades que presenta al momento de desarrollar sus operaciones correspondientes a los bienes y servicios ofrecidos, además de la forma en que interactúa con el entorno, pues de esta manera puede fijar las acciones a seguir para mantenerse vigente dentro del sector comercial y/o económico al cual pertenece. En este sentido, una empresa puede llegar a fijar los siguientes objetivos o algunos de ellos:

- Seguir un esquema sólido y constante de ventas y crecimiento en los ingresos.
- Aumentar el número de productos fabricados.
- Ampliar el número de clientes a los que se venden productos.
- Tener presencia en mayor cantidad de lugares donde se venden productos.

Por su parte, Gitman & Zutter (2016) expresan que la fijación de los objetivos y el establecimiento de las metas representan el primer paso a seguir para que el proceso de planificación financiera pueda llevarse a cabo de manera adecuada; para lograr tal cometido, debe tenerse en cuenta cuales son las necesidades financieras reales de la empresa, lo que además permitirá determinar los recursos que deben ser utilizados y su forma de implementación, conllevando a que se logre maximizar el valor de la organización y, por ende, la riqueza de los propietarios.



De igual modo, los autores referenciados en el párrafo anterior, hacen especial énfasis en que dichas metas y objetivos deben ser establecidas desde un punto de vista integral, lo cual quiere decir que deben tenerse en cuenta las metas y objetivos generales de la empresa, de manera que exista una armonía entre ambos aspectos. De esta manera, la estrategia y planes financieros de la organización serán formulados atendiendo la realidad empresarial.

Por su parte, Paredes (2017) indica que existen algunos elementos que soportan la conceptualización del proceso de planificación financiera, entre los cuales destaca la formulación de la misión de la empresa, la cual tiene por fin el determinar concretamente en que consiste y cuál debería ser el negocio de la organización. Además, el autor enfatiza en la necesidad de formular los objetivos organizacionales, los cuales deben concebirse como un fin específico, que generalmente es cuantificable y que se ubica en un horizonte temporal hacia el cual van dirigidas las actividades empresariales.

De otro modo, Elizalde (2018) señala que la base sobre la cual debe articularse la planificación financiera es precisamente en la definición de los objetivos financieros, los cuales deben formularse respetando la concordancia con los objetivos generales de la organización y con los resultados que se obtengan luego de realizar el diagnóstico organizacional. La importancia de este aspecto radica en que una vez fijados los objetivos financieros, la empresa proceda a diseñar la estrategia financiera, que de igual modo deberá estar acorde con la estrategia general de la entidad.

Con base en las declaraciones anteriores, se puede interpretar que la efectividad del desarrollo de los planes y objetivos viene dada directamente por el plan general de la empresa, puesto que debe haber una armonía entre estos para que se logre llegar a un fin en específico, basándose no solo en las necesidades de tipo

financiero, sino que se evalúe las necesidades empresariales desde un punto de vista integral.

## **B. Desarrollo de la estrategia financiera**

Según Morales & Morales (2014), el desarrollo de estrategias debe ser evaluado en términos de las oportunidades y las amenazas externas de la organización, al igual que sus fortalezas y las debilidades internas. Con esto, una empresa logra determinar lo que específicamente desea alcanzar a futuro y de esta manera establecer cuáles son los mecanismos necesarios para poder alcanzar los objetivos planteados, lo cual representa la probabilidad de que estas estrategias financieras ayuden a que la empresa pueda lograr efectivamente su misión empresarial, además de sus objetivos.

En consecución con lo anterior, los autores afirman que para que un buen plan financiero pueda existir, se hace necesario que exista un plan general adecuado para toda la organización, razón por la cual los programas, presupuestos y la calidad de los planes financieros deben condicionarse a las metas y las estrategias desarrolladas para su cumplimiento. La coherencia de dichos planes exige que deba entenderse la manera en que una empresa puede aumentar su rentabilidad en el largo plazo, combinando los proyectos de inversión para convertir en términos financieros, los planes y la estrategia organizacional, lo cual proporciona información que contribuye a la toma de decisiones tanto estratégicas como financieras.

El desarrollo o formulación de estrategias, llamada conocida como posición estratégica, según Gutiérrez & Gutiérrez (2018), es realizada por un corto periodo de tiempo, que generalmente es inferior a un año; durante esta fase se realiza la debida gestión de los recursos necesarios para llevar a cabo el proceso de

planificación financiera. Es en esta etapa donde normalmente se realizan estudios que conlleven a la obtención de lo siguiente:

- Tener un pronóstico o previsión del entorno competitivo en que debe desenvolverse el sector al cual pertenece la organización.
- Evaluar eficientemente la capacidad actual que posee la compañía para participar en dicho entorno.
- Definir cuáles serán las estrategias que debe emplear la empresa para cumplir a cabalidad los objetivos planteados para participar en el sector.

A su vez, Paredes (2017) afirma que la estrategia financiera es el conjunto de guías o acciones requeridas para dirigir eficientemente los objetivos que permitirán el alcance de las metas organizacionales; por ende, su desarrollo contribuye a potenciar los recursos y las capacidades de una compañía, con lo cual se generan ventajas competitivas que sean sostenibles a través del tiempo. Además, considera todos los medios, o combinación de estos, que deben emplearse durante el proceso de planificación financiera para que los objetivos de una empresa puedan cumplirse, lo cual contribuye a que pueda alcanzarse el éxito organizacional en un entorno empresarial cambiante y lleno de incertidumbre.

En virtud de lo anterior, el autor citado expone que, para lograr la definición de las estrategias financieras, en primera medida deben identificarse los aspectos relacionados con las áreas fundamentales en las cuales se enfoca la razón de ser de la organización y su respectiva gestión, donde la dirección financiera las concibe en un marco de competitividad, basándose en aquellos procesos que se encuentren regidos por financiación, innovación y riesgo financiero. Asimismo, para el desarrollo de estas estrategias, debe tenerse en cuenta el objetivo estratégico de la organización, el cual se encarga de direccionar las metas que esta desea alcanzar.

En este orden de ideas, el desarrollo de la estrategia financiera de la organización puede interpretarse como un proceso en sí, dado que requiere de actividades que deben desarrollarse de manera ordenada y de la manera más eficiente posible. Asimismo, debe tenerse en cuenta que, si bien su enfoque es de tipo financiero, se necesita de considerar aspectos generales de la organización para que los resultados ofrezcan resultados favorables para todas sus áreas funcionales.

### **C. Preparación del plan estratégico**

A consideración de los autores Morales & Morales (2014), la preparación de planes estratégicos hace referencia a la elaboración de una serie de actividades detalladas que ayuden al alcance de los objetivos organizacionales; su importancia radica en que establecen la manera en que serán desarrollados los procesos necesarios para lograr la consecución de los objetivos y las metas en el corto plazo. El desarrollo de un plan estratégico se caracteriza por contener los siguientes elementos:

- La misión y los objetivos de la organización.
- La oferta de productos, servicios o ambos.
- Un análisis y las estrategias de mercado, entre las cuales se incluyen las oportunidades, las amenazas y los planes de contingencia.
- Las estrategias empleadas para adquirir y utilizar los recursos financieros, tecnológicos, fabriles, humanos y de marketing.
- Las estrategias para desarrollar y emplear las competencias organizacionales y del talento humano.
- Informes financieros que abarquen proyecciones de ganancias y pérdidas.
- Indicadores financieros, de ventas, de producción, de desempeño del talento humano que permitan medir las metas logradas.

De otro modo, Elizalde (2018) afirma que debido a que la planificación financiera se considera como uno de los procesos de mayor importancia para las organizaciones,

debido a que es uno de los mecanismos que permiten la efectividad y eficacia de la misión empresarial, es necesario preparar un plan estratégico donde se afiance la operatividad de todas las funciones relacionadas a la planeación, imponiendo de esta manera un manejo correcto de las finanzas de la empresa de manera gradual, pero efectiva, conllevando a evitar o reducir los riesgos que pudieran presentarse.

Para los autores Gutiérrez & Gutiérrez (2018), la preparación y fijación de los planes estratégicos, como etapa del proceso de planificación financiera, se basa en cerrar la brecha que existe entre la identificación de las estrategias que deben implementarse y la manera en que la empresa las llevará a cabo. Por ende, en esta fase no solo basta con preparar dichos planes, sino que deben ponerse en marcha las acciones que permitan generar ventajas competitivas y de mayor valor organizacional.

Sobre la base de las ideas expuestas, Pérez-Carballo (2015) indica que la planificación financiera es un proceso difícil, por lo que preparar los planes estratégicos resulta ser una tarea complicada, pues exige que se diseñen las acciones necesarias para dirigir la organización. Dichos planes no solo se basan en previsiones, sino que son extrapolaciones de sucesos pasados que han sido ajustados a la realidad y necesidades empresariales actuales, basándose en experiencias analíticas.

Considerando todas las conceptualizaciones anteriores, se denota la manera en que los diferentes autores enfatizan la etapa de preparación del plan estratégico, coincidiendo en afirmar que no son más que las actividades que deben desarrollarse durante el proceso de planificación financiera. De igual modo, esta fase puede ser tornarse complicada debido a que las estrategias diseñadas pasarán a implementarse, razón por la cual deben tenerse los cuidados pertinentes para lograr su correcta ejecución.

#### **D. Control de resultados**

Morales & Morales (2014), plantean que durante el proceso de la planeación financiera debe ser establecido un control que ayude a verificar el correcto cumplimiento de todos los objetivos financieros, generalmente a través de la utilización de diversos indicadores de medición del desempeño en el ámbito de las finanzas. De esta manera, la finalidad de dichos controles es la de contribuir a la reducción de las posibles desviaciones que pudieran presentarse en los planes y estrategias financieras, además de medir la medida en que se cumplieron los objetivos establecidos al inicio de dicho proceso, con lo cual se diagnostica el nivel de eficiencia y eficacia.

Seguidamente, los autores referenciados en el párrafo anterior expresan que la planificación financiera se encuentra estrechamente relacionada con los procesos de medición y control, puesto que se requiere hacer una evaluación de los resultados obtenidos. Así, los controles financieros implican que deban emplearse pronósticos, proyecciones, la utilización de diversos presupuestos y el desarrollo de sistemas presupuestales para las áreas más significativas de una organización, donde se toma como base las normas establecidas y el respectivo desempeño durante un proceso de retroalimentación, de manera que puedan tomarse los correctivos pertinentes.

Del mismo modo, Gutiérrez & Gutiérrez (2018), indican que luego de implementar la estrategia financiera y los planes estratégicos, se debe proceder a la realización de un diagnóstico que muestre la situación actual en que se encuentra la empresa. Esto se realiza con el fin de detectar posibles desviaciones en el proceso, de modo que puedan tomarse correctivos para que los objetivos financieros de la organización se adapten a sus necesidades reales, con lo cual se pretende lograr un mayor nivel de competitividad empresarial.

Adicional a lo antes mencionado, los autores destacan que el diagnóstico debe finalizar con una evaluación y cuantificación de las estrategias implementadas para alcanzar los objetivos tanto generales como financieros de la compañía, de modo que pueda recomendarse un rumbo adecuado que esta deba seguir en tiempos futuros. La finalidad de este último paso es lograr que se cumpla el objetivo básico financiero, el cual se basa en maximizar el valor de la empresa,

Asimismo, Paredes (2017) explica que a través de los métodos de control, una empresa puede detectar eficientemente las causas que originan las diferencias presentadas entre los objetivos financieros y los resultados del ejercicio. Por tanto, la decisión de aplicar correctivos es concretada por la aparición de desviaciones luego de utilizadas las herramientas de medición y control al proceso de planificación financiera, al igual que el uso eficiente y eficaz de los sistemas de información, tanto estadísticos como contables, con lo cual se puede realizar una comparación adecuada de las magnitudes de tipo financiero de la organización, con los objetivos de su plan financiero, para lograr el alcance de las metas y objetivos generales.

En consideración con las declaraciones de los autores, se concluye que el objetivo primordial del control y diagnóstico de resultados es el de contribuir a la reducción de las desviaciones presentadas en los planes financieros de la compañía, además de ofrecer información de utilidad con respecto a la manera en que se lleva a cabo el proceso en general, con lo cual se busca mejorar los índices de efectividad de las actividades realizadas.

#### **2.1.2.1.2. Tipos de planificación financiera**

A consideración de Morales & Morales (2014), existen diversos factores que muestran o determinan las necesidades reales de capital que presenta una empresa, entre los cuales se encuentran la naturaleza del negocio, la velocidad en

que rotan los inventarios, el periodo de producción, expansión del negocio, entre muchos otros, razón por la cual las organizaciones deben tener en cuenta que, de acuerdo a sus necesidades, puede implementar algún tipo de planificación financiera en específico. De esta manera, los autores enfatizan en la existencia de tres tipos de planes financieros:

- **Plan de largo plazo:** son aquellos que se enfocan en el financiamiento y la inversión.
- **Plan de corto plazo:** se conocen comúnmente como planes de tesorería o de flujo de efectivo.
- **Planes financieros de emergencia**

Ahora bien, Gutiérrez & Gutiérrez (2018) conciben esta tipología como un entorno sobre el cual se implementa el proceso de planeación financiera, enfatizando en existen dos lapsos de tiempo, o plazos, en los cuales se lleva a cabo dicho proceso: planificación financiera a corto plazo y planificación financiera a largo plazo. Cada una de estas tiene unos alcances y funciones específicas, las cuales condicionan los aspectos empresariales que requieran de atención:

- **Planificación financiera a corto plazo:** hace referencia a la preocupación por asegurar la supervivencia empresarial.
- **Planificación financiera a largo plazo:** se enfoca en la creación del valor empresarial.

Por otro lado, el autor Pérez-Carballo (2015) plantea la necesidad de fijar un periodo de tiempo establecido en el cual se deben cumplir las metas, planes y pronósticos financieros de una organización. Esto no es más que un horizonte temporal que hace alusión a los tipos de planificación financiera, que por lo general se dan en el corto y el largo plazo, en los cuales se espera lograr los resultados financieros más



óptimos, de modo que la empresa pueda participar de manera efectiva en su entorno y sector económico.

De lo antes expuesto, podría interpretarse que el deseo o necesidad de la directiva organizacional por alcanzar metas financieras es diferentes periodos de tiempo, representa uno de los aspectos de mayor trascendencia para llevar a cabo procesos de planificación, teniendo en cuenta las condiciones actuales de la organización para proyectar planes financieros futuros que conlleven a darle un manejo óptimo a los recursos que además aumente la rentabilidad de las operaciones.

### **A. Plan financiero de largo plazo**

El plan financiero a largo plazo de una organización debe expresarse de manera cuantitativa, como un conjunto de pronósticos y previsiones coherentes, teniendo en cuenta los recursos y aplicaciones con las que cuenta la compañía en el largo plazo, (Morales & Morales, 2014). Su objetivo primordial es hacer una cuantificación y lograr la obtención de los recursos financieros que de manera permanente serán utilizados por la empresa, lo que a su vez le otorgará un carácter esencialmente financiero. Así pues, este tipo de planificación, también conocido como plan de inversiones y financiación, agrupa todas las elecciones fundamentales que han sido materializadas por la entidad, puesto que las decisiones a largo plazo pueden comprometer la existencia de esta al realizar una modificación de su orientación.

En este orden de ideas, los autores referenciados anteriormente advierten que al momento de desarrollar el plan financiero de largo plazo, es de suma importancia tener en cuenta que puede haber modificaciones en el entorno de la empresa, además de que los movimientos circunstanciales del corto plazo pueden afectar la forma y el volumen del mercado, los precios y los costos de las herramientas utilizadas. Por consiguiente, las decisiones tomadas en el contexto del plan a largo plazo, comprometen directamente la independencia financiera de la organización y

determinan cuan rentable resulta el capital invertido, modificando con esto durante un largo periodo de tiempo, las condiciones que brindan el equilibrio financiero.

Por otra parte, las sustentaciones de Gutiérrez & Gutiérrez (2018) ubican a la planificación financiera de largo plazo como el plan financiero empresarial y su duración no se encuentra claramente definida, dado que esto depende especialmente de la visión que los directivos o propietarios de la organización tengan con respecto al negocio. La importancia de este tipo de planeación radica en que siempre será necesaria la elaboración de un plan financiero que sirva de soporte para una eficiente toma de decisiones.

En consecución con lo anterior, para los autores el plan financiero de largo plazo es utilizado para vislumbrar cuales son las tendencias que la organización podría tomar en el futuro, de manera que se pueda decidir adecuadamente sobre las inversiones que deberían realizarse en la actualidad para que la empresa se guie por el rumbo deseado. Esto indica que este tipo de planes no son de obligatorio cumplimiento, pues solo representa una guía para tomar decisiones para hacerle frente a situaciones futuras, basándose en la información que se tiene en el presente. Además, no requiere detalles, puesto que es basado en las tendencias vislumbradas para el futuro de la compañía, del sector y del entorno.

Por su parte, Pérez-Carballo (2015) explica que en la planificación financiera a largo plazo se deciden cuáles son las relaciones que desean establecerse entre las dimensiones de los estados financieros, además de formular las políticas de gestión que tengan congruencia con la estrategia financiera que se haya formulado. El plan financiero a largo plazo debe ser actualizado, por lo menos, una vez al año, de manera que pueda monitorearse eficientemente del plan estratégico antes de la preparación del presupuesto anual, de manera que sirva como guía para la realización de este último. El contenido del plan financiero consiste en lo siguiente:

- Anticipación de resultados para los futuros 3 a 5 años a través de sus estados financieros.
- Comprobación de la rentabilidad y creación de valor del plan estratégico.
- Cuantificación de las necesidades reales de financiación
- Formulación de la composición factible y deseada para la financiación estructural de la organización, teniendo en cuenta las herramientas financieras más adecuadas.
- Establecimiento de la propuesta de política de los dividendos empresariales.

Teniendo en cuenta las declaraciones de los autores referenciados, podría considerarse el plan a largo plazo como una herramienta integral que brinda diversos beneficios para las organizaciones, puesto que no solo se limita a buscar un equilibrio financiero, sino que facilita en gran manera el proceso de toma de decisiones empresariales, con lo cual se puede obtener la rentabilidad y liquidez deseadas por la compañía.

## **B. Plan financiero de corto plazo**

De acuerdo con Morales & Morales (2014), el plan financiero de corto plazo hace referencia al plan de tesorería o planeación del efectivo, el cual permite que pueda darse un funcionamiento adecuado en el presupuesto de tesorería; su objetivo básico consiste en asegurar la entrada de cantidades suficientes de fondos que permitan hacerle frente a las compromisos de pago de la empresa, además de evitar inconvenientes de flujo de efectivo que pudieran ocasionar una posible crisis en la liquidez de la organización.

Para los autores, los planes de corto plazo no exceden un periodo de tiempo de un año y su base, al representar la planeación del efectivo y de caja, son las fechas de vencimiento tanto de los cobros como de los pagos, los cuales son conocidos como los presupuestos de ingresos y egresos. La empresa tiene compromisos diarios de

pago y cobro, a través de los cuales se puede deducir su estado financiero diario, con el cual puede prever los gastos e ingresos futuros con sus respectivos vencimientos, determinando además la manera en que se pueden obtener los faltantes y como deben invertirse los excedentes.

Para Gutiérrez & Gutiérrez (2018), la planificación financiera de corto plazo hace referencia al presupuesto de la empresa, lo cual se realiza a un lapso de tiempo no mayor de un año y es realizado por la mayoría de las empresas, teniendo como principal preocupación el verificar si desarrollando de manera normal todas sus actividades, la compañía podría alcanzar los resultados anteriormente previstos. No obstante, son muchas las organizaciones que fracasan en su aplicación y no logran crear valor.

Ahora bien, los autores destacan que la planificación financiera de corto plazo, al representar el presupuesto organizacional, es de obligatorio cumplimiento y debe ser monitoreado de manera permanente debido a que es elaborado de forma recurrente, es decir, se realiza cada año. En caso de presentarse diferencias entre las cifras presupuestadas y las reales, estas desviaciones deben ser justificadas, puesto que la elaboración del presupuesto se debe ser lo más detallado posible, pues debe tenerse en cuenta que estos pronósticos representan una herramienta de tipo operativo que sirve como una guía para lograr la programación adecuada y el control de las actividades empresariales.

De igual modo, Pérez-Carballo (2015) identifica al plan financiero de corto plazo como el presupuesto organizacional, el cual es elaborado teniendo en cuenta los ingresos, los gastos y las inversiones de la empresa para un periodo de tiempo de máximo un años. Este plan debe ser actualizado trimestralmente para que pueda incorporarse los resultados reales del transcurso del año; esto consiste en realizar una reelaboración del presupuesto a partir de los resultados reales que se han obtenido hasta la fecha, añadiendo el nuevo plan para el tiempo restante del año;

también se puede mejorar la fiabilidad del presupuesto comparando de manera periódica lo real con lo presupuestado, para identificar falencias en su elaboración y poder corregirlos a tiempo. Su contenido consiste en lo siguiente:

- Realizar una preparación de los estados financieros por meses, de modo que pueda comprobarse el cumplimiento de objetivos y estimarse los resultados financieros.
- Comprobar la factibilidad financiera del plan y estimar las necesidades de financiamiento o posibles excedentes de tesorería.
- Anticipar cuales son las acciones requeridas para invertir los excedentes y obtener la financiación.

De acuerdo con las exposiciones anteriores, puede inferirse que la planificación financiera en el corto plazo se encarga, principalmente, de administrar el efectivo de las empresas, además de comprender los elementos del capital de trabajo, puesto que las organizaciones requieren de una anticipación adecuada de sus cuentas por cobrar, donde las entradas sean sumadas y las salidas previstas se resten, con lo cual se podría determinar si el saldo de tesorería logra cubrir las diferentes operaciones del diario vivir empresarial.

### **C. Planes financieros de emergencia**

La planificación financiera, según Morales & Morales (2014), requiere de la implementación de actividades relacionadas con el análisis de los diferentes flujos financieros de la organización, financiamiento, proyecciones de decisiones de inversión y realización de balances de los efectos ocasionados por las distintas alternativas de financiamiento, lo cual va orientado a crear valor para la compañía. Con esto, se pretende conocer el desempeño financiero real de la empresa, de manera que, si el escenario presenta inconvenientes y/o resulta desfavorable, la entidad debe contar con un plan financiero de emergencia que permita subsanar las

deficiencias y reacciones favorablemente para las necesidades de financiación e inversión.

En virtud de lo anterior, los autores antes mencionados sugieren que los planes financieros de emergencia deben realizarse con el fin de hacerle frente a situaciones, también de emergencia, o sucesos imprevistos que pudieran presentarse en la organización. Estos planes deben ser preparados con la anticipación suficiente que les permita responder adecuadamente a los apuros de tipo financiero, con lo cual se puede lograr la concepción de respuestas más adecuadas que reduzcan los posibles retrasos en las propuestas y opciones de solución para los diferentes problemas que pudieran presentarse.

Para la realización de los planes financieros de emergencia, deben realizarse proyecciones financieras que permitan anticipar los resultados financieros que han sido previstos, de modo que se contraste su viabilidad, (Pérez-Carballo, 2015). Así, se pueden idear planes para cada una de las unidades de negocio y el conjunto empresarial en general, de modo que pueda hacerse frente a situaciones adversas que puedan presentarse a futuro. También, la organización debe tener en cuenta que dichos planes deben estar marcados por un horizonte temporal que indique el tipo de emergencias que desean subsanarse, además de los aspectos pueden ocasionar estos imprevistos, los cuales se detallan a continuación:

- Volatilidad del entorno empresarial y económico
- Situación actual del sector competitivo
- Situación actual de la propia empresa
- Naturaleza de las acciones a emprender
- Ciclo de vida de los productos
- Acciones de los competidores

A su vez, Rojas (2018) menciona que los planes financieros de emergencia representan un elemento de suma importancia en el proceso de planificación financiera, dado que se necesita definir cuál es la combinación más óptima que debe realizarse entre activos y pasivos de tipo financiero, lo cual permite alcanzar las metas y objetivos propuestos. Esto representa la constitución de fondos para situaciones de emergencia, enfocados en hacer frente a posibles eventualidades que atenten contra el funcionamiento de la organización, además de asegurar que se mantenga el horizonte de la inversión necesaria para determinar su rentabilidad y la relación que esta presenta con el riesgo financiero.

En virtud de lo anterior, se considera que toda organización debería contar con planes financieros de emergencia que les permita mantenerse estables ante cualquier eventualidad, puesto que los mercados son en extremo volátiles e impredecibles, lo cual puede afectar el correcto funcionamiento organizacional, especialmente aquella que no se encuentran correctamente cimentadas o preparadas para hacer frente a problemas financieros.

#### **2.1.2.2. Gestión empresarial**

Según Van de Berghe (2016), la gestión empresarial es la unión de las voluntades de todos los entes que colaboran con la organización, lo cual va desde el gerente general hasta pasar por los empleados, considerando además los clientes fijos y potenciales, la sociedad y el entorno en que desarrolla todas sus actividades. En este sentido, se hace referencia a la gestión de las diferentes personas que directa o indirectamente pertenecen a la empresa, enfocándose a lograr el objetivo general de la compañía.

Por lo anterior, el autor citado explica que todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza, necesitan gestionar sus objetivos, procedimientos, estrategias, tácticas y resultados de acuerdo con unas políticas

empresariales que permitan la obtención de resultados y utilidades financieras óptimas para los intereses de los accionistas. Por ende, es deber de la gerencia general de la organización el formular objetivos y metas claras a través de una gestión empresarial en la cual participen eficientemente todos los colaboradores.

Por su parte, Mora et al., (2016) consideran que la gestión empresarial hace referencia a las estrategias y medidas que una organización lleva a cabo para lograr la viabilidad económica. Esta engloba las diferentes competencias que una empresa debe tener para cubrir diversos flancos en una actividad comercial específica dentro de la economía de mercado, pues cuenta con innumerables factores, como lo son los aspectos financieros, logísticos y productivos.

Adicionalmente, los autores antes mencionados sugieren que la calidad es uno de los aspectos más trascendentes en la gestión empresarial, dado que contribuye a la reducción de la improvisación en el ámbito de los procesos, de modo que lograr que estos se lleven a cabo de manera completamente planificados, viene a ser su objetivo primordial. Así, se busca conocer la manera de actuar ante situaciones de normal funcionamiento o cuando se presenten desviaciones en los requisitos previamente establecidos, lo que a su vez representa una forma de establecer mecanismos de seguimiento y mejora de los mismos.

Desde otra perspectiva, Laporte (2016) indica que la gestión empresarial se basa, entre otros aspectos, a asegurar que las organizaciones analicen detalladamente aspectos como los costos, además de evaluar sus resultados y llevar a cabo procesos e control de todas sus operaciones, lo cual representa la aplicación de las funciones básicas del proceso administrativo. Todo esto resulta indispensable para que las empresas puedan sobrevivir en el entorno competitivo.

Lo antes descrito, según el autor referenciado, conlleva a que las organizaciones encuentren mejores maneras de determinar y llevar a cabo distribuciones más



eficientes de sus costos, con lo cual puede lograrse el establecimiento de precios de ventas más competitivos y con mayor grado de sostenibilidad en el mercado. Esto puede verse como una estrategia empresarial que permita hacer frente a recesiones económicas, caída de precios y aumento sostenido de la competencia en los diferentes mercados.

En este orden de ideas, contrastando los planteamientos de los diferentes autores citados, se puede afirmar que la gestión empresarial engloba un sinnúmero de acciones de distinta índole que confluyen entre sí para alcanzar efectivamente las metas y objetivos propuestos, teniendo en cuenta que no se limita únicamente a las labores administrativas, sino que se extiende al ámbito financiero a través de un adecuado control de costos.

#### **2.1.2.2.1. Funciones de gestión empresarial**

Van de Berghe (2016) plantea que existen algunas funciones básicas en la gestión empresarial y gerencial, de modo que son requeridas para llevar a cabo de manera eficiente y eficaz los procesos administrativos generales de las organizaciones; su finalidad principal es lograr que se logren los objetivos de la empresa, por lo que es necesaria la ayuda de todas las personas que directa e indirectamente colaboran en ella. De este modo, para que dichos objetivos puedan lograrse, es necesario cumplir con ciertas funciones o actividades:

- **Planear:** implica que la gerencia y los directivos realicen proyecciones de sus metas y acciones.
- **Organizar:** la gerencia y los directivos deben coordinar todos los recursos tanto materiales como humanos con los que cuenta la empresa.
- **Dirigir:** implica la capacidad de liderazgo ejercida por la gerencia sobre el talento humano.

- **Controlar:** los directivos deben asegurarse de que los planes y acciones se desarrollen según lo presupuestado.

A su vez, Luna, (015) asegura que, al igual que la administración y la gerencia, la gestión se encarga de desarrollar las bases de la planeación, la organización, la dirección y el control. De manera conjunta, estas cuatro funciones orientan el liderazgo empresarial, dado que son desarrolladas en un ámbito universal en el cual se llevan a cabo los procesos organizacionales, donde los objetivos que busca o persigue la empresa son de tipo económico, organizacional y social.

Por otra parte, Mora et al., (2016) expresan que la gestión empresarial supone una de las herramientas fundamentales para lograr el desarrollo económico, no solo en las organizaciones particulares sino también para el sector en que desarrolla sus actividades e incluso para el país mismo. Así pues, esta cuenta con unas funciones principales que, en caso de realizarse adecuadamente, permiten el óptimo crecimiento de la organización, pero en caso de ser realizadas inadecuadamente, conlleva a que la empresa decaiga. Estas funciones representan el ciclo básico administrativo y son las siguientes: planeación, organización, dirección y control.

Con base en las afirmaciones de los diferentes autores, se considera que las funciones de la gestión empresarial representan el pilar administrativo de una organización, puesto que se basa en acciones específicas que muestran un ciclo estructurado a través del cual las empresas deben llevar a cabo sus procesos gerenciales, los que a su vez deben ser integrales, de modo que impacten positivamente en todas las áreas de la entidad.

## **A. Planeación**

Planear, según los planteamientos de Van de Berghe (2016), implica que la gerencia y los directivos realicen proyecciones de sus metas y acciones, por lo cual, para que

pueda realizarse la planeación, es siempre necesario que se tenga una visión proyectada de la organización. Para que dichas acciones y metas puedan proyectarse, se requiere de un amplio conocimiento de la empresa en aspectos como las actividades que realiza, la competencia, el entorno socioeconómico tanto actual como proyectado y el mercado en general en el cual opera o tiene planeado realizar sus operaciones.

Del mismo modo, el autor expresa que, para lograr una planeación eficiente, la gerencia de la empresa debe diseñar un ambiente en el que se asegure la eficacia del desempeño de las personas y grupos de trabajo, verificando además que estos comprendan los objetivos y propósitos, así como los métodos que deben utilizarse para lograrlos; esto es lo que convierte a esta función en la más fundamental dentro de la gestión empresarial y los procesos administrativos en general. Vale mencionar que la planeación consta de una serie de pasos en específico:

- **Conciencia de las oportunidades:** se basa en determinar posibles oportunidades futuras, visualizándolas clara y complejamente, sabiendo donde se encuentra la organización a la luz de sus fortalezas y debilidades.
- **Establecimiento de objetivos:** consiste en vislumbrar los resultados esperados y la manera en que desean alcanzarse, identificando los procesos que demandan prioridad para formular las procedimientos y políticas de ejecución.
- **Desarrollo de premisas:** utilizar pronósticos de las políticas básicas que debe aplicar la empresa con respecto a los planes existentes.
- **Determinación de cursos de acción alternativos:** identificar posibles rumbos que debe tomar la organización en casos de ser requerido.
- **Evaluación de los cursos alternativos de acción:** evaluar la efectividad de los nuevos rumbos identificados.
- **Selección de un curso de acción:** en este paso se basa en escoger el plan a seguir; básicamente es el punto real del proceso de toma de decisiones.

Por su parte, Luna (2015) expone que, al hablar de planeación, se hace referencia al principio y la base de todo el proceso administrativo y si no es llevada a cabo, las acciones realizadas en los procesos de organización, dirección y control no tendrán ninguna razón de ser, puesto que el funcionamiento empresarial se daría sin que se hayan determinado previamente los resultados que una empresa desea alcanzar. Esta función determina lo que quiere ser la compañía, donde se establecerá, cuando dará inicio a sus operaciones y la manera en que logrará tal cometido. Para que la planeación pueda llevarse a cabo, es necesario que se observen algunos principios:

- **Objetividad y cuantificación:** conocido como el principio de precisión, se basa en planear utilizando información real y evitar situaciones subjetivas.
- **Factibilidad:** evitar la elaboración de planes demasiado optimistas y ambiciosos que no puedan lograrse.
- **Flexibilidad:** la planeación debe permitir la incorporación de cambios o situaciones no previstas que representen un sistema de seguridad.
- **Unidad:** los planes deben ser desarrollados englobando toda la empresa, de modo que se encaminen al alcance los objetivos y propósitos generales.
- **Del cambio de estrategia:** contar con planes actualizados para realizar modificaciones que faciliten su consecución en los plazos establecidos.

Desde una perspectiva similar, Mora et al., (2016) conciben la función de la planeación como aquella que contempla la definición de metas de la organización, además del establecimiento de una estrategia global que contribuya al logro de dichas metas y lograr el óptimo desarrollo de una jerarquía institucional que detallen los planes organizacionales y coordinen adecuadamente las acciones realizadas. Esta función contempla las actividades específicas de asignar recursos y la programación.

En sintonía con las declaraciones de los diferentes autores citados, la planeación representa la base de la gestión financiera, puesto que se requiere de la realización

de provisiones eficaces con respecto a los planes las metas y objetivos que desea alcanzar una organización, para idear las acciones requeridas para alcanzar tal fin, conllevando a que todas las áreas de la empresa se vean beneficiadas, mejorando los procesos de gestión a nivel general.

## **B. Organización**

La organización se basa específicamente en las acciones tomadas por la gerencia y la directiva en general para coordinar eficientemente los recursos tanto humanos como materias con los que cuenta la empresa, (Van de Berghe, 2016). Esta es una función básica, puesto que hace referencia a la manera en que pueden alcanzarse las metas previamente establecidas. Asimismo, esta actividad toma gran importancia en el ámbito empresarial debido a que ayuda a que las organizaciones puedan mantener costos bajos y artículos de excelente calidad que le confieran la conservación de su nivel competitivo frente a otras empresas, además del hecho de que el éxito de una compañía depende en gran medida del manejo adecuado que esta les dé a sus recursos.

A la luz de lo antes planteado, el autor indica que la estructura organizacional debe ser diseñada para sean aclarados los cargos y la jerarquía propia de una organización, al igual que las obligaciones y respectivas responsabilidades por los resultados obtenidos, de manera que puedan eliminarse los obstáculos que la incertidumbre y confusión de la asignación pudieran ocasionar. Del mismo modo, se busca proporcionar redes de comunicación y toma de decisiones que apoyen y reflejen los objetivos de la compañía.

Por su parte, Luna (2015) concibe la organización como la identificación, clasificación y agrupación de todas las actividades requeridas para el correcto cumplimiento de los objetivos de una empresa. De este modo, la organización se basa en establecer una estructura adecuada para que puedan sistematizarse

racionalmente los recursos de una entidad, a través de la disposición, la agrupación y correlación de actividades, además de la determinación de jerarquías. La organización cuenta con unos principios que deben ser observados y cumplidos:

- **Especialización:** asignar labores de acuerdo al perfil de cada persona.
- **Unidad de mando:** debe haber un jefe que debe reportar resultados de las actividades.
- **Jerarquía:** implementar niveles jerárquicos para determinar la responsabilidad y autoridad que deben seguirse desde los niveles ejecutivos más altos hasta los niveles operativos.
- **Del objetivo:** todas las actividades de la empresa deben estar relacionadas sinérgicamente con los propósitos y objetivos del grupo social.
- **Paridad de autoridad y responsabilidad:** no debe asignar responsabilidades a personas si no le es confiada la autoridad requerida para su realización.
- **Difusión:** las obligaciones de cada puesto de trabajo deben ser plasmadas de forma escrita.
- **Amplitud o tramo de control:** el talento humano de la empresa deber ser adiestrado y capacitado.
- **De la coordinación:** todas las partes de una empresa deben coordinarse para lograr equilibrio en los recursos y poder cumplir los objetivos propuestos.

Desde su perspectiva, Mora et al., (2016) opina que la organización consiste en la manera que se diseña la estructura de la empresa o negocio, incluyendo la determinación de las actividades a realizar, los encargados de realizarlas, la manera en que las tareas deben agruparse, el nivel jerárquico y donde serán tomadas las decisiones. La estructura organizacional debe ser diseñada de modo que se defina claramente quien debe realizar determinadas tareas y quienes serán los responsables de los resultados.

En este sentido, la organización representa la agrupación de diversas acciones enfocadas en coordinar todas las actividades que una empresa debe realizar con la finalidad de alcanzar el éxito de su gestión empresarial, es decir, se requiere que los directivos de una compañía agrupen y coordinen los recursos humanos y materiales con que esta cuenta para que la realización de los procesos asociados a la labor institucional sean desarrollados bajo una línea de mando establecida que busca la optimización organizacional.

### **C. Dirección**

La dirección, según Van de Berghe (2016), describe la forma en que la gerencia y los directivos dirigen e influyen al talento humano, haciendo que las tareas esenciales de la organización sean efectuadas de la manera más eficiente y eficaz posible. De igual modo, el gerente debe representar un líder que influya positivamente en los empleados para las tareas se realicen adecuadamente, por lo cual se debe propiciar la creación de un ambiente de trabajo adecuado para que estos puedan aportar un mayor grado de productividad al momento de realizar las actividades de la compañía.

Asimismo, el autor expresa que través de la dirección, la gerencia contribuye a que las personas puedan satisfacer adecuadamente sus propias necesidades, de modo que pueda utilizarse su potencial, al tiempo que aportan a la consecución de las metas de la compañía. Además, debe tenerse en cuenta que la figura de la dirección por objetivos, lo cual se entiende como una serie de procedimientos y reglas previamente establecidas, a través de las cuales se pretende que la estructura empresarial actúe con base en sus propios objetivos para que pueda lograrse el objetivo general de la organización; esta cuenta con unas premisas específicas:

- Debe efectuarse en el ámbito de un sistema económico circunstancial
- Debe enfrentarse a las nuevas circunstancias de la organización.

- Las metas de la empresa deben ser identificadas
- Las responsabilidades deben distribuirse
- Los resultados según las metas deben ser evaluados.
- Debe adaptarse a los diferentes cambios del sistema económico

Luna (2015) conceptualiza la dirección como la función administrativa que se encarga de ejercer el liderazgo a través de una comunicación, supervisión y motivación adecuada, con lo cual se toman decisiones eficientes y eficaces que permitan alcanzar efectivamente los objetivos planeados por la organización. La dirección conlleva a que los administradores influyan sobre el talento humano de la empresa que haya una contribución adecuada para el alcance de las metas organizacionales y del grupo en general, lo cual quiere decir que se relaciona primordialmente con los aspectos interpersonales de la gerencia. Los principios de la dirección son:

- **Impersonalidad de mando:** las funciones de la autoridad se basan en las necesidades de la empresa para alcanzar sus objetivos, no de la voluntad personal.
- **De la armonía de objetivo o coordinación de intereses:** Los administradores y los colaboradores intentan coordinarse eficiente y eficazmente para lograr los objetivos de la organización.
- **De la vía jerárquica:** los niveles jerárquicos deben respetarse para que haya correcta fluidez en las ordenes y se eviten problemas que generen conflictos.
- **De la supervisión directa:** El administrador debe comunicar y apoyarse en sus colaboradores durante la realización de sus funciones.



- **De la resolución de conflictos:** Los conflictos se deben resolver de manera oportuna, aplicando justicia sin importar la magnitud del problema.
- **Aprovechamiento del conflicto:** los conflictos deben resolverse con justicia y oportunamente para generar confianza en los colaboradores, de modo que la empresa se fortalezca.

De otro modo, Mora et al., (2016) explica que, debido a que toda empresa, organización, negocio, institución o entidad se encuentra formada por personas, los administradores tienen la responsabilidad de dirigir y coordinar sus acciones, que es precisamente en lo que se basa la dirección, es decir, motivar al talento humano y dirigir las actividades que otros realizan. Además, dirigir comprende una serie de acciones:

- Producir metas, resultados y eficacia.
- Administrar funciones y eficiencia.
- Empezar a través de la creación y la innovación
- Integrar personas, equipos y cultura

En este contexto, la dirección se enfoca en la capacidad de liderazgo que la gerencia y los directivos de la compañía ejercen sobre el talento humano para que los procesos organizacionales se lleven a cabo de manera adecuada, por lo que deben ser establecidas diversas reglas y procedimientos que aseguren la estructura organizacional requerida para el correcto desenvolvimiento de acciones, planes y objetivos.

#### **D. Control**

La función de control, de acuerdo con Van de Berghe (2016), busca que los gerentes y la directiva de la empresa se aseguren de que esta siga el curso que anteriormente

se había planeado; su importancia radica en que permite el descubrimiento de fallas en las cuales se haya incurrido y que afectan el funcionamiento adecuado de la compañía, de modo que puedan tomarse las medidas correctivas pertinentes.

Aunado a lo anterior, el autor asevera que el control es una función que compete a los gerentes de los distintos niveles del organigrama, partiendo desde el gerente general, para luego pasar hasta los, posteriormente pasando por los supervisores, hasta llegar a los jefes de departamento y división. Los sistemas y las técnicas de control son esencialmente las mismas para las distintas funciones de la empresa, como el manejo de efectivo, la calidad de productos o los procedimientos de oficina; este proceso está comprendido por tres pasos específicos:

- Establecimiento de los estándares de desempeño.
- Medición del desempeño con respecto a los estándares de desempeño.
- Corrección de posibles variaciones con respecto a los planes y estándares.

Según Luna (2015), el control es la última función de la gestión empresarial y el proceso administrativo, cuyo objetivo es el de realizar una valoración de las acciones realizadas en las funciones de planeación, organización y dirección. Básicamente consiste en verificar que todos los procesos son llevados a cabo y que todos los sucesos ocurren de conformidad con los planes propuestos, los principios establecidos y las instrucciones emitidas, señalando errores y debilidades para poder rectificarlos y evitar que nuevamente se produzcan. A través del control, se mide la eficacia de la empresa, por lo cual el administrados debe evocar tres aspectos esenciales:

- Lograr la consecución de los objetivos en periodos de tiempo oportunos.
- Lograr dichos objetivos economizando medios y logrando beneficios.
- Mantener altamente motivado al talento humano implicado en la consecución de los objetivos.

Sumado a lo anterior, Luna (2015) explica que las auditorías administrativas representan importantes instrumentos de control, pue a través de estas se puede evaluar tanto la eficiencia como la eficacia de los sistemas organizacionales, desde una perspectiva de responsabilidad social e incluso del control contable. Estas auditorías pueden ser internas y externas; las primeras son las que se encargan de evaluar periódicamente las funciones de planeación, organización, dirección y control de la compañía, mientas las segundas se basan en la evaluación por parte de agentes externos a la empresa.

Por su parte, Mora et al., (2016) especifica que una vez que hayan sido fijadas las metas, se hayan formulado los planes a seguir, diseñados los arreglos estructurales, motivado y entrenado al talento humano, siempre existirá la posibilidad de que ocurran sucesos imprevistos y algo salga mal. Por ende, para asegurarse de que el funcionamiento empresarial se dé tal cual se tenía previsto, debe monitorearse el desempeño de la empresa o negocio, de modo que puedan compararse los resultados obtenidos con las metas y presupuestos fijados.

Teniendo en cuenta los planteamientos de los autores, el control se ubica como un elemento trascendental en la gestión financiera, puesto que se requiere realizar un seguimiento a las actividades organizacionales para detectar posibles desviaciones que pongan en riesgo a la empresa; por ende, las directivas deben evaluar todas las acciones planeadas para alcanzar un éxito en los objetivos previstos.

#### **2.1.2.2.2. Instrumentos de gestión empresarial**

Laporte (2016) explica que la apertura económica de los diferentes mercados globales ha provocado que actualmente se presenten grandes transformaciones en la forma de encarar la gestión organizacional, por lo cual las empresas que pretender sobrevivir al entorno competitivo y perdurar a través del tiempo, se ven

obligadas a adaptarse a las nuevas situaciones y circunstancias presentadas en el entorno de los negocios.

Para lograr este cometido, el autor explica que se necesita de la implementación de instrumentos o técnicas de gestión empresarial que favorezcan el quehacer interno de la compañía, de modo que se mejore continuamente los procesos organizacionales en ámbitos administrativos y financieros; además, se busca favorecer la relación con el entorno, buscando nuevas oportunidades que impulsen el crecimiento empresarial.

A consideración de Muñoz et al., (2015), el desarrollo actual de la actividad económica a nivel mundial ha conllevado a que se presenten constantes cambios que deben ser gestionados por las empresas, de manera que puedan transformarlos en nuevas oportunidades. Debido a esto, el papel de la gerencia es fundamental para llevar a cabo procesos de gestión que integran diversos factores que intervienen en el funcionamiento empresarial, como lo son las actividades de producción, servicios postventa, cuidado del medio ambiente y demás aspectos que potencian en gran manera el valor de los productos o servicios ofrecidos por la empresa. Por ende, es necesaria la utilización de instrumentos de gestión empresarial, entre los cuales se destaca la utilización de los siguientes:

- Cadena de valor
- Reingeniería de procesos
- Contabilidad estratégica

Del mismo modo, Batista & Estupiñán (2018) plantean que es necesario que las empresas desarrollen métodos, técnicas, herramientas o instrumentos de gestión que les permita captar la información suficiente para las decisiones tomadas en el ámbito empresarial sean lo más acertadas posibles y que vayan acordes a la realidad actual de la economía mundial. La utilización de estas herramientas permite

definir adecuadamente la orientación estratégica y operativa de la organización, de manera que el manejo de una poder completar la utilización de otra.

De este modo, los instrumentos de gestión empresarial se convierten en herramientas a través de las cuales se logra la eficiencia y la eficacia en diferentes ámbitos organizacionales, que van desde lo administrativo, pasando por las funciones operativas, hasta llegar a los aspectos de tipo financiero y contable; con esto se logra una optimización integral en las diferentes áreas funcionales de la compañía.

### **A. Cadena de valor**

Laporte (2016), define la cadena de valor como el conjunto de actividades desempeñadas para producir, diseñar, entregar y llevar al mercado unos productos específicos, constituyéndose como una herramienta trascendental y básica para lograr un análisis, identificación y potencialización de las labores de una organización que son estratégicamente relevantes. Teniendo en cuenta que el valor, en términos competitivos, se refiere a la cantidad de dinero que los consumidores están dispuestos a pagar por los productos que proporciona la empresa, este es medido por el ingreso total, reflejando de esta manera el alcance de los artículos en cuanto a precio y la cantidad de unidades que pudieran venderse.

Ahora bien, el autor explica que las actividades creadoras de valor se extienden tanto para la adquisición de fuentes de materias primas para los diversos proveedores de elementos y componentes, como para el producto terminado que posteriormente se les entrega a los consumidores. Además, debe tenerse en cuenta que la cadena de valor comprende dos tipos de actividades; primarias y de apoyo:

- **Actividades primarias:** comprende, de manera secuencial, la logística de entrada, las operaciones, la logística de salida, marketing y ventas, además de servicios post venta.
- **Actividades de apoyo:** abarca todos los procesos relacionados con la administración de recursos humanos, infraestructura, abastecimiento y tecnología.

De otro modo, Colom (2015) indica que para lograr la efectividad en la cadena de valor, la organización debe tener en cuenta la relación que esta tiene con la estrategia empresarial, que consiste en tres aspectos básicos: obtención de productos o servicios a un precio menor que la competencia, siendo el líder en los costos; lograr que los clientes perciban el producto o servicio como algo exclusivo, liderando la diferenciación; enfoque de mercado, dirigiendo los productos o servicios a un sector o segmento determinado.

No obstante, el autor comenta que mantener el liderazgo en estos tres aspectos es una tarea difícil, por lo cual se corre el riesgo de quedar a medias en la consecución de estos objetivos, razón por la cual una organización debería centrarse en la generación de ventajas competitivas a través de la estrategia empresarial. De igual modo, debe tenerse en cuenta que la gestión de la cadena de valor representa aspectos muy concretos:

- Significa la manera en que la contabilidad financiera tiene control sobre los resultados.
- Incluye la logística de inputs, operaciones en la organización, logística de outputs, actividades operativas marketing y ventas, servicios post venta.
- Sirve para comprobar los resultados contables de la organización

A su vez, Muñoz et al., (2015) indican que una de las repercusiones de mayor impacto producida por la intensificación de los niveles de competencia para las empresas, es la necesidad de ajustar continuamente los precios, pues su reducción ofrece una optimización de los costos, de modo que esta disminución sea trasladada a los beneficios organizacionales. Por ello, las estrategias de crecimiento empresarial deben considerar las características y cualidades que aprecian los clientes, de modo que resulta necesario que las organizaciones orienten sus actuaciones de mayor más hacia el concepto de valor que hacia los costos.

Las anteriores exposiciones muestran que las organizaciones deben enmarcarse en un amplio conjunto de actividades conocido como sistema de valor, entre las cuales se encuentran desde los procesos de suministro de materiales que han sido utilizados por los proveedores, hasta la posterior entrega de los productos al consumidor final. Esto indica que la cadena de valor de una compañía no es más que un eslabón dentro de un conjunto de cadenas de valor que, de manera secuencial, concurren o existen dentro de un sector industrial.

## **B. Reingeniería de procesos**

Según los planteamientos de Laporte (2016), la reingeniería de procesos es una técnica de gestión industrial que se inspira en la filosofía de la mejora continua, de modo que representa un mecanismo de gran importancia para el accionar empresarial, a través del cual una organización tiende a mejorar de manera permanente sus procesos operativos, mientras aumenta significativamente y eficientemente sus niveles de producción.

De acuerdo con lo antes planteado, el autor explica que el objeto principal de la reingeniería de procesos es precisamente el mejoramiento de los procesos productivos, enfocándose específicamente en los puntos críticos de la organización, también llamados cuellos de botella. El uso de esta técnica o instrumento, tiende a

introducir cambios esenciales en la forma de llevar y organizar la producción de la empresa, de modo que toda la estructura organizacional presente cambios que contribuyan a mejorar la eficiencia y competitividad.

Por su parte, Batista & Estupiñán (2018) sostiene que la reingeniería de procesos se basa en estudiar la manera en que se realiza un trabajo específico, para posteriormente mejorar sistemáticamente su proceso, haciendo una reconstrucción de sus operaciones, haciendo uso de la automatización, reduciendo lo más posible los pasos repetitivos y buscando una mejora significativa en la relación existente entre los clientes y el flujo de trabajo. De este modo, los nuevos procesos implementados traen consigo un cambio sustancial en la cultura organizacional, por lo cual se requiere que el estudio de procesos sea realizado por personal experto.

La reingeniería según Muñoz et al., (2015), se define como una revisión y rediseño fundamental y radical de los procesos en una organización, de modo que se logren mejoras significativas en aspectos críticos del rendimiento empresarial, como lo son la calidad, los costos, la rapidez y el servicio. Al ser facilitada por la tecnología, la reingeniería de procesos surge como una alternativa para favorecer las estrategias genéricas de diferenciación o el liderazgo en costos que se hayan implementado a nivel corporativo y a través de las cuales una empresa pretenda realizar cambios en su entorno. Su adecuada implementación genera lo siguiente:

- Simplificación de los procesos, eliminando tareas duplicadas y sustituyendo actividades complejas de más fácil ejecución.
- Reducción en la frecuencia de realización de tareas y actividades para lograr una disminución en el consumo de recursos.
- Eliminación de actividades que no posean valor añadido, de modo que los procesos sean ejecutados de manera más eficiente y eficaz



- Disminución en el tiempo de los ciclos de producción para reducir costos en los procesos empresariales y mejorar la rentabilidad.

Con base en las declaraciones anteriores, se puede considerar que la reingeniería de procesos es un sistema tecnológico abierto, donde sus límites y alcances son contruidos directamente por las organizaciones en sí, dado que se requiere de la participación activa del talento humano para lograr óptimos resultados. Lo que se pretende con su aplicación, entre otros aspectos, es el generar una mejora continua y el aprendizaje de las organizaciones, que no es más que el conjunto de relaciones internas y externas que construye una empresa.

### **C. Contabilidad estratégica**

Para Laporte (2016), la contabilidad estratégica o contabilidad de gestión estratégica, puede definirse como el análisis y provisión de la información financiera referente al mercado de productos de la organización, así como su estructura de costos y el de los competidores, además del monitoreo continuo de las estrategias de ambas partes sobre una determinada cantidad de periodos. Su finalidad es la de enriquecer sustancialmente la contabilidad tradicional, bajo la premisa de que esta debería mirar más hacia el entorno de la empresa, de modo que pueda realizar una evaluación de su posición competitiva, requiriendo de la cooperación de las diferentes funciones organizacionales para recopilar información referente a los mercados de la empresa y su competencia, con miras en el largo plazo.

En este orden de ideas, el autor sostiene que lograr que se dé la transformación de contabilidad tradicional en contabilidad estratégica, debe entenderse que este proceso se extiende en dos direcciones esenciales: en primer lugar, se debe realizar una alineación entre los costos de la organización con la estrategia implementada, lo cual se logra integrando ambos aspectos a través del análisis del costo estratégico; el segundo paso es la utilización de métodos para descubrir la

estrategia de costos implementada por los competidores y monitoreando los cambios que presente en el tiempo.

Desde un punto de vista similar, Mallo & Rocafort (2014) consideran que la contabilidad estratégica no es solamente informativa, puesto que se basa principalmente en ser explicativa, lo cual quiere decir que la información que genera es analítica o detallada con respecto a donde, como y bajo qué circunstancias alternativas son generados los resultados, con lo cual se pretende generar valor añadido. Esto influye directamente en la valoración externa que los mercados financieros realizan de la organización, puesto que los inversionistas se basan en gran medida en los rendimientos futuros, las respectivas capacidades competitivas de los directivos y la reputación organizacional.

La contabilidad estratégica, de acuerdo con (Muñoz et al., 2015), es la única que cuenta con la capacidad para diseñar rigurosamente las estrategias de mayor rentabilidad y adoptar todas las decisiones estratégicas con un riesgo mínimo. Debido a esto, este tipo de contabilidad es propensa a asumir una diversidad de restos, como son:

- Identificación de la información necesaria que conlleve a determinar los factores claves de éxito, las capacidades requeridas, los productos que deben ser elaborados y los mercados que deben atenderse, en función de las diferentes oportunidades y amenazas del sector.
- Medición cualitativa y cuantitativa de aspectos tangibles, intangibles, financieros, no financieros, de largo y corto plazo sobre los cuales gira la estrategia empresarial.

- Análisis, acumulación y preparación de los datos requeridos para coordinar los diversos flujos de recursos, materiales e información que permitan hacer frente a la complejidad a la cual se someten las organizaciones.
- Interpretar y comunicar la información en todos los niveles corporativos, de modo que puedan alinearse los objetivos individuales de cada integrante de la organización con el objetivo global de la estrategia.

En este orden de ideas, puede considerarse que, desde el punto de vista de la contabilidad estratégica, es necesario que la empresa mantenga información referente a su entorno competitivo y la evolución de los mercados, de modo que pueda decidir la estrategia óptima que será plasmada en sus programas, planes y presupuestos, los cuales deben desarrollarse mediante una organización eficiente y proactiva que de manera conjunta logren diversos beneficios que atraigan a los inversores por la directa remuneración de los dividendos.

## **2.2. MARCO CONTEXTUAL**

La presente investigación se ubica contextualmente en el ámbito de las empresas procesadoras de sal del municipio de Maicao, en el departamento de La Guajira, las cuales son conocidas simplemente como molinos de sal. Este tipo de organizaciones, debido a su tamaño, cantidad de empleos generados y demás características, poseen la calidad de pymes (pequeñas y medianas empresas). Su labor principal consiste en la compra, procesamiento y venta de distintas clases de sal marina proveniente del municipio de Manaure, en el departamento de La Guajira.

De esta manera, se precisa mencionar que, en los últimos años, algunas de estas empresas han desaparecido por causa de diversos factores, entre los cuales se presume que los problemas financieros gozan de mayor importancia, además de

una posible gestión empresarial ineficiente. Asimismo, las pymes procesadoras de sal marina que no han liquidado sus operaciones, simplemente se han trasladado al municipio de Uribia, en el departamento de La Guajira, con la finalidad de ampliar su nicho de mercado mientras reducen costos asociados al transporte y distribución, provocando con esto, que el número de empresas que aún permanecen en el municipio de Maicao se haya presentado una reducción de manera considerable.

De igual modo, aspectos como la posible falta de flexibilidad en estas empresas, la ausencia de políticas de mejoras continuas o la falta de capacitación sobre el mejoramiento de los procesos internos pudieran ser el causante de la crisis financiera que conllevó a la liquidación de algunas de estas organizaciones, mismas que además parecer carecer del nivel de competitividad apto para hacer frente a la competencia directa de las empresas ubicadas en municipios cercanos y dedicadas a la misma labor productiva.

Adicionalmente, uno de los aspectos que mayormente dificultan las operaciones de las procesadoras de sal del municipio de Maicao son las constantes resoluciones emitidas por la Corporación Autónoma Regional de La Guajira (CORPOGUAJIRA), que es la máxima autoridad ambiental del departamento; dichas resoluciones, ocasionalmente, tienden a obstaculizar los procesos organizacionales de estas empresas, que ocasionalmente han debido cesar sus operaciones por indicios de incumplimiento de requisitos que aseguren el cuidado del medio ambiente. Estas medidas tienden a ser rigurosas debido que estas organizaciones se encuentran ubicadas en el casco urbano del municipio, lo cual puede tener un gran impacto en los procesos tanto administrativos como financieros.

### **2.3. MARCO LEGAL**

- **Ley 905 (Congreso de la Republica de Colombia, 2004):** Norma que realiza una serie de ajustes a la Ley 590 de 2000, incluyendo términos como

“famiempresas”, cambios en número de vinculados para cada uno de los tamaños determinados para las empresas desde micro hasta medianas, entre otro tipo de disposiciones que se incluyen para un mayor entendimiento dentro del sector.

- **Ley 1943 de 2018:** Esta ley versa sobre los mecanismos de financiamiento en impuesto a las ventas e impuesto al consumo, una norma lanzada para el control financiero empresarial a nivel nacional en Colombia, enfocada en los impuestos con respecto a las ventas representativas de cada empresa y su caso particular de tipo de producción y demás que se desarrolla en el cuerpo de ley.
- **Norma NIFF para las PYMES, Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades:** norma que contiene los requisitos de medición, presentación, reconocimiento e información con relación a las transacciones y otro tipo de condiciones y otros sucesos que son de relevancia para los estados financieros con propósito general por parte de las pymes.

## **2.4. SISTEMA DE VARIABLES**

### **2.4.1. Conceptualización de variables**

**Planificación financiera:** Morales & Morales (2014) definen la planificación financiera como el proceso a través del cual las organizaciones establecen la forma en que desea lograr sus metas establecidas, con lo cual se pretende lograr una previsión eficiente de las necesidades futuras, de manera que las presentes puedan satisfacerse con respecto a un objetivo determinado. De este modo, este tipo de planeación se convierte en una técnica que reúne una variedad de instrumentos y métodos cuyo fin primordial es la generación de pronósticos de futuros logros

económicos y financieros, teniendo en cuenta los recursos con que cuenta una entidad y aquellos que requiere para lograr su fin.

**Gestión empresarial:** Según Van de Berghe (2016), la gestión empresarial es la unión de las voluntades de todos los entes que colaboran con la organización, lo cual va desde el gerente general hasta pasar por los empleados, considerando además los clientes fijos y potenciales, la sociedad y el entorno en que desarrolla todas sus actividades. En este sentido, se hace referencia a la gestión de las diferentes personas que directa o indirectamente pertenecen a la empresa, enfocándose a lograr el objetivo general de la compañía.

#### **2.4.2. Definición operacional**

La variable Planificación financiera se operacionaliza a través de las siguientes dimensiones con sus respectivos indicadores: Fases de planificación financiera (Desarrollo de los objetivos financieros, Desarrollo de la estrategia financiera, Preparación del plan estratégico, Control de resultados); Tipos de planificación financiera (Plan financiero de largo plazo, Plan financiero de corto plazo, Planes financieros de emergencia).

A su vez, la variable Gestión empresarial se operacionaliza a través de las siguientes dimensiones junto a sus respectivos indicadores: Funciones de gestión empresarial (Planeación, Organización, Dirección, Control); instrumentos de gestión empresarial (Cadena de valor, Reingeniería de procesos, Contabilidad estratégica).

### 2.4.3. Operacionalización de variables

**Tabla 1. Tabla de operacionalización de las variables**

<b>Objetivo general:</b> analizar la planificación financiera como herramienta de gestión empresarial en las procesadoras de sal del municipio de Maicao.				
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
Identificar las fases de planificación financiera en las procesadoras de sal del municipio de Maicao.	Planificación financiera	Fases de planificación financiera	Desarrollo de los objetivos financieros	1,2,3
			Desarrollo de la estrategia financiera	4,5,6
			Preparación del plan estratégico	7,8,9
			Control de resultados	10,11,12
Describir los tipos de planificación financiera en las procesadoras de sal del municipio de Maicao.	Tipos de planificación financiera		Plan financiero de largo plazo	13,14,15
			Plan financiero de corto plazo	16,17,18
			Planes financieros de emergencia	19,20,21
Caracterizar las funciones de gestión empresarial en las procesadoras de sal del municipio de Maicao.	Gestión empresarial	Funciones de gestión empresarial	Planeación	22,23,24
			Organización	25,26,27
			Dirección	28,29,30
			Control	31,32,33
Examinar los instrumentos de gestión empresarial presentes en las procesadoras de sal del municipio de Maicao.	Instrumentos de gestión empresarial		Cadena de valor	34,35,36
			Reingeniería de procesos	37,38,39
			Contabilidad estratégica	40,41,42
Diseñar estrategias de planificación financiera como herramienta de gestión empresarial en las procesadoras de sal del municipio de Maicao.			Se operacionaliza a través de los resultados de la investigación	

Fuente: elaboración propia (2022)

## **CAPÍTULO III**

### **3. MARCO METODOLÓGICO**

En el presente capítulo se abordan los principales fundamentos metodológicos a través de los cuales se orienta el estudio; en éste se enmarcan todos los aspectos concernientes al enfoque, el tipo y el diseño de investigación, población y respectiva muestra, las fuentes de recolección de datos, las técnicas e instrumentos de recolección de información, la validez y confiabilidad del estudio, el procedimiento de la investigación y la manera en que serán analizados los datos. Con base en esto, Arias (2016), comenta que científicamente la metodología es un estudio analítico de los tipos de investigación, al igual que las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

#### **3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente estudio se encuentra inmerso en el enfoque cuantitativo, que de acuerdo con Palella & Martins (2017), se caracteriza por la objetividad como la única vía para el alcance del conocimiento, cuya finalidad se basa en predecir, explicar y verificar las teorías tomando un punto de vista externo e impersonal, teniendo en cuenta criterios de calidad, tales como: confiabilidad, validez, objetividad, entre otros, a través de la utilización de cuestionarios, analizando los datos apoyándose en estadísticas descriptivas. Según Hernández et al., (2014), el enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos con la finalidad de probar hipótesis basándose en la medición numérica y el respectivo análisis estadístico, de modo que puedan establecerse pautas de comportamiento y probar teorías.

De manera similar, Gómez (2016) señala que el enfoque cuantitativo implementa la recolección y análisis de datos para responder interrogantes de investigación y probar hipótesis previamente establecidas. Además, sigue una serie de pasos o



estructura lógica, yendo de lo general a lo particular, fundamentándose en un proceso deductivo, lo cual quiere decir que extrae una muestra o parte de la población estudiada, pretendiendo extender los resultados encontrados hacia toda la población.

### **3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El presente apartado se encuentra relacionado directamente con el tratamiento metodológico del estudio, estableciendo su nivel de profundidad; así pues, se llevó a cabo un estudio de tipo descriptivo, basándose en los aportes teóricos de Hernández et al., (2014), quienes afirman éstos solo buscan medir o recoger información de forma independiente o conjunta sobre las variables trabajadas, es decir, su objetivo no se basa en indicar la manera en que éstas se relacionan. Adicional a esto, se precisa mencionar que este tipo de estudios buscan especificar las características, propiedades y perfiles de personas, grupos, objetos, procesos o cualquier otro fenómeno que sea sometido a un análisis en particular.

Por otro lado, Arias (2016), afirma que el tipo de investigación descriptivo básicamente consiste en la caracterización de un fenómeno, hecho, individuo o grupo, con la finalidad de establecer su comportamiento o estructura; los resultados de este tipo de estudio se encuentran ubicados en un nivel intermedio en lo que se refiere a la profundidad de los conocimientos. De igual modo, Bernal (2016), expone que la investigación descriptiva reseña los rasgos o características del fenómeno o situación estudiada; su realización se soporta primordialmente en técnicas como la entrevista, la encuesta, la revisión documental y la observación.

### **3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

En cuanto a la estructura a seguir para llevar a cabo el estudio, o diseño investigativo, Sabino (2014), considera que el diseño de investigación se ocupa de

suministrar un modelo de verificación que contribuya a contrastar hechos con teorías y su forma se basa en un plan o estrategia general que determina las operaciones necesarias para hacerla, obteniendo así una estructura idónea para el desarrollo de la investigación.

Adicionalmente, el autor citado afirma que en el diseño de la investigación existe un paralelismo entre la formulación del marco teórico del estudio y la elaboración de su diseño debido a que la primera actividad tiene como fin el analizar el objeto en tanto que la construcción teórica, para permitir una aproximación clara conceptual, la elaboración del diseño se ocupa del abordaje de ese mismo objeto para lograr confrontar a si la visión teórica del problema con los datos de la realidad.

En este orden de ideas, de acuerdo con los planteamientos de Tamayo y Tamayo, (2014), la presente investigación será no experimental, por cuanto las variables no serán manipuladas por el investigador, ni los datos obtenidos de ella dependerán de su intervención para el análisis de sus efectos. Del mismo modo, Hernández et al., (2014), declaran que en los diseños no experimentales se observan los fenómenos tal como se dan en el contexto natural para ser analizados. A su vez, Gómez (2016) señala que en los estudios no experimentales no se realiza la construcción de situaciones, sino que se da la observación de situaciones existentes, las cuales no son provocadas de manera intencional por el investigador.

Por otro lado, teniendo en cuenta los aportes de Hernández et al., (2014), dentro de la categorización de los diseños no experimentales, el estudio es de tipo transversal o transeccional, tomando en cuenta que los datos serán recolectados en un solo momento, en un tiempo único y su propósito esencial es la descripción de variables y analizar su incidencia en un determinado momento. De igual modo, Bernal (2016), indica que los estudios transversales son aquellos en los cuales se obtiene información referente al objeto de estudio una única vez en un momento dado. También, Gómez (2016) expresa que la investigación transeccional recolecta los

datos necesarios en un único tiempo, limitándose a describir eventos, comunidades, contextos o fenómenos.

Además de lo anteriormente expuesto, vale la pena señalar que la presente investigación será realizada a través de un diseño de campo, debido a que la información y datos para el estudio de las variables planificación financiera y gestión empresarial será recolectada en el mismo lugar donde se plantea el evento de estudio, es decir, en las procesadoras de sal del municipio de Maicao. Así pues, Sabino (2014), señala que los diseños de campo se basan en datos obtenidos directamente de la realidad, permitiéndole al investigador el poder cerciorarse de las condiciones reales en que la información se ha recolectado, lo que permite certificar las verdaderas condiciones en que estos son obtenidos, lo cual es de gran valor para la investigación debido que facilita su revisión.

Desde una perspectiva similar, Tamayo y Tamayo (2014), define los diseños de campo como aquellos donde se recogen los datos directamente de la realidad o de las fuentes primarias, lo que permiten cerciorarse de las verdaderas condiciones en que son obtenidos los datos, lo cual es de gran valor para la investigación por facilitar su revisión. A su vez, Arias (2016) define la investigación de campo como aquella que consiste en recolectar los datos directamente de los sujetos o individuos investigados, o de la realidad donde los hechos y/o fenómenos ocurren sin controlar o manipular variable alguna, o sea que el investigador obtiene la información necesaria sin alterar las condiciones existentes; de allí su carácter de investigación no experimental.

#### **3.4. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Bernal (2016), considera que uno de los aspectos de mayor importancia en el proceso investigativo se relaciona directamente con la obtención de los datos o información, puesto que de esto dependen tanto la confiabilidad como la validez del

estudio; por esto, obtener información confiable y válida requiere cuidado y dedicación. Usualmente se habla de dos tipos de fuentes de recolección de información: las primarias y las secundarias.

#### **3.4.1. Información primaria**

Según Bernal (2016), las fuentes de información primaria son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información. Es también conocida como información de primera mano o desde el lugar de los hechos. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural, etcétera. Se obtiene información primaria cuando se observan directamente los hechos o cuando se entrevista directamente a las personas que tienen relación directa con la situación objeto del estudio.

Teniendo en cuenta lo anteriormente planteado, en la presente investigación se utilizará como fuente de información primaria los datos recolectados a través de la encuesta que será aplicada directamente a los gerentes de las procesadoras de sal del municipio de Maicao, pues de esta manera se obtienen los datos de manera directa y en el lugar donde se plantea el evento de estudio, obteniendo dicha información directamente de las personas asociadas a la temática investigada.

#### **3.4.2. Información secundaria**

Bernal (2016), indica que las fuentes de información secundaria son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que sólo los referencian. Las principales fuentes secundarias para la obtención de la información son los libros, las revistas, los documentos escritos (en general, todo medio impreso), los documentales, los noticieros y los medios de información.

De acuerdo con lo anterior, para la realización de la presente investigación serán utilizadas diversas fuentes secundarias de información, como libros, artículos científicos, monografías y tesis de grado cuya temática gire en torno a las variables planificación financiera y gestión empresarial. De esta manera, se elabora un compendio teórico amplio para abordar el marco teórico del estudio y se toma información concerniente a la problemática abordada.

### **3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA**

De acuerdo con Palella & Martins (2017), durante la fase del diseño investigativo, todo estudio requiere determinar el tamaño tanto poblacional como muestral, pues la ausencia de este paso podría provocar que la investigación de la cantidad adecuada de individuos, conllevando a que sea imposible realizar una estimación adecuada de los parámetros, además de dificultar la identificación de diferencias significativas, cuando realmente sí existen. También, podría correrse el riesgo de estudiar un innecesario número de personas sujetos, acarreando de esta manera a que haya pérdida de tiempo, inversión innecesaria de recursos y una afectación en la calidad del estudio.

Teniendo en cuenta lo anterior, para la realización del presente estudio se hace pertinente conocer la definición de población, concebida por Palella & Martins (2017), como el conjunto de elementos de las cuales se desea obtener información y sobre las que se serán generadas las conclusiones. Según Tamayo y Tamayo (2014), la población es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que lo integran y que debe ser cuantificado para un estudio determinado integrando un conjunto N de entidades que participan de una característica y específico y se le denomina la población por constituir es su totalidad el fenómeno propio de una investigación.

Siguiendo el orden de ideas, Arias (2016) define la población como el total de los individuos o elementos a quien se refiere la investigación. Así pues, se hace conveniente precisar la población, la cual consta de características específicas vinculadas al objeto de estudio que, en el caso de la presente investigación, estará representada por los gerentes de las cinco (5) procesadoras de sal existente en el municipio de Maicao, según Cámara de Comercio de La Guajira (2021); estos serán seleccionados debido a que, siendo los encargados de tomar las decisiones tanto administrativas como financieras en dichas organizaciones, de ellos depende la puesta en marcha de la planificación financiera y gestión gerencial.

**Tabla 2. Elementos de la población**

<b>Elemento de la población</b>
Sociedad Molino Disalmar y Compañía limitada
Distrisales S.A.S
Multisales LTDA
Molino Todosal
Sales La Ye

Fuente: elaboración propia (2022)

**Tabla 3. Caracterización de la población**

<b>Elemento de la población</b>	<b>Unidades muestrales</b>	<b>Cantidad</b>
Sociedad Molino Disalmar y Compañía limitada	Gerente	1
Distrisales S.A.S	Gerente	1
Multisales LTDA	Gerente	1
Molino Todosal	Gerente	1
Sales La Ye	Gerente	1
<b>Total</b>		<b>5</b>

Fuente: elaboración propia (2022)

Ahora bien, la presente investigación cuenta con una población finita, pues de acuerdo con Arias (2016) , es una agrupación en lo cual se conoce la totalidad de unidades que integran el estudio; desde la perspectiva estadística el número de sujetos o unidades se constituye por una cifra inferior a cien mil (100.000). De esta manera, para la investigación será seleccionado un censo poblacional, descrito por el autor como aquel que busca recolectar información referente a la totalidad de la población.

De manera similar, Hernández et al., (2014), se refiere al censo poblacional como un proceso donde se selecciona la totalidad de la población, dado que la cantidad de sujetos de estudio es un número finito y manejable. Del mismo modo, Palella & Martins (2017), indican que el estudio censal se da en una población finita y lo suficientemente pequeña como para analizar la totalidad de los elementos que la componen. Por ende, se concluye que la muestra de la presente investigación estará compuesta por la población total, es decir, por cinco (5) individuos.

### **3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Para la realización del presente trabajo investigativo, se empleará como técnica de recolección de datos la encuesta, considerándose para su realización los objetivos, variables, dimensiones e indicadores, facilitando la generación de ítems relacionados con el fenómeno objeto de estudio. En referencia a Sabino (2014), comenta que la encuesta, desde la perspectiva del método, es una forma de interacción social específica que tiene por objeto recolectar datos para un estudio permitiendo extraer información clave a través del encuestado.

De manera similar, Palella & Martins (2017), conciben la encuesta como una técnica dirigida a la obtención de datos de diversas personas cuyas opiniones son del interés del investigador. Para ello, diferente a la entrevista, se utiliza un listado de ítems que se entregan a los sujetos quienes, en forma anónima, las responden por

escrito. Es una técnica que se aplica a sectores amplios del universo, de una manera mucho más económica que a través de entrevistas individuales.

Por otra parte, como instrumento de recolección de datos se empleará el cuestionario, que de acuerdo con Sabino (2014), son un conjunto de preguntas o enunciados técnicamente estructurados y ordenados, que se presentan escritas e impresas, para ser igualmente respondidas por escrito o en ocasiones de manera oral. De los instrumentos para la recolección de información, los cuestionarios son los más utilizados y se aplican tanto la entrevista como en la encuesta. Como para la elaboración de cualquier tipo de instrumento, un cuestionario se construye sobre el esbozo de una estructura y siguiendo un riguroso orden.

A partir de lo anterior, se toma en consideración para su diseño los objetivos, variable, dimensiones e indicadores, permitiendo la generación de ítems acordes con el fenómeno a estudiar. De este modo, la presente investigación consta de un cuestionario que se compone de cuarenta y dos (42) ítems, los cuales serán respondidos por los sujetos de investigación permitiendo alcanzar el propósito del presente estudio, empleando respuestas de escala tipo Likert, representadas por las alternativas precisas de respuestas presentadas en la siguiente tabla:

**Tabla 4. Ponderación respuestas de instrumento**

<b>Alternativa de respuesta</b>	<b>Ponderación</b>
Siempre (S)	5
Casi siempre (CS)	4
Algunas Veces (AV)	3
Casi nunca (CN)	2
Nunca (N)	1

Fuente: elaboración propia (2022)



Basado en lo anterior, Hernández et al., (2014), explican que la escala o escalamiento de Likert consiste en una serie de ítems mostrados en forma de juicios o afirmaciones, ante los cuales se solicita la reacción de los sujetos estudiados; es decir, cada afirmación es presentada y se pide al individuo que externe su reacción al elegir uno de las cinco categorías o puntos de la escala. A cada punto le es asignado un valor numérico, de modo que el participante obtenga una puntuación referente a la afirmación, para al final obtener su puntuación total al sumar los puntos obtenidos en las diferentes afirmaciones.

De otro modo, Palella & Martins (2017), sostienen que en la escala de Likert las afirmaciones pueden contar con una dirección positiva o favorable, así como una negativa o desfavorable; dicha dirección resulta muy importante para conocer la manera en que son codificadas las opciones de respuesta. De este modo, si la afirmación resulta ser positiva, califica de manera favorable al objeto de actitud y mientras los individuos se encuentren mayormente de acuerdo con la afirmación, su actitud será más favorable.

### **3.7. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

Un instrumento de medición, según Bernal (2016), es válido cuando mide aquello para lo cual fue específicamente diseñado, por lo cual se entiende que la validez indica el grado con que pueden inferirse conclusiones a partir de los resultados obtenidos luego de la aplicación del instrumento. De esta manera, puede inferirse que la validez hace referencia directa hacia aquello que mide el cuestionario y que tan bien lo hace

Desde una perspectiva similar, Palella & Martins (2017), definen la validez como la ausencia de sesgos en un instrumento de medición y representa la relación existente entre aquello que se mide y lo que realmente se desea medir. Asimismo, Hernández et al., (2014), sostienen que la validez, de manera general, hace

referencia al grado en que un determinado instrumento mide realmente la variable o variables que se pretende medir.

Teniendo en cuenta lo anterior, el instrumento utilizado en el presente trabajo investigativo fue presentado a tres expertos en la temática de estudio, para su respectiva validación, para lo cual se entregó a estos el cuestionario a utilizar, el cuadro de operacionalización de la variable, además de los objetivos general y específicos. Luego de realizada la validación, dos de estos manifestaron que dicho instrumento cumplía con los criterios exigidos para llevar a cabo su aplicación, mientras el tercer experto sugirió mejorar la redacción en algunos ítems sin eliminarlos para elaborar la versión final del cuestionario.

En cuanto a la confiabilidad, de acuerdo con Hernández et al., (2014), esta representa tanto la exactitud como la estabilidad de los resultados obtenidos luego de la aplicación de un instrumento. De esta manera, en el presente estudio se determinó si los ítems realmente miden las variables planificación financiera y gestión empresarial, así como las dimensiones e indicadores que las componen, mediante la aplicación de una prueba piloto a los gerentes de cinco (5) procesadoras de sal existente en el municipio de Uribia, dado que la actividad comercial de estas empresas es igual al de las organizaciones objeto de estudio y su estructura financiera y administrativa pudiera ser similar. A los resultados se aplicó el índice estadístico del coeficiente Alfa de Cronbach a través de la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[ 1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

A = Alfa de Cronbach

K = Número de ítems

Vi = Varianza de cada ítem

Vt = Varianza total

Los datos obtenidos de la prueba piloto fueron registrados y organizados a través del programa Excel de Microsoft office versión 2016 en español, con lo cual se pudo determinar el índice de confiabilidad que ha sido arrojado por el cuestionario, para luego aplicarlo a los elementos poblacionales de la investigación. Además, el resultado para la confiabilidad del cuestionario fue interpretado según la información del siguiente baremo propuesto por Hernández et al., (2014), representado a continuación:

- De  $\alpha = 0,01$  hasta  $\alpha = 0.33$  es baja la confiabilidad
- De  $\alpha = 0,34$  hasta  $\alpha = 0.67$  es medianamente confiable
- De  $\alpha = 0.68$  hasta  $\alpha = 1$  es alta la confiabilidad.

Tomando como base las exposiciones anteriores, el resultado obtenido fue  $\alpha = 0,87$  considerado el instrumento como altamente confiable según el baremo descrito.

### **3.8. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

Para el desarrollo del presente trabajo investigativo, será necesario llevar a cabo una serie pasos en específico:

- Selección de la temática a estudiar (variables), teniendo en cuenta las líneas de investigación de la Universidad de La Guajira.
- Búsqueda de antecedentes a nivel mundial, latinoamericano, nacional y local de la temática investigada.
- Se consideró necesario analizar la variable planificación financiera como herramienta de la variable gestión empresarial, a través de la formulación y el planteamiento del problema.
- Elaboración de los objetivos, la justificación y la delimitación de la investigación.
- Revisión de textos y fuentes bibliográficas para dar soporte teórico a la investigación y profundizar en la temática investigada.

- Definición de la problemática a estudiar con base en la temática abordada, estructurando formalmente la idea de investigación, además de dar a conocer explícitamente la problemática a investigar.
- Elaboración del sistema de variables, incluyendo la definición conceptual y operacional.
- Definición de la metodología a utilizar para la realización del estudio.
- Diseño y validación del instrumento de recolección de datos.
- Aplicación del instrumento de recolección de datos.
- Análisis de los resultados a través de la utilización de la estadística descriptiva.
- Elaboración de las estrategias de planificación financiera como herramienta de gestión empresarial en las procesadoras de sal del municipio de Maicao.
- Presentación del trabajo investigativo final.
- Sustentación y defensa del proyecto investigativo para su aprobación.

### **3.9. ANÁLISIS DE LOS DATOS**

Tal como plantea Niño (2019), los datos recogidos en bruto con cualquiera de las técnicas e instrumentos, no es más que un resultado sin significación con base al problema y el objetivo general. Para que tomen sentido dentro del estudio se requiere pasar esos resultados por un proceso, lo cual implica algún tipo de organización, así como un análisis y la posterior interpretación, acciones que definen el curso de la investigación.

En sintonía con lo anterior, Tamayo y Tamayo (2014), el procesamiento de datos, independientemente de la técnica que se emplee para ello, no es más que el debido registro de los datos que han sido obtenidos por los instrumentos que se hayan empleado, a través de una técnica analítica donde la hipótesis es comprobada y se obtienen unas conclusiones. Así, el estudio utilizará la estadística descriptiva para procesar los resultados obtenidos luego de aplicar el instrumento propuesto, mediante el cálculo de frecuencias absolutas y relativas para analizar la variable,

las dimensiones y los indicadores, de modo que se facilite la sistematización de la información recolectada en algunas tablas de frecuencias.

Para efectos de tabular los datos, se construirá una tabla de doble entrada en la cual son señaladas las respuestas de todos los individuos encuestados. De esta manera, en la columna de la izquierda se puntualizan las categorías o escalas de repuestas, mientras que la última fila se basa en los totales, al tiempo que en la parte superior se especifica un contraste de la frecuencia absoluta y relativa; así pues, todas las preguntas relacionadas con cada indicador se conjugan, de modo que se muestra la sumatoria y un análisis de este.

## CAPÍTULO IV

### 4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se analizan los resultados obtenidos del proceso de recolección de la información, los cuales son expuestos de acuerdo al orden de los objetivos, a través de las respectivas dimensiones (fases de planificación financiera, tipos de planificación financiera, funciones de gestión empresarial, instrumentos de gestión empresarial) que contiene cada uno de estos. Dichos resultados son el producto de la aplicación y el análisis del instrumento de recolección de datos, aplicado a la población de las empresas objeto de estudio.

#### 4.1. FASES DE LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA

**Tabla 5. Dimensión: Fases de la planificación financiera**

Ind.	Ítem	S		CS		AV		CN		N		Totales	
		5		4		3		2		1		Fa	Fr %
		Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %		
Desarrollo de los objetivos financieros	1. La empresa analiza el entorno competitivo para fijar sus objetivos financieros.	1	20%	1	20%	2	40%	0	0%	1	20%	5	100%
	2. La empresa planifica sus finanzas fijando objetivos que atienden sus necesidades reales.	1	20%	1	20%	3	60%	0	0%	0	0%	5	100%
	3. La empresa proyecta el uso de sus recursos financieros para maximizar el valor organizacional.	1	20%	1	20%	1	20%	0	0%	2	40%	5	100%
<b>Promedio</b>		<b>1</b>	<b>20%</b>	<b>1</b>	<b>20%</b>	<b>2</b>	<b>40%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>1</b>	<b>20%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>
Desarrollo de la estrategia financiera	4. La empresa realiza un análisis interno para desarrollar la estrategia financiera acorde a sus objetivos.	1	20%	2	40%	0	0%	0	0%	2	40%	5	100%
	5. La empresa estudia el entorno competitivo para crear estrategias financieras acordes a su misión.	1	20%	1	20%	2	40%	0	0%	1	20%	5	100%
	6. La empresa desarrolla su estrategia financiera enfocándose en el logro de la rentabilidad.	1	20%	0	0%	4	80%	0	0%	0	0%	5	100%
<b>Promedio</b>		<b>1</b>	<b>20%</b>	<b>1</b>	<b>20%</b>	<b>2</b>	<b>40%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>1</b>	<b>20%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Preparación del plan estratégico	7. La empresa realiza proyecciones financieras para diseñar planes que permitan el alcance de los objetivos.	1	20%	2	40%	0	0%	0	0%	2	40%	5	100%
	8. La empresa utiliza indicadores financieros para preparar el plan de acción que mida las metas logradas.	0	0%	1	20%	1	20%	2	40%	1	20%	5	100%
	9. La empresa utiliza las competencias del talento humano para idear planes financieros eficientes.	2	40%	1	20%	2	20%	0	0%	0	0%	5	100%
<b>Promedio</b>		<b>1</b>	<b>20%</b>	<b>1,33</b>	<b>26,6%</b>	<b>1</b>	<b>20%</b>	<b>0,67</b>	<b>13,4%</b>	<b>1</b>	<b>20%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>
Control de resultados	10. La empresa mide el desempeño financiero para controlar el correcto cumplimiento de los objetivos.	2	40%	1	20%	1	20%	0	0%	1	20%	5	100%
	11. La empresa realiza controles para detectar desviaciones en los objetivos financieros.	1	20%	1	20%	2	40%	0	0%	1	20%	5	100%
	12. La empresa evalúa los resultados financieros para generar correctivos pertinentes.	3	60%	0	0%	1	20%	0	0%	1	20%	5	100%
<b>Promedio</b>		<b>2</b>	<b>40%</b>	<b>0,67</b>	<b>13,4%</b>	<b>1,33</b>	<b>26,6%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>1</b>	<b>20%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia (2022)

En la tabla 5 se presentan los totales de los datos recopilados a partir de la aplicación del instrumento de recolección de datos para la dimensión Fases de la planificación financiera; en este sentido, para el indicador Desarrollo de los objetivos financieros, se observa que el 40% de los encuestados respondieron que la empresa algunas veces analiza el entorno competitivo para fijar sus objetivos financieros, mientras el 20% dice que siempre, otro 20% casi siempre y el 20% restante que nunca.

Asimismo, el 60% de los individuos encuestados sugiere que la empresa algunas veces planifica sus finanzas fijando objetivos que atienden sus necesidades reales, mientras el 20% indica que siempre y otro 20% que casi siempre. Además, al afirmar que la empresa proyecta el uso de sus recursos financieros para maximizar el valor organizacional, el 40% respondió nunca, el 20% siempre, otro 20% casi siempre y el 20% restante algunas veces.

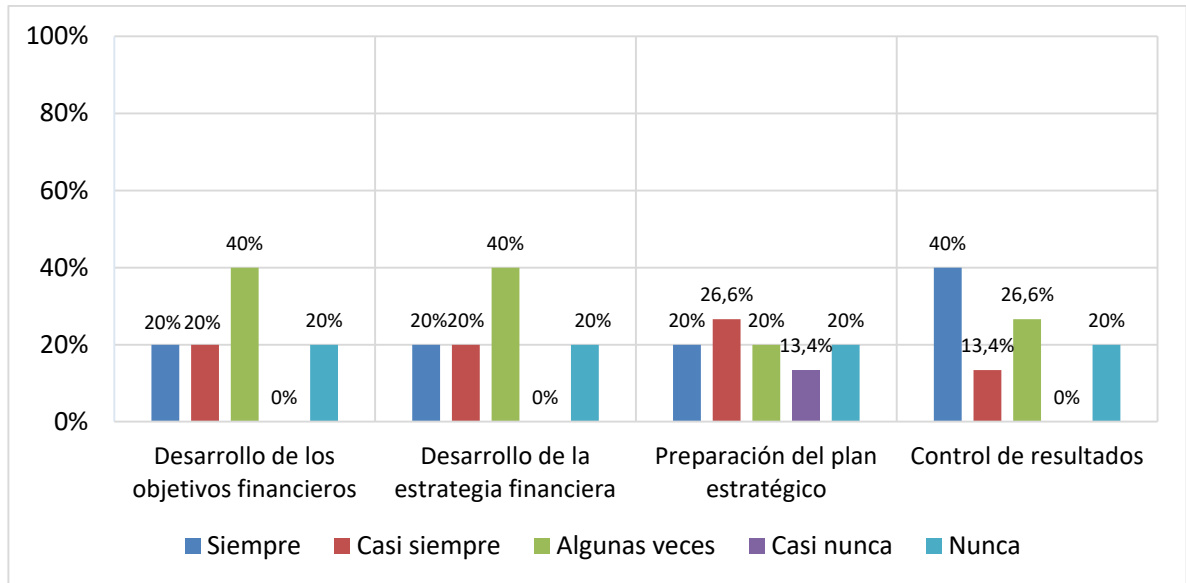
Por otra parte, en lo que respecta al indicador Desarrollo de la estrategia financiera, se vislumbra que el 40% de los encuestados opina que la empresa nunca realiza un análisis interno para desarrollar la estrategia financiera acorde a sus objetivos, mientras otro 40% dice que casi siempre y el 20% restante que siempre. A su vez, el 40% expresa que la empresa algunas veces estudia el entorno competitivo para crear estrategias financieras acordes a su misión, mientras el 20% responde que siempre, otro 20% casi siempre y un 20% final que nunca. También, el 80% sugiere que la empresa algunas veces desarrolla su estrategia financiera enfocándose en el logro de la rentabilidad, mientras el 20% indica que siempre.

Por otro lado, para el indicador Preparación del plan estratégico, se observa que el 40% de los sujetos encuestados considera que la empresa nunca realiza proyecciones financieras para diseñar planes que permitan el alcance de los objetivos, mientras otro 40% responde casi siempre y el 20% que siempre. De igual modo, el 40% indica que la empresa casi nunca utiliza indicadores financieros para preparar el plan de acción que mida las metas logradas, mientras el 20% expresa que casi siempre, otro 20% que algunas veces y el 20% restante que nunca. Además, para la afirmación de que la empresa utiliza las competencias del talento humano para idear planes financieros eficientes, el 40% respondió siempre, otro 40% algunas veces y el 20% casi siempre.

Finalmente, para el indicador Control de resultados, el 40% de los encuestados afirma que la empresa siempre mide el desempeño financiero para controlar el correcto cumplimiento de los objetivos, mientras el 20% dice que casi siempre, otro 20% algunas veces y el 20% restante que nunca. Asimismo, el 40% señala que la empresa algunas veces realiza controles para detectar desviaciones en los objetivos financieros, mientras el 20% expone que siempre, otro 20% que casi siempre y otro 20% que nunca. También, el 60% opina que la empresa siempre evalúa los resultados financieros para generar correctivos pertinentes, mientras el 20% sugiere que algunas veces y el 20% restante dice que nunca.



**Gráfico 1. Promedio dimensión Fases de la planificación financiera**



Fuente: Elaboración propia (2022)

Luego de realizar la descripción de los datos de la tabla 5, teniendo en cuenta los resultados favorables, se puede inferir que el indicador Control de resultados es el que mayor relevancia tiene para la población estudiada, yendo muy acorde con los planteamientos de Morales & Morales (2014), quienes indican que durante el proceso de planeación financiera debe ser establecido un control que ayude a verificar el correcto cumplimiento de todos los objetivos financieros, haciendo una medición del desempeño en el ámbito de las finanzas y evaluando los resultados financieros obtenidos de modo que puedan tomarse correctivos pertinentes.

## 4.2. TIPOS DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA

**Tabla 6. Dimensión: Tipos de planificación financiera**

Ind.	Ítem	S		CS		AV		CN		N		Totales	
		5		4		3		2		1		Fa	Fr %
		Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %		
Plan financiero de largo plazo	13. La empresa realiza provisiones superiores a un año para determinar los recursos financieros requeridos.	1	20%	1	20%	0	0%	3	60%	0	0%	5	100%
	14. La empresa realiza pronósticos financieros para definir el nivel de financiación requerido a largo plazo.	1	20%	1	20%	0	0%	3	60%	0	0%	5	100%
	15. La empresa actualiza su plan financiero a largo plazo anualmente como método de monitoreo.	1	20%	1	20%	0	0%	0	0%	3	60%	5	100%
<b>Promedio</b>		<b>1</b>	<b>20%</b>	<b>1</b>	<b>20%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>2</b>	<b>40%</b>	<b>1</b>	<b>20%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>
Plan financiero de corto plazo	16. La empresa realiza proyecciones financiera anuales para determinar los ingresos que eviten la escases de capital.	3	60%	0	0%	2	40%	0	0%	0	0%	5	100%
	17. La empresa monitorea su presupuesto financiero para estimar las necesidades de financiamiento.	1	20%	1	20%	0	0%	3	60%	0	0%	5	100%
	18. La empresa analiza trimestralmente los resultados presupuestales para definir cómo invertir los excedentes monetarios.	1	20%	0	0%	1	20%	0	0%	3	60%	5	100%
<b>Promedio</b>		<b>1,67</b>	<b>33,4%</b>	<b>0,33</b>	<b>6,6%</b>	<b>1</b>	<b>20%</b>	<b>1</b>	<b>20%</b>	<b>1</b>	<b>20%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>
Planes financieros de emergencia	19. La empresa realiza planes financieros de emergencia para subsanar las necesidades de financiación.	1	20%	1	20%	0	0%	0	0%	3	60%	5	100%
	20. La empresa realiza proyecciones financieras para idear acciones que hagan frente a los cambios del mercado.	1	20%	0	0%	1	20%	1	20%	2	40%	5	100%
	21. La empresa mantiene fondos para enfrentar eventualidades que atenten contra su funcionamiento.	1	20%	1	20%	0	0%	2	40%	1	20%	5	100%
<b>Promedio</b>		<b>1</b>	<b>20%</b>	<b>0,67</b>	<b>13,4%</b>	<b>0,33</b>	<b>6,6%</b>	<b>1</b>	<b>20%</b>	<b>2</b>	<b>40%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia (2022)

En la tabla 6 se presentan los totales de los datos recopilados a partir de la aplicación del instrumento de recolección de datos para la dimensión Tipos de

planificación financiera; de esta manera, para el indicador Plan financiero de largo plazo, se observa que el 60% de los encuestados respondió que la empresa casi nunca realiza previsiones superiores a un año para determinar los recursos financieros requeridos, mientras el 20% dice que siempre y otro 20% que casi siempre.

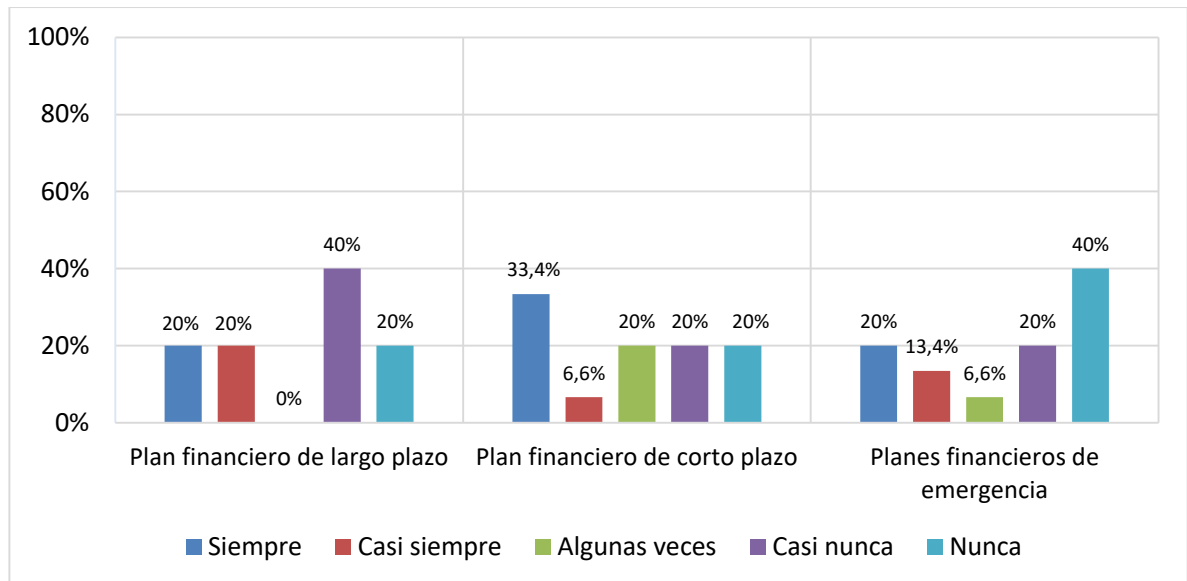
De igual modo, el 60% de los encuestados opina que la empresa casi nunca realiza pronósticos financieros para definir el nivel de financiación requerido a largo plazo, mientras el 20% opina que siempre y otro 20% que casi siempre. A su vez, el 60% afirma que la empresa nunca actualiza su plan financiero a largo plazo anualmente como método de monitoreo, mientras el 20% respondió que siempre y el 20% restante que casi siempre.

Por otra parte, en lo que respecta al indicador Plan financiero de corto plazo, se vislumbra que el 60% de los encuestados considera que la empresa siempre realiza proyecciones financieras anuales para determinar los ingresos que eviten la escases de capital, mientras el 40% asume que algunas veces. Además, el 60% sostiene que la empresa casi nunca monitorea su presupuesto financiero para estimar las necesidades de financiamiento, mientras el 20% dice que siempre y otro 20% que casi siempre. A su vez, al afirmar que la empresa analiza trimestralmente los resultados presupuestales para definir cómo invertir los excedentes monetarios, el 60% respondió que nunca, mientras un 20% opina que siempre y el 20% restante que casi siempre.

Seguidamente, para el indicador Planes financieros de emergencia, se aprecia que el 60% de los encuestados considera que la empresa nunca realiza planes financieros de emergencia para subsanar las necesidades de financiación, mientras el 20% expresa que siempre y otro 20% que casi siempre. También, al afirmar que la empresa realiza proyecciones financieras para idear acciones que hagan frente a los cambios del mercado, el 40% sostiene que nunca, mientras el 20% dice que

siempre, otro 20% que algunas veces y el 20% restante que casi nunca. Además, el 40% indica que la empresa casi nunca mantiene fondos para enfrentar eventualidades que atenten contra su funcionamiento, mientras el 20% asume que siempre, otro 20% que casi siempre y el 20% restante dice que nunca.

**Gráfico 2. Promedio dimensión Tipos de planificación financiera**



Fuente: Elaboración propia (2022)

Luego de describir los datos de la tabla 6, teniendo en cuenta los resultados favorables, se puede inferir que el indicador Plan financiero de corto plazo es el que mayor relevancia tiene para la población estudiada, lo cual, hasta cierto punto, coincide con los planteamientos de Pérez-Carballo (2015), quien indica que estos planes, basados en proyecciones financieras anuales, deben utilizarse para que la empresa determine el nivel de ingresos que evite la escases de capital y deben ser monitoreados de manera contante y analizados trimestralmente para estimar las necesidades de financiamiento y definir cómo serán invertidos los excedentes monetarios.

### 4.3. FUNCIONES DE GESTIÓN EMPRESARIAL

**Tabla 7. Dimensión: Funciones de gestión empresarial**

Ind.	Ítem	S		CS		AV		CN		N		Totales	
		5		4		3		2		1		Fa	Fr %
		Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %		
Planeación	22. La empresa analiza el entorno socioeconómico para proyectar acciones que permitan alcanzar las metas propuestas.	1	20%	1	20%	0	0%	1	20%	2	40%	5	100%
	23. La empresa proyecta los resultados esperados para formular los planes de acción.	1	20%	1	20%	0	0%	1	20%	2	40%	5	100%
	24. La empresa diseña planes gerenciales susceptibles al cambio para facilitar su alcance en los plazos establecidos.	1	20%	1	20%	0	0%	2	40%	1	20%	5	100%
<b>Promedio</b>		<b>1</b>	<b>20%</b>	<b>1</b>	<b>20%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>1,33</b>	<b>26,6%</b>	<b>1,67</b>	<b>33,4%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>
Organización	25. La empresa coordina la utilización de sus recursos para conservar su nivel competitivo.	1	20%	1	20%	2	40%	0	0%	1	20%	5	100%
	26. La empresa define claramente los cargos para evitar confusión en la asignación de responsabilidades.	3	60%	2	40%	0	0%	0	0%	0	0%	5	100%
	27. La empresa coordina sus áreas funcionales para lograr un equilibrio en la utilización de los recursos.	1	20%	1	20%	2	40%	0	0%	1	20%	5	100%
<b>Promedio</b>		<b>1,67</b>	<b>33,4%</b>	<b>1,33</b>	<b>26,6%</b>	<b>1,33</b>	<b>26,6%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0,67</b>	<b>13,4%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>
Dirección	28. La empresa propicia un ambiente de trabajo adecuado para lograr mayor nivel de productividad.	3	60%	2	40%	0	0%	0	0%	0	0%	5	100%
	29. La empresa utiliza la comunicación para tomar decisiones que permitan el alcance de los objetivos planeados.	2	40%	2	40%	1	20%	0	0%	0	0%	5	100%
	30. La empresa implementa la motivación al talento humano para crear ideas de trabajo innovadoras.	1	20%	0	0%	4	80%	0	0%	0	0%	5	100%
<b>Promedio</b>		<b>2</b>	<b>40%</b>	<b>1,33</b>	<b>26,6%</b>	<b>1,67</b>	<b>33,4%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>
Control	31. La empresa realiza actividades de control para descubrir fallas que afecten su funcionamiento.	1	20%	1	20%	3	60%	0	0%	0	0%	5	100%
	32. La empresa monitorea su desempeño general para idear medidas correctivas.	1	20%	2	40%	0	0%	0	0%	2	40%	5	100%
	33. La empresa establece estándares de desempeño para determinar los niveles de eficiencia.	2	40%	0	0%	2	40%	0	0%	1	20%	5	100%
<b>Promedio</b>		<b>1,33</b>	<b>26,6%</b>	<b>1</b>	<b>20%</b>	<b>1,67</b>	<b>33,4%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>1</b>	<b>20%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia (2022)

En la tabla 7 se presentan los totales de los datos recopilados a partir de la aplicación del instrumento de recolección de datos para la dimensión Funciones de gestión empresarial; en este sentido, para el indicador Planeación, se observa que el 40% de los encuestados considera que la empresa nunca analiza el entorno socioeconómico para proyectar acciones que permitan alcanzar las metas propuestas, mientras el 20% sostiene que siempre, otro 20% que casi siempre y el 20% restante que casi nunca.

De la misma manera, el 40% de los encuestados afirma que la empresa nunca proyecta los resultados esperados para formular los planes de acción, mientras el 20% dice que siempre, otro 20% que casi siempre y el 20% restante que casi nunca. Además, para la afirmación de que la empresa diseña planes gerenciales susceptibles al cambio para facilitar su alcance en los plazos establecidos, el 40% respondió casi nunca, un 20% dijo que siempre, otro 20% casi siempre y el 20% restante asume que nunca.

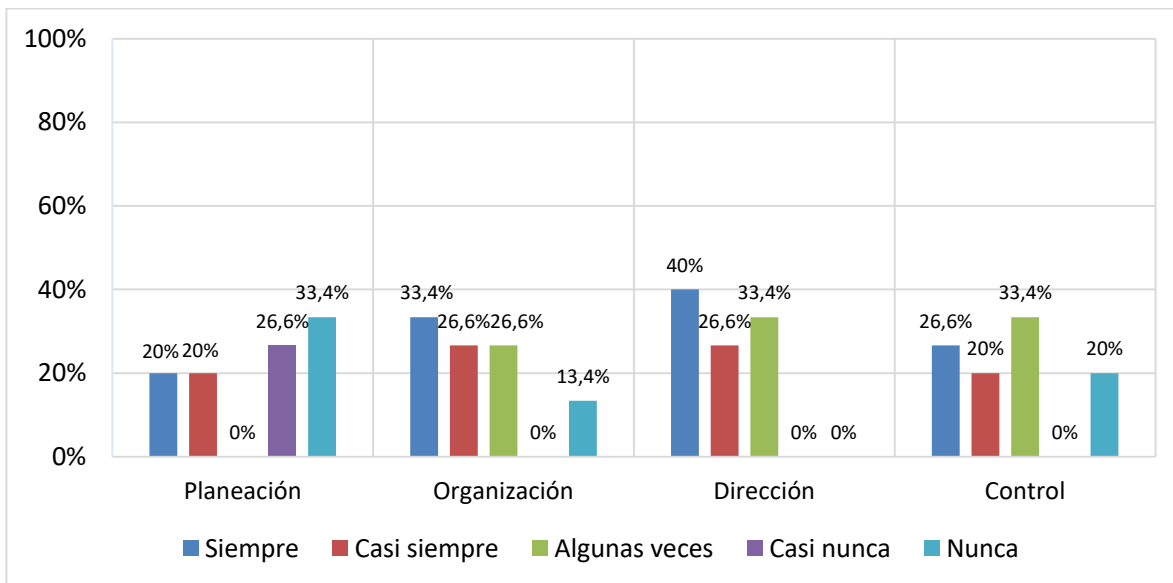
Por otro lado, para el indicador Organización, se vislumbra que el 40% de los encuestados opina que la empresa algunas veces coordina la utilización de sus recursos para conservar su nivel competitivo, mientras el 20% indica que siempre, otro 20% casi siempre y un 20% final dice que nunca. También, el 60% indicó que la empresa siempre define claramente los cargos para evitar confusión en la asignación de responsabilidades, mientras el 40% expuso que casi siempre. Asimismo, al afirmar que la empresa coordina sus áreas funcionales para lograr un equilibrio en la utilización de los recursos, el 40% dijo que algunas veces, el 20% respondió que siempre, otro 20% casi siempre y el 20% restante que nunca.

De manera seguida, en lo referente al indicador Dirección, se aprecia que el 60% de los individuos encuestados señala que la empresa siempre propicia un ambiente de trabajo adecuado para lograr mayor nivel de productividad, mientras el 40% dijo que casi siempre. A su vez, al afirmar que la empresa utiliza la comunicación para

tomar decisiones que permitan el alcance de los objetivos planeados, el 40% sostiene que siempre, mientras otro 40% dice que casi siempre y el 20% restante que algunas veces. Seguidamente, el 80% afirma que la empresa algunas veces implementa la motivación al talento humano para crear ideas de trabajo innovadoras, mientras el 20% considera que siempre.

Finalmente, para el indicador Control, el 60% de los sujetos encuestados expresa que la empresa algunas veces realiza actividades de control para descubrir fallas que afecten su funcionamiento, mientras el 20% sostiene que siempre y el 20% restante que casi siempre. Además, el 40% respondió que la empresa casi siempre monitorea su desempeño general para idear medidas correctivas, mientras otro 40% dice que nunca y el 20% dice que siempre. Al mismo tiempo, el 40% afirma que la empresa siempre establece estándares de desempeño para determinar los niveles de eficiencia, mientras otro 40% sostiene que algunas veces y el 20% indica que nunca.

**Gráfico 3. Promedio dimensión Funciones de gestión empresarial**



Fuente: Elaboración propia (2022)

Luego de describir los datos de la tabla 7, teniendo en cuenta los resultados favorables, se puede inferir que el indicador Dirección es el que mayor relevancia tiene para la población objeto de estudio, yendo acorde con las exposiciones de Van de Berghe (2016), quien expresa que los directivos de la empresa deben propiciar ambientes de trabajo adecuados para que los empleados aporten mayor grado de productividad, además del hecho de que la comunicación debe ser ejercida para tomar decisiones que conlleven al alcance eficiente de los objetivos planeados, implementando también la motivación en el talento humano para que puedan crearse innovadoras ideas de trabajo.

#### 4.4. INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL

**Tabla 8. Dimensión: Instrumentos de gestión empresarial**

Ind.	Ítem	S		CS		AV		CN		N		Totales	
		5		4		3		2		1		Fa	Fr %
		Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %		
Cadena de valor	34. La empresa implementa actividades de marketing para lograr que sus productos sean percibidos como exclusivos.	3	60%	0	0%	0	0%	2	40%	0	0%	5	100%
	35. La empresa ajusta continuamente sus precios para generar mayores beneficios.	0	0%	1	20%	0	0%	2	40%	2	40%	5	100%
	36. La empresa tiene en cuenta los requerimientos de los clientes para implementar acciones de mejora.	0	0%	2	40%	0	0%	2	40%	1	20%	5	100%
Promedio		1	20%	1	20%	0	0%	2	40%	1	20%	5	100%
Reingeniería de procesos	37. La empresa determina sus puntos críticos para introducir cambios productivos que mejoren la competitividad.	1	20%	0	0%	3	60%	1	20%	0	0%	5	100%
	38. La empresa analiza el ritmo de trabajo para implementar cambios que mejoren el rendimiento productivo.	1	20%	1	20%	1	20%	2	40%	0	0%	5	100%
	39. La empresa disminuye el tiempo de los ciclos productivos para reducir los costos en los procesos.	1	20%	2	40%	0	0%	2	40%	0	0%	5	100%
Promedio		1	20%	1	20%	1,33	26,6%	1,67	33,4%	0	0%	5	100%



Contabilidad estratégica	40. La empresa monitorea su estructura de costos para determinar estrategias que mejoren su posición competitiva.	1	20%	1	20%	3	60%	0	0%	0	0%	5	100%
	41. La empresa monitorea la estrategia de costos de sus competidores para idear acciones de mejora en el largo plazo.	1	20%	1	20%	0	0%	3	60%	0	0%	5	100%
	42. La empresa analiza los mercados financieros para identificar los sectores que deben atenderse.	1	20%	1	20%	0	0%	3	60%	0	0%	5	100%
Promedio		1	20%	1	20%	1	20%	2	40%	0	0%	5	100%

Fuente: elaboración propia (2022)

En la tabla 8 son presentados los totales de los datos recopilados a partir de la aplicación del instrumento de recolección de datos para la dimensión Instrumentos de gestión empresarial; de esta manera, para el indicador Cadena de valor, se observa que el 60% de los sujetos encuestados sostiene que la empresa siempre implementa actividades de marketing para lograr que sus productos sean percibidos como exclusivos, mientras el 40% indica que casi nunca.

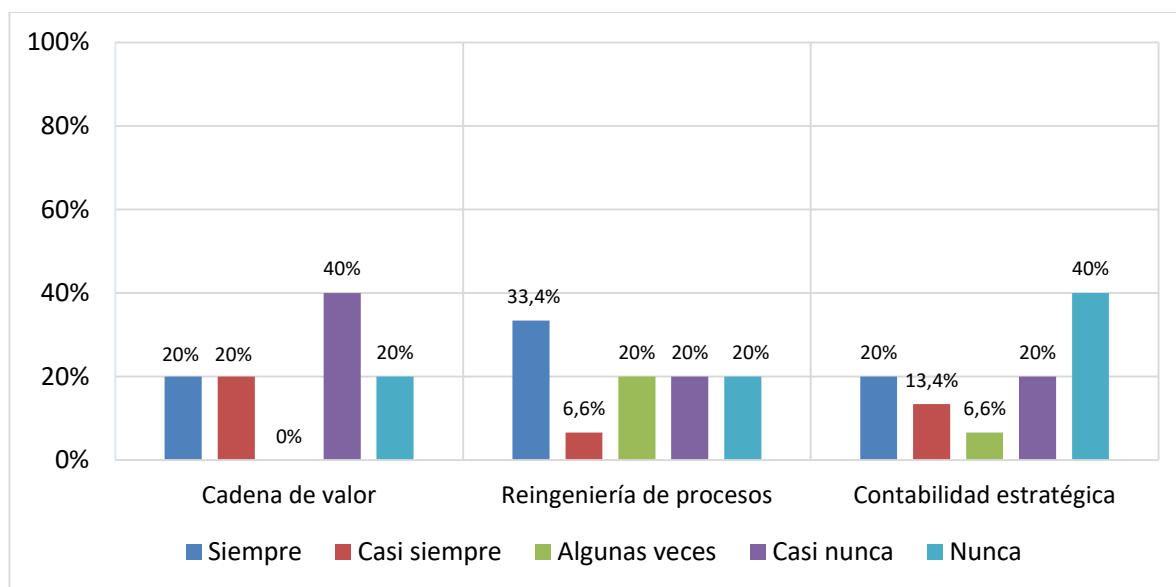
Seguidamente, el 40% de los encuestados aseguran que la empresa nunca ajusta continuamente sus precios para generar mayores beneficios, mientras otro 40% respondió que casi nunca y un 20% que casi siempre. Para la afirmación de que la empresa tiene en cuenta los requerimientos de los clientes para implementar acciones de mejora, el 40% expresa que casi siempre, otro 40% que casi nunca y el 20% restante dice que nunca.

Ahora bien, para el indicador Reingeniería de procesos, se aprecia que el 60% de los encuestados opina que la empresa algunas veces determina sus puntos críticos para introducir cambios productivos que mejoren la competitividad, mientras el 20% indica que siempre y otro 20% que casi nunca. También, al afirmar que la empresa analiza el ritmo de trabajo para implementar cambios que mejoren el rendimiento productivo, el 40% dijo que casi nunca, mientras el 20% asegura que siempre, otro 20% que casi siempre y un 20% restante que algunas veces. De igual modo, el 40%

expresó que la empresa casi nunca disminuye el tiempo de los ciclos productivos para reducir los costos en los procesos, mientras otro 40% respondió que casi siempre y el 20% dijo que siempre.

Por otra parte, para el indicador Contabilidad estratégica, se observa que el 60% de los encuestados considera que la empresa algunas veces monitorea su estructura de costos para determinar estrategias que mejoren su posición competitiva, mientras el 20% dice que siempre y otro 20% que casi siempre. Además, al afirmar que la empresa monitorea la estrategia de costos de sus competidores para idear acciones de mejora en el largo plazo, el 60% respondió casi nunca, un 20% dijo que siempre y el 20% restante que casi siempre. Asimismo, para la afirmación de que la empresa analiza los mercados financieros para identificar los sectores que deben atenderse, el 60% opina que casi nunca, el 20% que siempre y otro 20% final dice que casi siempre.

**Gráfico 4. Promedio dimensión Instrumentos de gestión empresarial**



Fuente: Elaboración propia (2022)

Luego de describir los datos de la tabla 8, teniendo en cuenta los resultados favorables, se puede inferir que el indicador Reingeniería de procesos es el que mayor relevancia tiene para la población objeto de estudio, yendo medianamente de acuerdo con las exposiciones de Laporte (2016), quien expresa que esta se enfoca en los puntos críticos de la organización para generar cambios que contribuyan a mejorar la eficiencia y competitividad, además de plantear un análisis del ritmo de trabajo para implementar rediseños fundamentales que mejoren el rendimiento productivo y se busca la reducción de costos en los procesos organizacionales disminuyendo el tiempo de los ciclos productivos.

#### **4.5. ESTRATEGIAS DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EMPRESARIAL EN LAS PROCESADORAS DE SAL DEL MUNICIPIO DE MAICAO**

Considerando los resultados obtenidos y teniendo en cuenta la importancia de la planificación financiera en las organizaciones, dado que contribuye a crear liquidez y rentabilidad, además de ser una herramienta útil en la mejora de la gestión empresarial, en el presente apartado se formulan algunas estrategias enfocadas en mejorar la planificación financiera como herramienta de gestión empresarial en las procesadoras de sal del municipio de Maicao:

##### **Objetivo general de la propuesta**

Diseñar estrategias de planificación financiera como herramienta de gestión empresarial en las procesadoras de sal del municipio de Maicao.

##### **Objetivos específicos**

- Promover una cultura de utilización de los diferentes tipos de planificación financiera en las procesadoras de sal del municipio de Maicao.
- Impulsar una conducta enfocada a la optimización de la gestión empresarial en las procesadoras de sal del municipio de Maicao.

##### **Responsables**

Gerentes de las cinco (5) procesadoras de sal existente en el municipio de Maicao, encargados de llevar a cabo el proceso de planificación financiera y gestión empresarial. Seguidamente se formulan estrategias de planificación financiera

como herramienta de gestión empresarial que involucran una serie de directrices que serán definidas a continuación:

**Primera estrategia:** Diseñar los objetivos financieros en concordancia con los objetivos generales de la organización, de manera que exista reciprocidad en las metas y objetivos que desean alcanzarse.

**Las acciones a seguir serían las siguientes:**

- Formulación de estrategias dirigidas a solventar las necesidades y requerimientos tanto financieros como organizacionales.
- Desarrollo de planes financieros enfocados en el alcance de metas que favorezcan el funcionamiento integral de la organización.
- Establecimiento de planes de acción que atiendan los requerimientos gerenciales y de inversión financiera.

**Segunda estrategia:** Fijar objetivos financieros alcanzables, armonizando las diversas áreas funcionales de la organización y las personas que intervienen en estas para mejorar los procesos de gestión.

**Las acciones a seguir serían las siguientes:**

- Establecimiento de las directrices a seguir para alcanzar los objetivos.
- Fijación de un cronograma de actividades y los tiempos de realización.
- Socialización con los miembros de la organización sobre los objetivos que desean alcanzarse para que los esfuerzos se encaminen hacia un bien común.

**Tercera estrategia:** Implementar un sistema presupuestario que permita elaborar la estrategia financiera y los planes tácticos de la organización enfocados en mejorar la toma de decisiones en la gestión de los recursos.

**Las acciones a seguir serían las siguientes:**

- Realización de un análisis interno para determinar las áreas funcionales que demandan mayores niveles de inversión.
- Análisis periódico del entorno competitivo para determinar posibles cambios que afecten la disponibilidad y manejo de recursos organizacionales.
- Revisión de los estados financieros para realizar un diagnóstico organizacional.
- Elaboración de planes de emergencia que hagan frente a eventualidades tanto financieras como administrativas.

**Cuarta estrategia:** Adoptar la planeación estratégica financiera como método para mejorar el proceso general de planificación, determinando las acciones que la organización necesita para laborar en condiciones óptimas.

**Las acciones a seguir serían las siguientes:**

- Enfoque de la gestión en aspectos poco controlados como las desviaciones en los objetivos financieros y organizacionales.
- Realización de inversiones basándose en el logro de metas que favorezcan la participación óptima de la empresa en el largo plazo.

## CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta los resultados antes descritos y con el propósito de dar cumplimiento a los objetivos inicialmente planteados en la investigación, se realizan las siguientes conclusiones:

Para el primer objetivo, enfocado en identificar las fases de planificación financiera en las procesadoras de sal del municipio de Maicao, se concluye que, en cuanto al desarrollo de los objetivos financieros, son pocos los análisis realizados hacia el entorno competitivo y solo en ocasiones se proyecta el uso de los recursos para maximizar el valor organizacional y fijar dichos objetivos, los cuales suelen proyectarse atendiendo las necesidades reales de las empresas. De igual modo, los análisis se centran en mayor medida hacia el interior de la organización para desarrollar estrategias financieras acordes a la misión y metas, obviando hasta cierto punto el logro de mayor grado de rentabilidad.

Sumado a lo anterior, en cuanto a la preparación del plan estratégico, muchas veces se utilizan las competencias del talento humano para diseñar planes financieros eficientes, además de apreciar un nivel medio de preocupación por realizar proyecciones financieras para elaborar los planes que conlleven al logro de los objetivos; sin embargo, pocas veces se utilizan los indicadores financieros para medir las metas logradas. Asimismo, la mayoría de estas organizaciones miden el desempeño financiero para controlar el correcto cumplimiento de los objetivos y evalúan los resultados para generar correctivos pertinentes, aunque en menor medida se realizan estas actividades para detectar desviaciones sobre la marcha.

De manera seguida, para el segundo objetivo, basado en describir los tipos de planificación financiera en las procesadoras de sal del municipio de Maicao, se concluye que son pocas las empresas que realizan proyecciones a largo plazo para determinar los recursos financieros que requiere para asegurar su funcionamiento

y para determinar su nivel de financiamiento, al igual que dichos planes son poco actualizados.

A su vez, aunque la mayoría de las empresas realizan proyecciones financieras a corto plazo para determinar los ingresos que eviten la escases de capital, son pocas las que monitorean su presupuesto y/o analizan trimestralmente sus resultados presupuestales para estimar las necesidades de financiamiento y definir cómo invertir sus excedentes monetarios. De la misma manera, son pocas las organizaciones que cuentan con planes financieros de emergencia para subsanar sus necesidades de financiación y hacer frente a los cambios del mercado y demás eventualidades que atenten contra su funcionamiento.

Por otra parte, para el tercer objetivo, que se basa en caracterizar las funciones de gestión empresarial en las procesadoras de sal del municipio de Maicao, se concluye que la mayoría de estas empresas son poco dadas a realizar procesos de planeación, puesto que son pocas las que analizan el entorno para proyectar las acciones que permitan alcanzar las metas propuestas, al tiempo que por lo general no proyectan los resultados esperados para formular planes de acción eficientes. Sin embargo, se aprecian mejores resultados en lo que respecta al indicador organización, dado que las empresas definen claramente los cargos para evitar confusión en la asignación de responsabilidades, aunque no es del todo eficaz la manera en que se coordinan las áreas funcionales y la utilización de los recursos.

Aunado a lo anterior, las empresas muestran fortalezas en cuanto a dirección se refiere, pues proporcionan ambientes de trabajo adecuados para favorecer la productividad y la comunicación es utilizada para tomar decisiones que permitan alcanzar adecuadamente los objetivos propuestos; no obstante, solo se aprecia un nivel medio en la implementación de la motivación como método de creación de ideas de trabajo innovadoras. De igual modo, solo se percibe un nivel medio de utilización de procesos de control para descubrir fallas que atenten contra el



funcionamiento empresarial, al tiempo que algunas empresas no monitorean el desempeño general para idear medidas correctivas y son pocas las que establecen estándares de desempeño para determinar los niveles de eficiencia.

Finalmente, en lo que respecta al cuarto objetivo, dirigido a examinar los instrumentos de gestión empresarial presentes en las procesadoras de sal del municipio de Maicao, se concluye que, en cuanto a la cadena de valor, el mayor porcentaje de las empresas implementan actividades de marketing para lograr que sus productos sean percibidos como exclusivos, aunque la mayoría admite que rara vez ajustan sus precios para generar mayores beneficios y son pocas las que tienen en cuenta los requerimientos de los clientes para mejorar sus procesos.

Adicionalmente, en lo que respecta a la reingeniería de procesos, la mayoría de estas empresas solo en algunas ocasiones determinan sus puntos críticos para generar cambios productivos que mejoren su competitividad y pocas veces se analiza el ritmo de trabajo para implementar cambios que mejoren el rendimiento productivo, aunque generalmente se disminuye el tiempo de los ciclos productivos para reducir los costos en los procesos. Además, en cuanto a contabilidad estratégica, aunque se monitorea la estructura de costos, esta se basa en el aspecto interno, mientras que pocas organizaciones realizan tal monitoreo a la estrategia de costos de los competidores para idear acciones de mejora en el largo plazo y/o analizan los mercados financieros para identificar que sectores deben atender.

En este orden de ideas, de manera general se concluye que el proceso de planificación financiera presenta serias falencias al interior de las organizaciones objeto de estudio, lo cual se refleja de igual manera en su gestión empresarial, por lo cual se considera pertinente que se generen correctivos basándose en las estrategias propuestas para mejorar el ámbito tanto financiero como gerencial, facilitando la toma de decisiones con respecto al manejo los recursos, lo cual denota un mejoramiento continuo que conlleva a mejorar los niveles de competitividad.

## RECOMENDACIONES

A partir de los resultados de la investigación y teniendo en cuenta las evidencias encontradas, se formulan las siguientes recomendaciones:

Para el primer objetivo, enfocado en identificar las fases de planificación financiera en las procesadoras de sal del municipio de Maicao, se recomienda lo siguiente:

- Analizar contantemente el entorno competitivo con la finalidad de fijar objetivos financieros que permitan mantenerse vigentes en el mercado.
- Realizar un análisis de las necesidades financieras para proyectar objetivos que atiendan los requerimientos reales.
- Proyectar la utilización de los recursos financieros con el fin de maximizar el valor de la organización.
- Utilizar indicadores financieros para medir la efectividad de los objetivos y las metas logradas.
- Llevar a cabo controles periódicos para detectar desviaciones en los objetivos financieros.

Concerniente al segundo capítulo, que pretende describir los tipos de planificación financiera en las procesadoras de sal del municipio de Maicao, se recomienda lo siguiente:

- Realizar previsiones para determinar los recursos financieros requeridos para la inversión y financiación en el largo plazo.

- Monitorear el presupuesto financiero para estimar las necesidades de financiamiento
- Analizar trimestralmente los resultados presupuestales para definir cómo invertir los excedentes monetarios
- Elaborar planes financieros de emergencia para subsanar las necesidades de financiación e idear acciones que hagan frente a los cambios del mercado.

En lo que respecta al tercer objetivo, que busca caracterizar las funciones de gestión empresarial en las procesadoras de sal del municipio de Maicao, se recomienda lo siguiente:

- Analizar el entorno socioeconómico para proyectar acciones que permitan alcanzar las metas propuestas.
- Coordinar las áreas funcionales y la utilización de los recursos para conservar y/o el nivel competitivo.
- Implementar la motivación al talento humano para crear ideas de trabajo innovadoras.
- Establecer estándares de desempeño como mecanismo de control que determine los niveles de eficiencia de los procesos.

Para el cuarto objetivo, dirigido a examinar los instrumentos de gestión empresarial presentes en las procesadoras de sal del municipio de Maicao, se recomienda lo siguiente:

- Tener en cuenta los requerimientos de los clientes para implementar acciones de mejora en los procesos.

- Analizar el ritmo de trabajo para implementar cambios que mejoren el rendimiento productivo.
- Monitorear la estrategia de costos de los competidores para idear acciones de mejora en el largo plazo.
- Analizar constantemente los mercados financieros para identificar los sectores que deben atenderse.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arias, F. G. (2016). *El proyecto de investigación* (Episteme (ed.); 7th ed.). <https://drive.google.com/file/d/0BxZrZtld5f1gWUhLMmRGX0ZrNnM/view?usp=sharing>
- Báez Roa, M. del P., Puentes Montañez, G. A., & Ramírez Martínez, M. A. (2017). Condiciones para el desarrollo del proceso de planificación financiera en Pymes del sector manufacturero de Duitama. *Criterio Libre*, 15(27), 117–138.
- Batista Hernandez, N., & Estupiñán Ricardo, J. (2018). *Gestión Empresarial y Posmodernidad* (1era ed.). Pons Publishing House / Pons asbl.
- Bernal Torres, C. A. (2016). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (4th ed.). Bogotá, Colombia: Pearson Eucación.
- Bonilla Blanchar, E., Cardeño Portela, E., & Cardeño Portela, N. (2015). La función financiera en las micros, pequeñas y medianas empresas, del municipio de Riohacha. *Económicas CUC*, 36(2), 137–146. <https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/762>
- Cárdenas García, M., Velasco Burgos, B. M., & Cañizares Arévalo, J. de J. (2018). Coopetencia, modelo de Gestión Empresarial para Mipymes de Ocaña. *Engineering Sciences*, 23(2006), 59–65. doi.org/10.22463/0122820X.1507
- Colom Gorgues, A. (2015). *Guía básica y ejercicios prácticos para la gestión empresarial: Aplicación multisectorial*. Edicions de la Universitat de Lleida.
- Colqui Blas, D. A. (2018). *Gestión empresarial y su incidencia en la mejora de*

*procesos administrativos (área de logística y personal) del Instituto Fe y Alegría en el año 2016.* Universidad Nacional de Trujillo.

Cortés Serrano, D. (2018). *Innovación en la gestión empresarial para generar ventaja competitiva* [Instituto Politécnico Nacional. Escuela Superior de Comercio Y Administración, Unidad Tepepan]. <http://tesis.ipn.mx/handle/123456789/26382>

Elizalde Marín, L. (2018). PLANIFICACIÓN FINANCIERA COMO SOPORTE DE GESTIÓN DEL ÉXITO ORGANIZACIONAL. *Revista Académica Contribuciones a La Economía*, 1–12. <https://eumed.net/ce/2018/4/planificacion-financiera-exito.html>

Gamez Tellez, A. M., Bautista Morales, M. C., & Ramirez López, C. T. (2018). Estado del arte sobre problemáticas financieras de las pymes en Bogotá y América Latina. *Económicas CUC*, 39(2), 77–94. <http://dx.doi.org/10.17981/econcuc.39.2.2018.05>

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2016). *Principios de administración financiera* (14th ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.

Gómez, M. (2016). *Introducción a la metodología de la investigación científica* (2nd ed.). Buenos Aires, Argentina: Editorial Brujas.

Gutiérrez Carmona, J., & Gutiérrez González, D. F. (2018). *Planeación financiera y gestión del valor*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (S. A. D. C. V. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES (ed.); 6th ed.).

- Laporte Pomi, R. (2016). *Costos y gestión empresarial* (1ra ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Luna González, A. C. (2015). *Proceso Administrativo*. México DF: Grupo Editorial Patria, S.A. De C.V.
- Mallo Rodriguez, C., & Rocafort Nicolau, A. (2014). *Contabilidad de dirección para la toma de decisiones: Contabilidad de gestión y de costes*. Barcelona: Profit Editorial I., S.L.
- Mora Pisco, L. L., Duran Vasco, M. E., & Zambrano Loor, M. J. G. (2016). Consideraciones actuales sobre gestión empresarial. *Dominio de Las Ciencias*, 2(4), 511–520. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28042299006>
- Morales Castro, A., & Morales Castro, J. A. (2014). Planeación financiera. *Grupo Editorial Patria*, 1, 1-. <https://doi.org/Definición ABC>
- Muñoz Dueñas, M. del P., Cabrita, M. do R., Ribeiro da Silva, M. L., & Diéguez Rincón, G. (2015). Técnicas de gestión empresarial en la globalización. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXI(3), 346–357. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28042299006>
- Niño Rojas, V. M. (2019). *Metodología de la investigación: Diseño, ejecución e informe* (4th ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Organización Internacional del Trabajo, O. (2020). *Impacto de la COVID-19 en las Mipymes colombianas*. Colombia: OIT / Oficina de la OIT para los Países Andinos. [https://www.acopi.org.co/wp-content/uploads/2020/12/impacto\\_covid\\_web-1.pdf](https://www.acopi.org.co/wp-content/uploads/2020/12/impacto_covid_web-1.pdf)

- Palella Stracuzzi, S., & Martins Pestana, F. (2017). *Metodología de la investigación cuantitativa* (4th ed.). Caracas, República Bolivariana de Venezuela. Editorial Fedupel Autor.
- Paredes Chacín, J. (2017). Planificación financiera ante la perspectiva organizacional en empresas cementeras del estado Zulia-Venezuela. *Económicas CUC* 38: (1); 38(1), 105–132.
- Pereira Bolaños, C. A. (2019). Actualidad de la gestión empresarial en las pymes. *Apuntes Contables*, N° 24, 39–53. <https://doi.org/10.18601/16577175.n24.03>
- Pérez-Carballo Veiga, J. F. (2015). *La gestión financiera de la empresa*. (1era ed.). Madrid, España: ESIC Editorial.
- Puente Riofrío, M. I. (2017). Planeación financiera y la gestión empresarial. *Observatorio de La Economía Latinoamericana*. <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/gestion-empresarial.html>
- Rojas López, M. D. (2018). *Finanzas personales: cultura financiera* (1era ed.). Bogotá: Ediciones de la U.
- Saavedra García, M. L., & Espíndola Armenta, G. (2016). El uso de la planeación financiera en las pymes de México. *Ciencias Administrativas*, núm. 8, 15–31. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511653788003>
- Sabino, C. A. (2014). *El proceso de investigación* (6ta ed.). Ciudad de Guatemala: Editorial Episteme.
- Tamayo y Tamayo, M. (2014). *El proceso de la investigación científica* (Limusa (ed.)).



Van de Berghe Romero, É. (2016). *Gestión gerencial y empresarial aplicadas al siglo XXI* (3era ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

# **ANEXOS**

## **ANEXO A. MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

**UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
MAESTRÍA EN FINANZAS**



**PLANIFICACIÓN FINANCIERA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN  
EMPRESARIAL EN LAS PROCESADORAS DE SAL DEL MUNICIPIO DE  
MAICAO**

**INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN**

**Autor: JOSÉ DAVID MESTRE LÓPEZ**

**Director: CIELO MARGARITA RODRÍGUEZ LÓPEZ  
Doctora en Ciencias Mención Gerencia**

Riohacha,

Doctor (a)

E. S. D.

Cordial saludo:

Por medio de la presente solicito su valiosa colaboración para la revisión y juicio como experto en relación al cuestionario que está dirigido a recolectar información de la investigación titulada **PLANIFICACIÓN FINANCIERA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EMPRESARIAL EN LAS PROCESADORAS DE SAL DEL MUNICIPIO DE MAICAO**

El juicio emitido está dirigido a establecer si el instrumento cumple con los parámetros y exigencias requeridas para el desarrollo adecuado del cumplimiento del objetivo general que se persigue con el mismo, así como los elementos necesarios para nuestro contexto.

Se ha procedido a construir un instrumento para facilitar la recolección de información útil y confiable, sobre el proceso de validación del contenido con criterios claros, por lo cual se agradece su colaboración.

Agradezco de antemano la atención prestada,

Atentamente.

---

## 1. IDENTIFICACIÓN DE LOS EXPERTOS

**Nombre y Apellido:** Danny Daniel López Juvinao

**Institución donde trabaja:** Universidad de La Guajira

**Título de Pre-Grado:** Ingeniero En Minas

**Institución donde lo obtuvo:** Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia

**Título de Magister:** Magister En Gerencia Empresarial

**Institución donde lo obtuvo:** Universidad Rafael Belloso Chacín

**Título de Doctorado:** Doctor En Ciencias Gerenciales

**Institución donde lo obtuvo:** Universidad Rafael Belloso Chacín

**Nombre y Apellido:** Hernán Joaquín Carrillo Hernández

**Institución donde trabaja:** Universidad de la Guajira

**Título de Pre-Grado:** Ingeniero de Alimentos

**Institución donde lo obtuvo:** Universidad nacional abierta y a distancia (UNAD)

**Título de Magister:** Gerencia de proyecto de investigación y desarrollo

**Institución donde lo obtuvo:** Universidad Rafael Belloso Chacín

**Título de Doctorado:** Ciencias Gerenciales

**Institución donde lo obtuvo:** Universidad Rafael Belloso Chacín

**Nombre y Apellido:** Ledys Yakeline Franco Jaramillo

**Institución donde trabaja:** Instituto de Economía Aplicada y Regional, Chile

**Título de Pre-Grado:** Administradora de Empresas

**Institución donde lo obtuvo:** Universidad de La Guajira

**Título de Magister:** Magíster en Economía Aplicada, Mención Estudios Regionales

**Institución donde lo obtuvo:** Universidad Católica del Norte

## **2. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **PLANIFICACIÓN FINANCIERA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EMPRESARIAL EN LAS PROCESADORAS DE SAL DEL MUNICIPIO DE MAICAO**

## **3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1. Objetivo General**

Analizar la planificación financiera como herramienta de gestión empresarial en las procesadoras de sal del municipio de Maicao.

### **3.2. Objetivos Específicos**

- Identificar las fases de planificación financiera en las procesadoras de sal del municipio de Maicao.
- Describir los tipos de planificación financiera en las procesadoras de sal del municipio de Maicao.
- Caracterizar las funciones de gestión empresarial en las procesadoras de sal del municipio de Maicao.
- Examinar los instrumentos de gestión empresarial presentes en las procesadoras de sal del municipio de Maicao.
- Diseñar estrategias para que la planificación financiera sea una herramienta de gestión empresarial en las procesadoras de sal del municipio de Maicao.

## **4. SISTEMA DE VARIABLE**

### **4.1. Definición Nominal**

Las variables objeto de estudio en esta investigación se denominan: PLANIFICACIÓN FINANCIERA y GESTIÓN EMPRESARIAL

#### **Definición Conceptual variable 01:**

Según el autor Morales & Morales (2014) la planificación financiera es el proceso a través del cual las organizaciones establecen la forma en que desea lograr sus metas establecidas, con lo cual se pretende lograr una previsión eficiente de las necesidades futuras, de manera que las presentes puedan satisfacerse con respecto a un objetivo determinado.

#### **Definición operacional variable 01:**

Para lograr los objetivos del trabajo de investigación desde el punto de vista operacional se hará un análisis de PLANIFICACIÓN FINANCIERA, a través de una encuesta aplicada a los gerentes de las procesadoras de sal del municipio de Maicao y se determinarán los objetivos 1 y 2, se identificarán FASES DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA (desarrollo de los objetivos financieros, desarrollo de la estrategia financiera, preparación del plan estratégico, control de resultados); TIPOS DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA (plan financiero de largo plazo, plan financiero de corto plazo, planes financieros de emergencia), (SEGÚN TABLA No.1 DE OPERACIONALIZACIÓN).

### **Definición Conceptual variable 02:**

Según el autor (Van de Berghe, 2016), la gestión empresarial es la unión de las voluntades de todos los entes que colaboran con la organización, lo cual va desde el gerente general hasta pasar por los empleados, considerando además los clientes fijos y potenciales, la sociedad y el entorno en que desarrolla todas sus actividades.

### **Definición operacional variable 02:**

Para lograr los objetivos del trabajo de investigación desde el punto de vista operacional se hará un análisis de NOMBRE VARIABLE, a través de una encuesta aplicada a los gerentes de las procesadoras de sal del municipio de Maicao y se determinarán los objetivos 3 y 4, se identificarán FUNCIONES DE GESTIÓN EMPRESARIAL (Planeación, Organización, Dirección, Control), INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL (Cadena de valor, Reingeniería de procesos, Contabilidad estratégica). (SEGÚN TABLA No.1 DE OPERACIONALIZACIÓN).

## **5. PARADIGMA, TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

PARADIGMA: Positivista

METODOLOGÍA: Cuantitativa

TIPO: Descriptivo

DISEÑO: No experimental, transversal, de campo



## CUADRO DE OPERACIONALIZACION DE LA VARIABLE

<b>Objetivo general:</b> analizar la planificación financiera como herramienta de gestión empresarial en las procesadoras de sal del municipio de Maicao.				
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
Identificar las fases de planificación financiera en las procesadoras de sal del municipio de Maicao.	Planificación financiera	Fases de planificación financiera	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo de los objetivos financieros</li> <li>2. Desarrollo de la estrategia financiera</li> <li>3. Preparación del plan estratégico</li> <li>4. Control de resultados</li> </ol>	Morales & Morales (2014); Gutiérrez & Gutiérrez (2018); Paredes (2017); entre otros
Describir los tipos de planificación financiera en las procesadoras de sal del municipio de Maicao.		Tipos de planificación financiera	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plan financiero de largo plazo</li> <li>2. Plan financiero de corto plazo</li> <li>3. Planes financieros de emergencia</li> </ol>	
Caracterizar las funciones de gestión empresarial en las procesadoras de sal del municipio de Maicao.	Gestión empresarial	Funciones de gestión empresarial	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planeación</li> <li>2. Organización</li> <li>3. Dirección</li> <li>4. Control</li> </ol>	Van de Berghe (2016); Mora et al. (2016); Luna (2015), entre otros
Examinar los instrumentos de gestión empresarial presentes en las procesadoras de sal del municipio de Maicao.		Instrumentos de gestión empresarial	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cadena de valor</li> <li>2. Reingeniería de procesos</li> <li>3. Contabilidad estratégica</li> </ol>	
Diseñar estrategias de planificación financiera como herramienta de gestión empresarial en las procesadoras de sal del municipio de Maicao.	Este objetivo es considerado como el aporte del investigador y se lograra luego de conocer los resultados anteriores			

Mestre (2022)

## 5. Técnica e Instrumento para la Recolección de Información

TÉCNICA: Encuesta

INSTRUMENTO: Cuestionario el cual lo conforman 42 ítems, cuyas respuestas están dadas por alternativas de cinco (5) respuestas, en el siguiente orden: **Escala Likert (Hernández et al., 2014),**

Escala de Likert	Opción	Valor
Nunca	N	1
Casi nunca	CN	2
Algunas veces	AV	3
Casi siempre	CS	4
Siempre	S	5

Fuente: Mestre (2022)

## 6. Población

En la presente investigación la población está conformada por los gerentes de las cinco procesadoras de sal existentes en el municipio de Maicao. (Cámara de comercio 2021).

Elemento de la población	Unidades muestrales	Cantidad
Sociedad Molino Disalmar y Compañía limitada	Gerente	1
Distrisales S.A.S	Gerente	1
Multisales LTDA	Gerente	1
Molino Todosal	Gerente	1
Sales La Ye	Gerente	1
<b>Total</b>		<b>5</b>

Fuente: Mestre (2022)

## TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

<b>Título:</b>	<b>PLANIFICACIÓN FINANCIERA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EMPRESARIAL EN LAS PROCESADORAS DE SAL DEL MUNICIPIO DE MAICAO</b>												
<b>Objetivo Específico 1:</b>	Identificar las fases de planificación financiera en las procesadoras de sal del municipio de Maicao.												
<b>Variable:</b>	Planificación financiera												
<b>Dimensión:</b>	Fases de planificación financiera												
<b>Indicador:</b> desarrollo de los objetivos financieros.	<b>Ítems</b>	<b>Pertinencia con el Ítem</b>								<b>Redacción</b>			
		<b>Objetivo</b>		<b>Variable</b>		<b>Dimensión</b>		<b>Indicador</b>		<b>Objetivo</b>		<b>Ítem</b>	
		<b>P</b>	<b>NP</b>	<b>P</b>	<b>NP</b>	<b>P</b>	<b>NP</b>	<b>P</b>	<b>NP</b>	<b>P</b>	<b>NP</b>	<b>P</b>	<b>NP</b>
La fijación de los objetivos debe realizarse atendiendo las necesidades financieras reales de la empresa, lo que permite determinar los recursos que deben ser utilizados y su forma de implementación para maximizar el valor de la organización. (Gitman & Zutter, 2016)	1. La empresa analiza el entorno competitivo para fijar objetivos financieros que aseguren su vigencia en el mercado.												
	2. La empresa planifica sus finanzas fijando objetivos que atienden sus necesidades reales.												
	3. La empresa planifica la forma de implementación de los recursos financieros para maximizar el valor organizacional.												
<b>Indicador:</b> desarrollo de la estrategia financiera	<b>Ítems</b>	<b>Pertinencia con el Ítem</b>								<b>Redacción</b>			
		<b>Objetivo</b>		<b>Variable</b>		<b>Dimensión</b>		<b>Indicador</b>		<b>Objetivo</b>		<b>Ítem</b>	
		<b>P</b>	<b>NP</b>	<b>P</b>	<b>NP</b>	<b>P</b>	<b>NP</b>	<b>P</b>	<b>NP</b>	<b>P</b>	<b>NP</b>	<b>P</b>	<b>NP</b>
Deben estudiarse las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para desarrollar estrategias financieras que permitan que una empresa logre el alcance de los objetivos planteados y su misión empresarial. Además, dicha estrategia debe desarrollarse teniendo en cuenta los planes que conlleven al logro de la rentabilidad. (Morales y Morales, 2014).	4. La empresa realiza un análisis interno para desarrollar la estrategia financiera que asegure el alcance de los objetivos.												
	5. La empresa estudia el entorno competitivo para crear estrategias financieras que conlleven al logro de la misión empresarial.												
	6. La empresa desarrolla su estrategia financiera a través de planes enfocados en el logro de la rentabilidad.												

Indicador: preparación del plan estratégico	Ítems	Pertinencia con el Ítem								Redacción			
		Objetivo		Variable		Dimensión		Indicador		Objetivo		Ítem	
		P	NP	P	NP	P	NP	P	NP	P	NP	P	NP
La preparación de planes estratégicos hace referencia a la elaboración de una serie de actividades detalladas que ayuden al alcance de los objetivos organizacionales y generar resultados favorables. Deben realizarse proyecciones financieras, implementar indicadores financieros y aprovechar las capacidades del talento humano. (Morales y Morales, 2014).	7. La empresa realiza proyecciones financieras para idear planes estratégicos que permitan el alcance de los objetivos.												
	8. La empresa utiliza indicadores financieros para preparar el plan de acción que permita medir las metas logradas.												
	9. La empresa utiliza las competencias del talento humano para idear planes financieros que generen resultados favorables.												
Indicador: control de resultados	Ítems	Pertinencia con el Ítem								Redacción			
		Objetivo		Variable		Dimensión		Indicador		Objetivo		Ítem	
		P	NP	P	NP	P	NP	P	NP	P	NP	P	NP
Durante el proceso de planeación financiera debe ser establecido un control que ayude a verificar el correcto cumplimiento de todos los objetivos financieros, haciendo una medición del desempeño en el ámbito de las finanzas y evaluando los resultados financieros obtenidos de modo que puedan tomarse correctivos pertinentes. (Morales y Morales, 2014).	10. La empresa mide el desempeño financiero para controlar el correcto cumplimiento de los objetivos.												
	11. La empresa realiza diagnósticos situacionales para detectar desviaciones que afecten el logro de objetivos financieros.												
	12. La empresa evalúa los resultados financieros obtenidos para generar correctivos pertinentes.												
<b>Objetivo Específico 2:</b>	Describir los tipos de planificación financiera en las procesadoras de sal del municipio de Maicao.												
<b>Variable:</b>	Planificación financiera												
<b>Dimensión:</b>	Tipos de planificación financiera												
Indicador: plan financiero a largo plazo	Ítems	Pertinencia con el Ítem								Redacción			
		Objetivo		Variable		Dimensión		Indicador		Objetivo		Ítem	
		P	NP	P	NP	P	NP	P	NP	P	NP	P	NP

Se refiere a las previsiones y pronósticos superiores a un año para determinar los recursos financieros que de manera permanente serán utilizados por la empresa y definir los niveles de financiación requeridos. Debe ser actualizado, por lo menos, una vez al año, de manera que pueda monitorearse eficientemente el plan estratégico. (Pérez-Carballo, 2015).	13. La empresa realiza previsiones superiores a un año para determinar los recursos financieros que debe utilizar.												
	14. La empresa realiza pronósticos financieros para definir los niveles de financiación que requiere a largo plazo.												
	15. La empresa actualiza su plan financiero a largo plazo cada año para monitorear el plan estratégico.												
<b>Indicador:</b> plan financiero de corto plazo	<b>Ítems</b>	<b>Pertinencia con el Ítem</b>						<b>Redacción</b>					
		<b>Objetivo</b>		<b>Variable</b>		<b>Dimensión</b>		<b>Indicador</b>		<b>Objetivo</b>		<b>Ítem</b>	
		<b>P</b>	<b>NP</b>	<b>P</b>	<b>NP</b>	<b>P</b>	<b>NP</b>	<b>P</b>	<b>NP</b>	<b>P</b>	<b>NP</b>	<b>P</b>	<b>NP</b>
Se basa en proyecciones financieras anuales donde la empresa determina el nivel de ingresos que evite la escases de capital. Estos planes deben ser monitoreados de manera contante y analizados trimestralmente para estimar las necesidades de financiamiento y definir como serán invertidos los excedentes monetarios. (Pérez-Carballo, 2015).	16. La empresa realiza proyecciones financieras anuales para determinar los ingresos que eviten la escases de capital.												
	17. La empresa monitorea su presupuesto financiero para estimar las necesidades de financiamiento.												
	18. La empresa analiza trimestralmente los resultados presupuestales para definir como invertir los excedentes monetarios.												
<b>Indicador:</b> planes financieros de emergencia	<b>Ítems</b>	<b>Pertinencia con el Ítem</b>						<b>Redacción</b>					
		<b>Objetivo</b>		<b>Variable</b>		<b>Dimensión</b>		<b>Indicador</b>		<b>Objetivo</b>		<b>Ítem</b>	
		<b>P</b>	<b>NP</b>	<b>P</b>	<b>NP</b>	<b>P</b>	<b>NP</b>	<b>P</b>	<b>NP</b>	<b>P</b>	<b>NP</b>	<b>P</b>	<b>NP</b>
Toda entidad debe contar con un plan financiero de emergencia anticipados para subsanar las necesidades de financiación. Deben realizarse proyecciones financieras para determinar las acciones que hagan frente a los cambios del mercado y mantenerse fondos para enfrentar eventualidades que atenten contra el funcionamiento empresarial. (Pérez-Carballo, 2015).	19. La empresa realiza planes financieros de emergencia para subsanar las necesidades de financiación.												
	20. La empresa realiza proyecciones financieras para idear acciones que hagan frente a los cambios del mercado.												
	21. La empresa mantiene fondos para enfrentar eventualidades que atenten contra el funcionamiento empresarial.												

<b>Objetivo Específico 3:</b>	Detallar las funciones de gestión empresarial en las procesadoras de sal del municipio de Maicao.												
<b>Variable:</b>	Gestión empresarial												
<b>Dimensión:</b>	Funciones de la gestión empresarial												
<b>Indicador:</b> planeación	<b>Ítems</b>	<b>Pertinencia con el Ítem</b>								<b>Redacción</b>			
		<b>Objetivo</b>		<b>Variable</b>		<b>Dimensión</b>		<b>Indicador</b>		<b>Objetivo</b>		<b>Ítem</b>	
		<b>P</b>	<b>NP</b>	<b>P</b>	<b>NP</b>	<b>P</b>	<b>NP</b>	<b>P</b>	<b>NP</b>	<b>P</b>	<b>NP</b>	<b>P</b>	<b>NP</b>
La gerencia debe analizar el entorno socioeconómico para proyectar las metas a alcanzar. Además, se deben proyectar los resultados que desean obtenerse para formular los planes de acción que aseguren su consecución, los cuales deben ser susceptibles al cambio para que pueda facilitarse su logro en los plazos previstos. (Van de Berghe, 2016).	22. La empresa analiza el entorno socioeconómico para proyectar acciones que permitan alcanzar las metas propuestas.												
	23. La empresa realiza proyecciones de los resultados esperados para formular los planes de acción.												
	24. La empresa diseña planes gerenciales susceptibles al cambio para facilitar su alcance en los plazos establecidos.												
<b>Indicador:</b> organización	<b>Ítems</b>	<b>Pertinencia con el Ítem</b>								<b>Redacción</b>			
		<b>Objetivo</b>		<b>Variable</b>		<b>Dimensión</b>		<b>Indicador</b>		<b>Objetivo</b>		<b>Ítem</b>	
		<b>P</b>	<b>NP</b>	<b>P</b>	<b>NP</b>	<b>P</b>	<b>NP</b>	<b>P</b>	<b>NP</b>	<b>P</b>	<b>NP</b>	<b>P</b>	<b>NP</b>
La organización se basa en las acciones tomadas para coordinar eficientemente la utilización de los recursos para que las empresas mantengan su nivel de competitividad. Los cargos y responsabilidades deben definirse claramente para evitar confusiones y todas las áreas funcionales deben coordinarse para lograr una equilibrada utilización de los recursos. (Van de Berghe, 2016).	25. La empresa coordina la utilización de sus recursos para idear acciones que le permitan conservar su nivel competitivo.												
	26. La empresa define claramente los cargos para evitar confusión en la asignación de responsabilidades.												
	27. La empresa coordina todas sus áreas funcionales para lograr un equilibrio en la utilización de los recursos.												
<b>Indicador:</b> dirección	<b>Ítems</b>	<b>Pertinencia con el Ítem</b>								<b>Redacción</b>			
		<b>Objetivo</b>		<b>Variable</b>		<b>Dimensión</b>		<b>Indicador</b>		<b>Objetivo</b>		<b>Ítem</b>	
		<b>P</b>	<b>NP</b>	<b>P</b>	<b>NP</b>	<b>P</b>	<b>NP</b>	<b>P</b>	<b>NP</b>	<b>P</b>	<b>NP</b>	<b>P</b>	<b>NP</b>

Los directivos de la empresa deben propiciar ambientes de trabajo adecuados para que los empleados aporten mayor grado de productividad. La comunicación debe ser ejercida para tomar decisiones que conlleven al alcance eficiente de los objetivos planeados, implementando también la motivación en el talento humano para que puedan crearse innovadoras ideas de trabajo. (Van de Berghe, 2016).	28. La empresa propicia un ambiente de trabajo adecuado para que los empleados aporten mayor grado de productividad.												
	29. La empresa ejerce la comunicación para tomar decisiones que permitan alcanzar eficientemente los objetivos planeados.												
	30. La empresa implementa la motivación al talento humano para crear ideas de trabajo innovadoras.												
<b>Indicador:</b> control	<b>Ítems</b>	<b>Pertinencia con el Ítem</b>								<b>Redacción</b>			
		<b>Objetivo</b>		<b>Variable</b>		<b>Dimensión</b>		<b>Indicador</b>		<b>Objetivo</b>		<b>Ítem</b>	
		<b>P</b>	<b>NP</b>	<b>P</b>	<b>NP</b>	<b>P</b>	<b>NP</b>	<b>P</b>	<b>NP</b>	<b>P</b>	<b>NP</b>	<b>P</b>	<b>NP</b>
El control permite el descubrimiento de fallas en las cuales se haya incurrido y que afectan el funcionamiento adecuado de la compañía, de modo que puedan tomarse las medidas correctivas pertinentes ante posibles desviaciones en los resultados esperados. Además, supone que deban implementarse estándares de desempeño para medir que tan eficiente ha sido la utilización de los recursos. (Van de Berghe, 2016).	31. La empresa realiza actividades de control para descubrir fallas que afecten el funcionamiento de sus procesos.												
	32. La empresa monitorea su desempeño general para idear medidas correctivas ante posibles desviaciones en los resultados.												
	33. La empresa establece estándares de desempeño para determinar la eficiencia en la utilización de los recursos.												
<b>Objetivo Específico 4:</b>	Examinar los instrumentos de gestión empresarial presentes en las procesadoras de sal del municipio de Maicao.												
<b>Variable:</b>	Gestión empresarial												
<b>Dimensión:</b>	Instrumentos de gestión empresarial												
<b>Indicador:</b> cadena de valor	<b>Ítems</b>	<b>Pertinencia con el Ítem</b>								<b>Redacción</b>			
		<b>Objetivo</b>		<b>Variable</b>		<b>Dimensión</b>		<b>Indicador</b>		<b>Objetivo</b>		<b>Ítem</b>	
		<b>P</b>	<b>NP</b>	<b>P</b>	<b>NP</b>	<b>P</b>	<b>NP</b>	<b>P</b>	<b>NP</b>	<b>P</b>	<b>NP</b>	<b>P</b>	<b>NP</b>

La cadena de valor supone la utilización de actividades operativas de marketing para lograr que sus productos sean percibidos como exclusivos, utilizar estrategias como disminución de precios para generar mayores beneficios y tener en cuenta los requerimientos de los clientes para que las labores operativas que se implementen puedan generar mayor valor organizacional (Laporte, 2016).	34. La empresa implementa actividades operativas de marketing para lograr que sus productos sean percibidos como exclusivos.												
	35. La empresa ajusta continuamente sus precios para lograr una optimización de costos que genere mayores beneficios.												
	36. La empresa tiene en cuenta los requerimientos de los clientes para implementar labores operativas que generen mayor valor organizacional.												
<b>Indicador:</b> reingeniería de procesos	<b>Ítems</b>	<b>Pertinencia con el Ítem</b>						<b>Redacción</b>					
		<b>Objetivo</b>		<b>Variable</b>		<b>Dimensión</b>		<b>Indicador</b>		<b>Objetivo</b>		<b>Ítem</b>	
		<b>P</b>	<b>NP</b>	<b>P</b>	<b>NP</b>	<b>P</b>	<b>NP</b>	<b>P</b>	<b>NP</b>	<b>P</b>	<b>NP</b>	<b>P</b>	<b>NP</b>
La reingeniería de procesos se enfoca en los puntos críticos de la organización para generar cambios que contribuyan a mejorar la eficiencia y competitividad. Plantea un análisis del ritmo de trabajo para implementar rediseños fundamentales que mejoren el rendimiento productivo y se busca la reducción de costos en los procesos organizacionales disminuyendo el tiempo de los ciclos productivos. (Laporte, 2016).	37. La empresa determina sus puntos críticos para introducir cambios productivos que mejoren la competitividad.												
	38. La empresa analiza el ritmo de trabajo para implementar cambios fundamentales que mejoren el rendimiento productivo.												
	39. La empresa disminuye el tiempo de los ciclos productivos para reducir los costos en los procesos.												
<b>Indicador:</b> contabilidad estratégica	<b>Ítems</b>	<b>Pertinencia con el Ítem</b>						<b>Redacción</b>					
		<b>Objetivo</b>		<b>Variable</b>		<b>Dimensión</b>		<b>Indicador</b>		<b>Objetivo</b>		<b>Ítem</b>	
		<b>P</b>	<b>NP</b>	<b>P</b>	<b>NP</b>	<b>P</b>	<b>NP</b>	<b>P</b>	<b>NP</b>	<b>P</b>	<b>NP</b>	<b>P</b>	<b>NP</b>
Se basa en el análisis y provisión de la estructura de costos propios y el de los competidores para mejorar la posición competitiva de la empresa e idear acciones de mejora en el largo plazo. Se requiere de un análisis de los mercados financieros para que una empresa pueda	40. La empresa monitorea continuamente su estructura de costos para determinar estrategias que mejoren su posición competitiva.												
	41. La empresa monitorea la estrategia de costos de sus competidores para idear acciones de mejora en el largo plazo.												



identificar los sectores que debería atender. (Laporte, 2016).

42. La empresa analiza los mercados financieros para identificar los sectores que deben atenderse.

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

## JUICIO DEL EXPERTO

En líneas generales, considera que los indicadores tienen relación con la variable:

Adecuado  Medianamente adecuado  Inadecuado

**OBSERVACIÓN:**

---

Considera que los reactivos del cuestionario miden los objetivos de manera:

Adecuado  Medianamente adecuado  Inadecuado

**OBSERVACIÓN:**

---

Considera que los reactivos del cuestionario miden las dimensiones de manera:

Adecuado  Medianamente adecuado  Inadecuado

**OBSERVACIÓN:**

---

Considera que los reactivos del cuestionario miden los indicadores de manera:

Adecuado  Medianamente adecuado  Inadecuado

**OBSERVACIÓN:**

---

El instrumento diseñado en cuanto a su redacción es:

Adecuado  Medianamente adecuado  Inadecuado

**OBSERVACIÓN:**

¿Se considera válido este instrumento?

a) Si  b) No



Firma del Experto

## JUICIO DEL EXPERTO

En líneas generales, considera que los indicadores tienen relación con la variable:

Adecuado  Medianamente adecuado  Inadecuado

**OBSERVACIÓN:** Sería importante que la redacción se hubiese desarrollado con signos de interrogación para que no dé cuenta que se está desarrollando una afirmación sino todo lo contrario que se quiere interrogar sobre el tema en mención, todos los ítems están redactados de la misma manera, eso se prestaría para creer que se afirma sobre el tema.

Considera que los reactivos del cuestionario miden los objetivos de manera:

Adecuado  Medianamente adecuado  Inadecuado

**OBSERVACIÓN:** Sería importante conocer sobre que se quiere decir con el término "Reactivos"

Considera que los reactivos del cuestionario miden las dimensiones de manera:

Adecuado  Medianamente adecuado  Inadecuado

**OBSERVACIÓN:** Reactivos"= ¿????

Considera que los reactivos del cuestionario miden los indicadores de manera:

Adecuado  Medianamente adecuado  Inadecuado

**OBSERVACIÓN:** Igual que el anterior

El instrumento diseñado en cuanto a su redacción es:

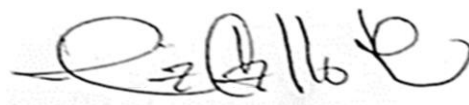
Adecuado  Medianamente adecuado  Inadecuado

**OBSERVACIÓN:** Se acepta el documento con la posibilidad que se haga claridad de los términos no congruentes y la redacción con signos de interrogación.

¿Se considera válido este instrumento?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

Observaciones: Tener en cuenta los comentarios realizados y en lo posible aplicarlos.



Firma del Experto

## JUICIO DEL EXPERTO

En líneas generales, considera que los indicadores tienen relación con la variable:

Adecuado  Medianamente adecuado  Inadecuado

**OBSERVACIÓN:**

---

Considera que los reactivos del cuestionario miden los objetivos de manera:

Adecuado  Medianamente adecuado  Inadecuado

**OBSERVACIÓN:**

---

Considera que los reactivos del cuestionario miden las dimensiones de manera:

Adecuado  Medianamente adecuado  Inadecuado

**OBSERVACIÓN:**

---

Considera que los reactivos del cuestionario miden los indicadores de manera:

Adecuado  Medianamente adecuado  Inadecuado

**OBSERVACIÓN:**

---

El instrumento diseñado en cuanto a su redacción es:

Adecuado  Medianamente adecuado  Inadecuado

**OBSERVACIÓN:**

¿Se considera válido este instrumento?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_



Firma del Experto

## ANEXO B. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

**Dirigido a:** El instrumento está dirigido a los gerentes de las procesadoras de sal del municipio de Maicao.

**Propósito:** El instrumento tiene como propósito recolectar información que permita analizar la planificación financiera como herramienta de gestión empresarial en las procesadoras de sal del municipio de Maicao.

**Instrucciones:** A usted se le entrega un ejemplar debidamente elaborado sobre la base de la escala de selección simple con cinco (5) alternativas de respuesta identificadas como:

<b>5</b> <b>Siempre</b> <b>(S)</b>	<b>4</b> <b>Casi siempre</b> <b>(CS)</b>	<b>3</b> <b>Algunas veces</b> <b>(AV)</b>	<b>2</b> <b>Casi nunca</b> <b>(CN)</b>	<b>1</b> <b>Nunca</b> <b>(N)</b>
--	--	---	--	--

Fuente: Elaboración propia (2021)

Lea detenidamente el instrumento, en este se presentan una serie de ítems; responda con una equis (X) a la alternativa seleccionada y por favor no deje ninguna sin respuesta. Se estima su mayor objetividad y sinceridad, agradeciendo su atención:

Indicadores	Ítems	Alternativa de respuesta				
		S	CS	AV	CN	N
Desarrollo de los objetivos financieros	1. La empresa analiza el entorno competitivo para fijar sus objetivos financieros.					
	2. La empresa planifica sus finanzas fijando objetivos que atienden sus necesidades reales.					
	3. La empresa proyecta el uso de sus recursos financieros para maximizar el valor organizacional.					
Desarrollo de la estrategia financiera	4. La empresa realiza un análisis interno para desarrollar la estrategia financiera acorde a sus objetivos.					
	5. La empresa estudia el entorno competitivo para crear estrategias financieras acordes a su misión.					
	6. La empresa crea su estrategia financiera enfocándose en el logro de la rentabilidad.					
Preparación del plan estratégico	7. La empresa realiza proyecciones financieras para diseñar planes que permitan el alcance de los objetivos					
	8. La empresa utiliza indicadores financieros para preparar el plan de acción que permita medir las metas logradas.					
	9. La empresa utilizan las aptitudes del talento humano para idear planes financieros eficientes.					
Control de resultados	10. La empresa mide el desempeño financiero para controlar el correcto cumplimiento de los objetivos.					
	11. La empresa realiza controles para detectar desviaciones en los objetivos financieros.					
	12. La empresa evalúa los resultados financieros para generar correctivos pertinentes.					

Plan financiero de largo plazo	13. La empresa realiza provisiones superiores a un año para determinar los recursos financieros requeridos.					
	14. La empresa realiza pronósticos financieros para definir el nivel de financiación requerido a largo plazo					
	15. La empresa actualiza su plan financiero a largo plazo anualmente como método de monitoreo.					
Plan financiero de corto plazo	16. La empresa realiza proyecciones financieras anuales para determinar los ingresos que eviten la escases de capital.					
	17. La empresa monitorea su presupuesto financiero para estimar las necesidades de financiamiento.					
	18. La empresa analiza trimestralmente los resultados presupuestales para definir como invertir los excedentes monetarios.					
Planes financieros de emergencia	19. La empresa realiza planes financieros de emergencia para subsanar las necesidades de financiación.					
	20. La empresa realiza proyecciones financieras para idear acciones que hagan frente a los cambios del mercado.					
	21. La empresa mantiene fondos para enfrentar eventualidades que atenten contra el funcionamiento empresarial.					
Planeación	22. La empresa analiza el entorno socioeconómico para proyectar acciones que permitan alcanzar las metas propuestas.					
	23. La empresa proyecta los resultados esperados para formular los planes de acción.					
	24. La empresa diseña planes gerenciales susceptibles al cambio para facilitar su alcance en los plazos establecidos.					

Organización	25. La empresa coordina la utilización de sus recursos para conservar su nivel competitivo.					
	26. La empresa define claramente los cargos para evitar confusión en la asignación de responsabilidades.					
	27. La empresa coordina sus áreas funcionales para lograr un equilibrio en la utilización de los recursos.					
Dirección	28. La empresa propicia un ambiente de trabajo adecuado para lograr mayor nivel de productividad.					
	29. La empresa ejerce la comunicación para tomar decisiones que permitan alcanzar eficientemente los objetivos planeados.					
	30. La empresa implementa la motivación al talento humano para crear ideas de trabajo innovadoras.					
Control	31. La empresa realiza actividades de control para descubrir fallas que afecten su funcionamiento.					
	32. La empresa monitorea su desempeño general para idear medidas correctivas.					
	33. La empresa establece estándares de desempeño para determinar los niveles de eficiencia.					
Cadena de valor	34. La empresa implementa actividades operativas de marketing para lograr que sus productos sean percibidos como exclusivos.					
	35. La empresa ajusta continuamente sus precios para generar mayores beneficios.					
	36. La empresa tiene en cuenta los requerimientos de los clientes para implementar acciones de mejora.					



Reingeniería de procesos	37. La empresa determina sus puntos críticos para introducir cambios productivos que mejoren la competitividad.					
	38. La empresa analiza el ritmo de trabajo para implementar cambios que mejoren el rendimiento productivo.					
	39. La empresa disminuye el tiempo de los ciclos productivos para reducir los costos en los procesos.					
Contabilidad estratégica	40. La empresa monitorea su estructura de costos para determinar estrategias que mejoren su posición competitiva.					
	41. La empresa monitorea la estrategia de costos de sus competidores para idear acciones de mejora en el largo plazo.					
	42. La empresa analiza los mercados financieros para identificar los sectores que deben atenderse.					

Fuente: elaboración propia (2022)

## ANEXO C. CÁLCULO DEL COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH

	Sujeto 1	Sujeto 2	Sujeto 3	Sujeto 4	Sujeto 5	Varianzas		
Item 1	3	1	2	3	1	0,8	<b>Alfa</b>	<b>0,87</b>
Item 2	2	1	1	2	3	0,56	<b>K (Número de ítems)</b>	42
Item 3	2	1	3	1	1	0,64	<b>Vi (Varianza de cada ítem)</b>	28,4
Item 4	1	2	2	1	1	0,24	<b>Vt (Varianza total)</b>	192,4
Item 5	3	3	2	2	1	0,56		
Item 6	3	2	3	3	3	0,16		
Item 7	3	2	2	1	1	0,56		
Item 8	2	3	2	2	1	0,4		
Item 9	5	3	4	3	3	0,64		
Item 10	2	1	4	3	1	1,36		
Item 11	3	4	3	3	1	0,96		
Item 12	2	2	5	2	1	1,84		
Item 13	2	4	2	2	2	0,64		
Item 14	1	3	2	2	2	0,4		
Item 15	2	2	1	1	1	0,24		
Item 16	3	1	5	3	3	1,6		
Item 17	1	3	2	2	2	0,4		
Item 18	2	3	1	1	1	0,64		
Item 19	3	3	1	1	1	0,96		
Item 20	3	3	2	1	1	0,8		
Item 21	2	2	1	2	1	0,24		
Item 22	1	3	2	3	1	0,8		
Item 23	3	3	2	1	1	0,8		
Item 24	5	4	3	2	2	1,36		
Item 25	3	4	3	3	1	0,96		
Item 26	3	1	2	3	4	1,04		
Item 27	3	2	3	3	1	0,64		
Item 28	4	3	3	4	4	0,24		
Item 29	2	3	3	2	3	0,24		
Item 30	4	3	3	3	3	0,16		
Item 31	3	4	3	3	3	0,16		
Item 32	3	4	4	1	1	1,84		
Item 33	4	3	3	3	1	0,96		
Item 34	4	3	2	2	2	0,64		
Item 35	1	2	2	1	1	0,24		
Item 36	3	2	1	2	1	0,56		
Item 37	1	3	3	3	2	0,64		
Item 38	3	3	3	2	2	0,24		
Item 39	1	3	4	2	2	1,04		
Item 40	3	2	3	3	3	0,16		
Item 41	3	2	1	2	2	0,4		
Item 42	3	4	2	2	2	0,64		
<b>SUMA</b>	110	110	105	91	74			