

Propuesta para el mejoramiento de los procesos de planeación financiera de la empresa  
Concrearmado Ltda.



**Propuesta para el mejoramiento de los procesos de planeación financiera de la  
empresa Concrearmado Ltda.**

**Yudy Lorena Pico Hernández**

**Corporación Universitaria Minuto De Dios**

**Rectoría Virtual y a Distancia**

**SEDE / CENTRO TUTORIAL Bogotá D.C. - Sede Principal**

**PROGRAMA Especialización en Gerencia Financiera**

**agosto de 2023**

**Propuesta para el mejoramiento de los procesos de planeación financiera de la empresa  
Concrearmado Ltda.**

**Propuesta para el mejoramiento de los procesos de planeación financiera de la  
empresa Concrearmado Ltda.**

**Yudy Lorena Pico Hernández**

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en  
Gerencia Financiera**

**Asesor(a)**

**Campo Elías López-Rodríguez**

**Líder de Investigación**

**Corporación Universitaria Minuto De Dios**

**Rectoría Virtual y a Distancia**

**SEDE / CENTRO TUTORIAL Bogotá D.C. - Sede Principal**

**Especialización en Gerencia Financiera**

**agosto de 2023**

Propuesta para el mejoramiento de los procesos de planeación financiera de la empresa  
Concrearmado Ltda.

### **Dedicatoria**

*La presente investigación esta dedicada a mi familia, principalmente a mi esposo por su apoyo en mi crecimiento personal y profesional, pensando siempre en el bienestar de nuestra familia.*

Propuesta para el mejoramiento de los procesos de planeación financiera de la empresa  
Concrearmado Ltda.

### **Agradecimientos**

Agradezco a la Corporación Universitaria Minuto de Dios, por el aprendizaje en el desarrollo de la presente investigación y a la empresa Concrearmado Ltda., por darme la oportunidad de desarrollar este trabajo académico, lo que aportó gran conocimiento a mi formación como profesional.

Propuesta para el mejoramiento de los procesos de planeación financiera de la empresa  
Concrearmado Ltda.

**Contenido**

Resumen.....	10
Introducción .....	12
1 Problema .....	15
1.1 Descripción del problema .....	15
1.2 Pregunta de investigación .....	18
2 Justificación .....	19
3 Objetivos .....	21
3.1 Objetivo general.....	21
3.2 Objetivos específicos .....	21
4 Marco de referencia .....	22
4.1 Marco teórico.....	22
4.2 Marco legal .....	26
5 Metodología.....	28
5.1 Alcance de la investigación .....	28
5.2 Enfoque metodológico .....	28
5.3 Instrumentos.....	29
5.4 Procedimientos.....	30
5.5 Análisis de información.....	33

Propuesta para el mejoramiento de los procesos de planeación financiera de la empresa  
Concrearmado Ltda.

5.6	Consideraciones éticas .....	33
6	Resultados .....	34
6.1	Análisis Documental de la Empresa Concrearmado Ltda. ....	34
6.1.1	Nombre de la Empresa. ....	34
6.1.2	Descripción de la empresa.....	34
6.1.3	Misión.....	35
6.1.4	Visión .....	35
6.1.5	Estructura Organizacional.....	35
6.1.6	Consortios.....	38
6.1.7	Sistema de Gestión Integrado.....	38
6.2	Diagnóstico del estado actual del proceso de planeación financiera .....	39
6.3	Análisis Información Financiera Histórica .....	49
6.3.1	Análisis Vertical de Estados Financieros .....	49
6.3.2	Análisis Indicadores Financieros .....	52
6.4	Propuesta de mejoramiento en los procesos de planeación financiera .....	61
7	Conclusiones .....	69
8	Recomendaciones .....	72
9	Referencias bibliográficas.....	74

Propuesta para el mejoramiento de los procesos de planeación financiera de la empresa  
Concrearmado Ltda.

**Lista de tablas**

Tabla 1. Composición Capital Social.....	35
Tabla 2. Cargos y nivel jerárquico. ....	37
Tabla 3. Procesos .....	39
Tabla 4. Análisis vertical financiamiento de la empresa en miles de pesos Colombianos	50
Tabla 5. Análisis vertical obligaciones financieras.....	51
Tabla 6. Gastos financieros frente a los ingresos operacionales. ....	52
Tabla 7. Margen de utilidad bruta del año 2.018 al 2.022 .....	55
Tabla 8. Margen de utilidad operacional del año 2.018 al 2.022 .....	56
Tabla 9. Margen neto del año 2.018 al 2.022.....	58
Tabla 10. Ebitda del año 2.018 al 2.022.....	59

Propuesta para el mejoramiento de los procesos de planeación financiera de la empresa  
Concrearmado Ltda.

**Lista de figuras**

Figura 1. Procedimiento para la mejora de planeación financiera .....	32
Figura 2. Mapa actividades de planeación financiera. ....	40
Figura 3. Mapa periodicidad de planeación. ....	41
Figura 4. Mapa información requerida.....	42
Figura 5. Mapa cómo realizar presupuestos.....	43
Figura 6. Mapa presupuestos reales. ....	44
Figura 7. Impacto de la planeación financiera. ....	45
Figura 8. Mapa aspectos positivos y negativos de planeación financiera.....	46
Figura 9. Mapa de riesgos financieros. ....	47
Figura 10. Mapa importancia de planeación financiera. ....	48
Figura 11. Financiamiento de la empresa Concrearmado Ltda.....	50
Figura 12. Liquidez de los últimos 5 años de la empresa Concrearmado Ltda. ....	53
Figura 13. Endeudamiento de los últimos 5 años de la empresa Concrearmado Ltda.....	54
Figura 14. Margen de utilidad bruta del año 2.018 al 2.020 .....	55
Figura 15. Margen de utilidad operacional del año 2.018 al 2.020.....	57
Figura 16. Margen neto del año 2.018 al 2.022 .....	58
Figura 17. Variación ebitda del año 2.018 a 2.022 .....	60
Figura 18. Cobertura de intereses de los últimos 5 años de la empresa Concrearmado ...	61

Propuesta para el mejoramiento de los procesos de planeación financiera de la empresa  
Concrearmado Ltda.

**Lista de anexos**

Anexo 1. Autorización para la elaboración del proyecto de investigación en la empresa Concrearmado Ltda.....	77
Anexo 2. Organigrama de la empresa Concrearmado Ltda.....	78

Propuesta para el mejoramiento de los procesos de planeación financiera de la empresa  
Concrearmado Ltda.

**Resumen**

Una parte del éxito de las empresas se mide en su capacidad de prever situaciones que puedan afectar su futuro, una de las herramientas que les permite estimar posibles necesidades y su capacidad de afrontar económicamente estas situaciones es la planeación financiera; la empresa colombiana Concrearmado Ltda. perteneciente al sector construcción, ha identificado una posible falencia en este aspecto; por lo anterior, la presente investigación tiene como objetivo desarrollar una propuesta para el mejoramiento de los procesos de planeación financiera de la empresa Concrearmado Ltda.; para tal fin, en el desarrollo de esta investigación, se utilizó el análisis descriptivo con un enfoque cualitativo, siendo un estudio de caso, adicionalmente se empleó análisis documental y aplicación de entrevista a los líderes de la organización; con el fin de conocer la forma de ejecutar las actividades en la actualidad. Dentro de los hallazgos más representativos, encontramos que la empresa Concrearmado Ltda. no tiene un proceso de planeación financiera definido o documentado, y actualmente, las decisiones financieras se toman basándose en las necesidades que se van presentando, lo que está impactando en sus resultados financieros. Se concluye que la compañía requiere implementar un proceso de planeación financiera, para lo cual se presenta una propuesta de actividades estratégicas que les ayude a organizarse y planificar todo el contexto financiero de la compañía, que le permitan anticiparse a situaciones tanto positivas como negativas y tomar decisiones de forma preventiva.

**Palabras claves:** Gerencia Financiera, Planeación Financiera, Mejoramiento de Procesos

Propuesta para el mejoramiento de los procesos de planeación financiera de la empresa  
Concrearmado Ltda.

**Abstract**

Part of the success of companies is measured in their ability to anticipate situations that may affect their future, one of the tools that allows them to estimate possible needs and their ability to economically face these situations is financial planning; the Colombian company Concrearmado Ltda. belonging to the construction sector, has identified a possible shortcoming in this regard; Therefore, the present investigation aims to develop a proposal for the improvement of the financial planning processes of the company Concrearmado Ltda.; For this purpose, in the development of this research, descriptive analysis was used with a qualitative approach, being a case study, additionally, documentary analysis and interview application to the leaders of the organization were used; in order to know how to execute the activities at present. Among the most representative findings, we find that the company Concrearmado Ltda. does not have a defined or documented financial planning process, and currently, financial decisions are made based on the needs that arise, which is impacting its financial results. It is concluded that the company needs to implement a financial planning process, for which a proposal for strategic activities is presented to help them organize and plan the entire financial context of the company, which allow it to anticipate both positive and negative situations and take decisions preemptively.

**Keywords:** Financial Management, Financial Planning, Process Improvement

# Propuesta para el mejoramiento de los procesos de planeación financiera de la empresa Concrearmado Ltda.

## **Introducción**

En la actualidad la economía mundial es muy cambiante, lo que hace que las empresas privadas cada vez deban ser más competitivas, lo que les exige cada vez realizar mayor planeación en todas las actividades de la organización, Concrearmado Ltda. es una empresa que ha venido creciendo y organizándose paulatinamente, sin embargo no tiene definido claramente su planeación financiera, lo que puede impactar notablemente en sus resultados y hacer que la empresa este perdiendo actualmente o pueda tener pérdidas económicas en el futuro que pongan en riesgo su continuidad, por esta razón es necesario realizar un diagnóstico que evidencie el estado actual de la empresa en el proceso de planeación financiera, para en base al análisis del mismo, realizar una propuesta que le ayude a mejor este proceso.

Para quienes dirigen una compañía es de vital importancia, contar con la mayor información que le permita anticiparse a posibles sucesos, es por esto que la planeación financiera se convierte en una herramienta indispensable para gestionar de forma eficiente los recursos de la compañía, es por esto que la empresa Concrearmado Ltda., tiene la necesidad de mejorar el procedimiento de planeación financiera que actualmente ejecuta, lo que le permitirá optimizar sus recursos, lo que se va a reflejar en mejores resultados económicos y mayor crecimiento de la compañía.

El marco teórico utilizado se compone de los aspectos más relevantes de la planeación financiera, en este se resalta la pertinencia de aportes de diferentes autores como Valle Núñez (2020), García & Londoño (2019), Mayor García & Saldarriaga Gómez (2016),

## Propuesta para el mejoramiento de los procesos de planeación financiera de la empresa Concrearmado Ltda.

Castro & Castro (2014) entre otros, dentro de los que encontramos la importancia de la planeación como herramienta en la toma de decisiones, el presupuesto como insumo de la planeación, el control presupuestal como medición de cumplimiento de los planes, el análisis de la información contable histórica, y demás actividades estratégicas para lograr los objetivos de las empresas y cumplir las metas trazadas.

Esta investigación tiene un alcance descriptivo teniendo en cuenta que se requirió caracterizar el proceso de planeación financiera de la empresa, con un enfoque cualitativo realizando el análisis para describir la situación, se utilizó como técnica el estudio de caso, ya que la investigación se realizó en la empresa Concrearmado Ltda., el análisis documental en el que se revisó y estudió la información general y financiera de la compañía, y la entrevista para conocer las actividades de cada área y su aporte en la planificación; de esta forma se da el sustento a la estrategia metodológica utilizada en el presente trabajo investigativo.

Entre los resultados mas importantes de la investigación se obtuvieron el diagnóstico de la situación actual de la empresa en el que se evidenció falta de planeación y gestión de costos y gastos en la empresa, que en los últimos años ha impactado los gastos financieros y el nivel de endeudamiento de la empresa; en base a estos hallazgos se planteó una propuesta de actividades estratégicas para la implementación de un proceso de planeación financiera más claro y completo, teniendo en cuenta los insumos y herramientas útiles para el mismo, definiendo cada punto incluyendo el paso a paso para su desarrollo.

Propuesta para el mejoramiento de los procesos de planeación financiera de la empresa  
Concrearmado Ltda.

En términos generales, a nivel académico podemos encontrar una investigación basada en el análisis y estudio de un problema, aplicando los conocimientos adquiridos para plantear una posible solución, donde se generó una metodología para el proceso de planeación financiera, que servirá de referente para la formación de los profesionales y la aplicación en futuras investigaciones de este tema o similar, y que así como ésta investigación puedan aportar a las compañías Colombianas a mejorar sus procesos financieros, que le permitan organizarse y de esta forma ser mas competitivas, creciendo y generando mayor beneficio a la sociedad.

## **1 Problema**

### **1.1 Descripción del problema**

El ejercicio empresarial dentro de la economía mundial, es el constante cambio de creación y destrucción perpetua de empresas y riquezas; por un lado, la innovación abre paso al éxito empresarial, haciendo que nuevas empresas surjan, brindando bienes y servicios que satisfacen las necesidades de la sociedad, y por otro lado, se encuentran aquellas empresas que son conminadas al fracaso, y deben cerrar sus puertas al no lograr continuar con su objeto empresarial, este constante cambio es lo que Mazzucato (2019) describe en su libro “El valor de las cosas: quién produce y quién gana en la economía global”, al definir el termino de “destrucción creativa”.

Dentro del término destrucción creativa, se encuentran las innovaciones de procesos, que son aquellas prácticas empresariales que hacen que las empresas puedan mejorar día a día, dejando atrás aquellas actividades que no contribuyen con la creación de valor empresarial, por tal motivo, los empresarios exitosos no solo buscan innovar productos y servicios, sino que, también incorporan en sus procesos, aquellas practicas exitosas que valen la pena replicarse, mientras que los empresarios que no se adaptan a la innovación y nuevas tendencias, tarde o temprano son superados por sus competidores.

En Colombia, la Superintendencia de Sociedades anualmente publica, a través del Sistema de Información y Riesgo Empresarial (SIREM), información relevante sobre el estado del sector empresarial en Colombia, revelando datos sobre ingresos, ganancias y pérdidas; sobre

## Propuesta para el mejoramiento de los procesos de planeación financiera de la empresa Concrearmado Ltda.

esta información, Vega Cabrera & Garzón Garzón (2021) realizaron un análisis sobre las principales causas del fracaso empresarial, en donde pudieron inferir que las variables más relevantes que inciden en la probabilidad de quiebra de una empresa en Colombia se relacionan con la liquidez, la solvencia y el control de su crecimiento.

La Superintendencia de Sociedades (2021) publicó la información de las diez mil empresas más grandes del país, según información financiera del periodo 2020, de las cuales trecientas noventa y ocho se dedican a la construcción de vías, carreteras y otras infraestructuras, mientras que en el año 2021 el número de empresas dedicadas a esta actividad dentro de este *ranking* disminuyó a trescientas sesenta y uno; adicionalmente, el 11.63% de las empresas de este sector tuvieron pérdidas en el mismo año; sin embargo, no es posible afirmar que la totalidad de estas empresas hayan salido del mercado, pero si presentaron un menor crecimiento en comparación con otros sectores incluidos en este informe.

La empresa Concrearmado Ltda., sociedad dedicada a la construcción de obras de ingeniería civil, cuyo objeto principal es la gestión de proyectos públicos y privados, ocupó el lugar seis mil ciento tres dentro del informe de las 9.000 empresas siguientes más grandes del país del año 2021 (Superintendencia de Sociedades, 2022), creciendo en comparación del lugar nueve mil novecientos setenta y cinco que ocupó en el mismo informe del año anterior (Superintendencia de Sociedades, 2021), evidenciando el resultado positivo de la gestión de la empresa.

## Propuesta para el mejoramiento de los procesos de planeación financiera de la empresa Concrearmado Ltda.

Los resultados de los últimos años permiten inferir que, Concrearmado Ltda. ha sido un ejemplo de crecimiento empresarial; sin embargo, como toda empresa, su éxito no está asegurado, y una decisión equivocada, puede hacer que retroceda; por lo tanto, para continuar por el camino de crecimiento, la gerencia debe contar con herramientas útiles para la toma de decisiones, incluida la información financiera que le permita determinar su capacidad de invertir, expandirse y afrontar proyectos que requieran mayor grado de financiamiento, sin dejar que estas decisiones se tomen en base a la necesidad del momento.

En la actualidad, la empresa Concrearmado Ltda., realiza su planeación financiera interna, sin contar con una política definida, procedimientos o metodologías claras, que sean seguidos dentro de los proyectos que gestiona, y por las diferentes áreas de la organización, sino, que es realizado mediante las necesidades que se van presentando en cada proyecto, basados en los conocimientos de los líderes de áreas, incluidos los proyectos; es de resaltar, que estos últimos, deben ceñirse a presupuestos contractuales, con los cuales permiten estimar los posibles ingresos producto de la ejecución de las actividades constructivas, pero sus gastos directos e indirectos no están claramente definidos, por lo que las ganancias o pérdidas solo se conocen al cierre del proyecto.

Producto de lo anterior, al entender que la empresa no planifica previamente los costos operativos, y sus gastos administrativos son estimados y no planificados, le es imposible realizar una adecuada planeación financiera como organización y a su vez realizar el seguimiento adecuado, conociendo si los recursos son invertidos de forma eficiente tanto en sus proyectos, como a nivel organizacional.

Propuesta para el mejoramiento de los procesos de planeación financiera de la empresa  
Concrearmado Ltda.

## **1.2 Pregunta de investigación**

¿Cómo se pueden mejorar los procesos de planeación financiera de la empresa  
Concrearmado Ltda.?

## **2 Justificación**

Los empresarios deben basar sus decisiones mediante el análisis de aspectos internos y externos al sector donde se desarrollan, por lo que conocer profundamente la empresa que dirigen, se convierte en la mejor herramienta para permanecer en el mercado, competir con otras empresas, innovar o crecer; por lo tanto, tener claro cuáles son sus fortalezas a nivel técnico, así como su capacidad económica para poder planificar su futuro, se convierte en una necesidad; por tal motivo, la planeación financiera es una herramienta vital en la toma de decisiones, ya que no contar con información adecuada y de forma oportuna, puede conllevar al fracaso de una empresa.

Concrearmado Ltda., en respuesta a los aspectos externos y condiciones del mercado, ha venido incorporando dentro de sus procesos para la gestión de proyectos, algunas prácticas para la dirección de proyectos (Pmbok, 2017), que incluye aquellas prácticas tradicionales comprobadas y más utilizadas para la dirección de proyectos, así como nuevas tendencias que han dado resultados exitosos, dentro de estas prácticas se encuentra la gestión activa de los costos; que aún no ha sido implementada por la empresa; por lo cual, el mejoramiento del proceso de planeación financiera de los proyectos que gestiona la empresa, así como la gestión financiera de la organización, es una prioridad para la gerencia.

El presente proyecto busca atender esta necesidad; para lo cual se consideran tanto las actividades operativas como las administrativas, con el propósito de definir políticas y una metodología acorde a las necesidades de la organización y sus procesos; es innegable, que la

## Propuesta para el mejoramiento de los procesos de planeación financiera de la empresa Concrearmado Ltda.

gestión financiera de una empresa dedicada a la gestión de proyectos, es el fundamento para determinar el éxito, pues para la incorporación de los productos y servicios en la ejecución de los procesos operativos, depende de la eficiencia en la estimación, adquisición y uso de los recursos; para lo cual, el mejoramiento del proceso de planeación financiera de la organización, no solo al interior de los proyectos que gestiona, sino que, esta información debe servir como insumo para la optimización de los recursos de la organización, y su correcto seguimiento, que le sirva de base para el éxito empresarial y continuar prestando sus servicios en beneficio de la sociedad.

Este ejercicio permite que el profesional que realiza el análisis de la situación de la empresa, durante el desarrollo del proyecto, pueda identificar en la primera parte, las posibles falencias en los procedimientos internos, posteriormente evaluar las causas y consecuencias, y por último en base a la dinámica de la empresa, proponer un plan de mejora, planteando una metodología que permita que el proceso financiero sea más eficiente, permitiéndole a la gerencia tomar decisiones basadas en información sustentable, mejorando los resultados y aportando al éxito de la empresa.

Propuesta para el mejoramiento de los procesos de planeación financiera de la empresa  
Concrearmado Ltda.

### **3 Objetivos**

#### **3.1 Objetivo general**

Desarrollar una propuesta para el mejoramiento de los procesos de planeación financiera de la empresa Concrearmado Ltda.

#### **3.2 Objetivos específicos**

- Generar un acercamiento conceptual orientado a los procesos de planeación financiera y su incidencia en el desarrollo gerencial.
- Diagnosticar el estado actual de los procesos de planeación financiera en la empresa Concrearmado Ltda.
- Definir un conjunto de actividades estratégicas para el mejoramiento de los procesos de planeación financiera, que integre las actividades productivas y administrativas.

## **4 Marco de referencia**

### **4.1 Marco teórico**

La planeación financiera se define como una herramienta empresarial, necesaria para la continuidad de un negocio, ya que permite visualizar una empresa en diferentes escenarios a nivel global, identificando los factores para incursionar en el mercado o cómo hacerlo (Correa García et al., 2010). Valle Núñez (2020) describe la planeación financiera, como una herramienta de la gerencia, que brinda control sobre la toma de decisiones para el logro de los objetivos y metas de la organización, capaz de adaptarse a las características de cualquier entorno. La planeación financiera es el proceso mediante el cual, una empresa define las estrategias para lograr las metas organizacionales a mediano y largo plazo, visualizando y analizando las posibles situaciones y los recursos requeridos para alcanzarlas (Elizalde Marín, 2018).

González, (2013) define la planeación financiera como las actividades necesarias, para el funcionamiento de la empresa y su objetivo es la generación de utilidades a los socios, así como buscar la continuidad del negocio dentro del mercado empresarial, utilizando herramientas que permitan analizar las decisiones tomadas en la gestión organizacional, entre las más usadas está el análisis de punto de equilibrio, los modelos de planeación financiera, y la proyección de estados financieros (Castro & Castro, 2014). La planeación financiera es de gran importancia en las empresas, ya que con esta definimos la dirección en que se van a invertir los recursos, en un determinado periodo con la finalidad de alcanzar las metas al mediano y largo plazo (Chávez et al., 2022)

## Propuesta para el mejoramiento de los procesos de planeación financiera de la empresa Concrearmado Ltda.

El presupuesto como insumo para la planeación financiera se convierte en un elemento esencial para la definición de estrategias en el cumplimiento de los objetivos de la organización, identificando el grado de flexibilidad frente a posibles cambios en su entorno (García & Londoño 2019). Por su parte, Levy (2005) considera al presupuesto dentro de la organización, como un plan financiero simplificado, que permite destinar recursos para las diferentes actividades de la empresa como operación, inversión o pagos de deudas, así como el identificar las posibles necesidades de capital; sin embargo, independientemente de considerar al presupuesto un insumo o un plan financiero por sí solo, el mismo depende del modelo económico de la empresa, sus necesidades de recursos, las fuentes y aplicaciones, como la creación de fondos internos, incluyendo los flujos de caja, la conformación del patrimonio y la rentabilidad que este genera. (Chávez *et al.*, 2022).

Mayor García & Saldarriaga Gómez (2016) consideran que, la implementación de la planeación financiera logra cambiar la mentalidad dentro de una empresa, del enfoque contable al financiero, ya que este último logra un procesamiento más dinámico permitiendo a las empresas ser más competitivas; ya que, la planeación financiera busca definir la estrategia a futuro de una organización; sin desconocer que, utiliza la información contable para conocer el pasado, realidad de la empresa y definir las acciones a tomar para lograr los objetivos (Jiménez *et al.*, 2014), lo anterior es fundamental pues lo descrito por Anvarovich (2020), el conocimiento de la empresa y el mercado, permite la identificación de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, con el propósito de identificar las posibles adversidades que la organización deberá afrontar antes que sucedan y evitar la crisis.

## Propuesta para el mejoramiento de los procesos de planeación financiera de la empresa Concrearmado Ltda.

En el proceso de planeación financiera, Castro & Castro (2014) identifica que pueden ser usados planes financieros de largo plazo para determinar inversiones y financiamiento, de corto plazo para definir flujo de efectivo y de emergencia para atender las situaciones imprevistas. García & Londoño (2019) consideran que, dentro de la planeación financiera, el presupuesto es la forma en que una organización cuantifica sus objetivos en un periodo de tiempo, aplicando las estrategias y metodologías necesarias para alcanzar las metas definidas; lo cual, representa una herramienta para la toma de decisiones. Entendiendo que, dentro de este proceso se pueden utilizar diferentes tipos de presupuestos, entre ellos, los de operación como ventas, compras y gastos; de capital para compra y venta de activos y, los financieros para determinar las necesidades de financiamiento (Levy, 2005), un presupuesto confiable, teniendo en cuenta los pronósticos financieros de la organización, arroja información esencial para la toma de decisiones acertadas, aumentando las probabilidades del cumplimiento de objetivos y metas empresariales (Valle Núñez, 2020)

Los procesos de planeación financiera, permiten convertir información como políticas y estrategias a términos económicos y financieros, lo anterior con el propósito de realizar proyecciones y presupuestos del negocio para definir una estrategia adecuada para la toma de decisiones (Correa *et al.* 2010), interpretando a Elizalde (2018), cuando describe planeación financiera como el soporte de la gestión gerencial para lograr los objetivos de una organización; integrando sus elementos con las estrategias definidas; por esta razón, es necesario que la gerencia le de mayor uso a esta herramienta, ya que tiene como objetivo el validar que tan efectivas son las estrategias o acciones propuestas para la operación y para la creación de valor;

Propuesta para el mejoramiento de los procesos de planeación financiera de la empresa  
Concrearmado Ltda.

por lo que es importante usar las herramientas como los indicadores financieros. (González, 2013).

Para García & Londoño (2019), en la planeación financiera, es indispensable realizar control del presupuesto, el cual tiene como finalidad mantener la proyección de actividades estable, comparando la ejecución real con lo proyectado, analizando las variaciones, para aplicar las correcciones necesarias; ya que, este proceso toma la información histórica de la organización, para elaborar presupuestos y proyecciones, que aportan datos para la definición de metas económicas y las acciones para su logro, arrojando como resultado información para personas interesadas (Valle Núñez, 2020), para Correa García, et al., (2010) esto es importante porque, una planeación financiera sin información de apoyo y elaborada de forma intuitiva, puede hacer que la organización cometa errores que pueden afectar su futuro en el mercado, principalmente los relacionados con la financiación de la empresa.

El éxito de una empresa se basa en innovar y competir, por lo que incorporar una planeación financiera apoyada en indicadores de gestión, ayuda a la toma de decisiones acertadas para controlar los riesgos financieros de una organización (Jiménez et al., 2014), para una adecuada planeación financiera, es necesario analizar el impacto que tendrán las inversiones en el resultado de la organización, así como seleccionar las fuentes de financiamiento más convenientes para el cumplimiento de los objetivos empresariales (Castro & Castro, 2014), ahora bien, Mayor García & Saldarriaga Gómez (2016), expresan que, el seguimiento del flujo de efectivo como elemento de la planeación financiera, permite evaluar si las metas de liquidez, inversión o uso de recursos se cumplen, si las políticas financieras son adecuadas y los recursos

## Propuesta para el mejoramiento de los procesos de planeación financiera de la empresa Concrearmado Ltda.

financieros son suficientes y oportunos. Valle Núñez (2020) enfoca su resultado en que, la planificación financiera permite verificar la gestión empresarial, identificar e implementar cambios requeridos para cumplir las metas planteadas, y hacer seguimiento del avance del logro de los objetivos.

### 4.2 Marco legal

El presente proyecto se sustenta en el siguiente marco normativo:

- Constitución Política de Colombia, Artículo 333 habla sobre de “las disposiciones aplicables ante el régimen económico y asuntos competentes a la agencia pública”, el cual trata de los fundamentos a los cuales se tienen que acoger las empresas en Colombia para su funcionamiento y puesta en marcha.
- Decreto 410 de 1971, Código de Comercio, dentro de los artículos 10, 13, 14, 19 y 25 habla sobre los conceptos el comercio, las obligaciones para aplicar en el oficio del comerciante.
- Decreto 1074 de 2015, Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo, que regula las actividades que desarrollan estos sectores.
- Ley 1314 de 2009, por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento.

Propuesta para el mejoramiento de los procesos de planeación financiera de la empresa  
Concrearmado Ltda.

- Decreto 2420 de 2015, por medio del cual se reglamenta las normas de información financiera y el aseguramiento de la información, consolidando la diferente normativa sobre el tema.

## **5 Metodología**

### **5.1 Alcance de la investigación**

En la presente investigación se determinó un alcance descriptivo, teniendo en cuenta que se requirió estudiar la problemática de la compañía sobre el proceso de planeación financiera, por medio del cual se realizó un diagnóstico de su estado, describiendo la situación actual para ser analizada, encontrando las posibles falencias, midiendo sus causas y consecuencias y evaluando las alternativas para la presentación de una propuesta de mejora en el proceso de planeación financiera de la organización, lo que a largo plazo se reflejará en la optimización de recursos de la empresa.

Según Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2018) los estudios descriptivos buscan caracterizar personas, grupos, procesos, situaciones, entre otros, midiendo o agrupando datos para posteriormente reportar información sobre las diferentes variables o aspectos que se pretenden investigar, sin embargo, se debe entender su finalidad y limitación para usarse de forma adecuada, evitando forzar conclusiones que predigan causa y efecto que superen los límites del tipo de estudio utilizado (Abreu, 2012)

### **5.2 Enfoque metodológico**

El enfoque de investigación utilizado para el presente proyecto fue cualitativo, ya que en el estudio del mismo, se analizó inicialmente el proceso de planeación financiera de la empresa,

## Propuesta para el mejoramiento de los procesos de planeación financiera de la empresa Concrearmado Ltda.

tanto documentalmente como su ejecución, las características principales y la fuente de información utilizada, buscando comprender la metodología vigente, y los puntos que necesitaban mayor atención, de esta forma se diagnosticó el estado actual del proceso, y por último se definieron las actividades estratégicas por cada punto analizado que conllevarán a una mejora en la planeación financiera de la compañía.

La Investigación cualitativa se caracteriza por utilizar principalmente información cualitativa, cuyo objetivo es realizar análisis que conlleve a lograr una descripción detallada de la situación o caso estudiado (Cauas, 2015). Así mismo Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2018) mencionan que en el enfoque cualitativo se plantea un problema a estudiar, el cual comúnmente no es tan detallado como en la investigación cuantitativa, se va encaminando a medida que se va realizando el estudio de acuerdo con el análisis de las situaciones que se presentan en el proceso.

### **5.3 Instrumentos**

Los instrumentos que se usaron en la presente investigación fueron el estudio de caso, el análisis documental y la entrevista; el estudio de caso, ya que el proyecto se desarrolló específicamente en la organización Concrearmado Ltda., planteando la problemática en el proceso de planeación financiera, realizando inicialmente el diagnóstico, para obtener como resultado una propuesta de mejora; el análisis documental teniendo en cuenta que se requirió hacer revisión de los procesos, políticas, informes y demás que se encontraron documentados, analizando las características y metodologías allí descritas; y por último la entrevista para

## Propuesta para el mejoramiento de los procesos de planeación financiera de la empresa Concrearmado Ltda.

conocer en la práctica, el conocimiento que tiene cada área sobre planeación financiera y como se ejecutan las actividades enfocadas en este aspecto.

El análisis documental es una fuente importante en la investigación, ya que con éste se puede comprender la problemática o situación sujeto de estudio, usualmente la gran mayoría de organizaciones, individuos, grupos, documentan su historia y situación actual, lo que sirve para conocer su historia y funcionamiento actual (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018). Por otra parte, Bernal (2016) define el estudio de caso en estudiar a profundidad y detalle un elemento de análisis en específico, extraído de una población, el cual se entiende como un sistema integrado con características exclusivas. Por último se realizó la entrevista en la que según Bernal (2016) se realiza en tres pasos, primero la preparación de la entrevista partiendo del problema de investigación, siguiendo de la realización de la entrevista según el guion definido y por último la finalización, organizando la información para su análisis.

### **5.4 Procedimientos.**

Para la ejecución del estudio de caso de la presente investigación, se realizó el procedimiento mostrado en la figura 1, se inició con la conceptualización y conocimiento sobre la planeación financiera organizacional, sus características, importancia, y su clasificación; en base a esta conceptualización se definieron los parámetros mínimos necesarios para una adecuada planeación financiera, que fueron la fuente para el análisis del caso, con lo que se construyó un instrumento de verificación o lista de chequeo que nos permitió evaluar el proceso que ha venido realizando la empresa y como este se ajusta a esos parámetros mínimos;

## Propuesta para el mejoramiento de los procesos de planeación financiera de la empresa Concrearmado Ltda.

igualmente se realizó la recolección de información de la organización, para conocer en términos generales su modelo de negocio, como funciona y los procesos internos definidos para la operación y administración.

Una vez se recopiló toda la información, se procede con el diagnóstico del estado actual del proceso de planeación financiera, para lo cual se hizo necesario verificar si la organización contaba con un procedimiento documentado, y así proceder con el análisis documental del mismo, en caso que no, se planeó una entrevista semiestructurada con el líder financiero, para conocer en la práctica como planean los recursos financieros de la empresa; seguidamente de conocer el proceso, mediante los documentos y la entrevista, se realizó análisis de la información financiera histórica para conocer los resultados de años anteriores, obtenidos con el proceso actual, se planteó inicialmente que en caso de que los resultados fueran positivos, se podría concluir, que el proceso actual ha venido funcionando y realizar recomendaciones de mejora progresiva; en caso de que los resultados fueran negativos o no fueran los esperados, se plantea una propuesta de mejora según las falencias encontradas en el desarrollo de las actividades de planeación.

Propuesta para el mejoramiento de los procesos de planeación financiera de la empresa  
Concrearmado Ltda.

**Procedimiento para la  
mejora de planeación financiera**

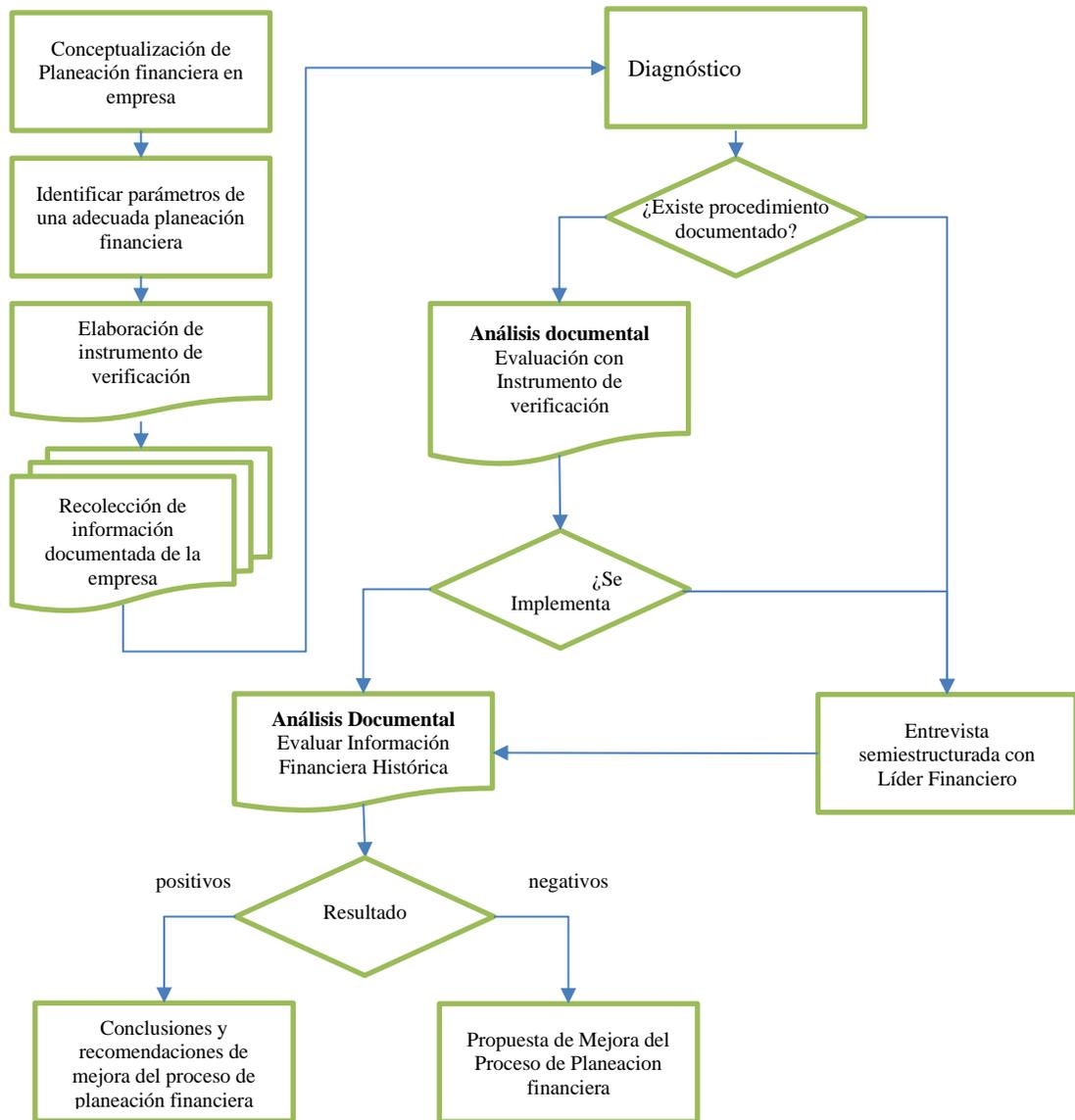


Figura 1. Procedimiento para la mejora de planeación financiera

Fuente: Elaboración propia.

## **5.5 Análisis de información.**

La información recolectada en la presente investigación se analizó utilizando diferentes herramientas, una de estas fue realizar una tabla de diagnóstico, la cual se diseñó en base a la documentación existente, donde se tabularon y evaluaron las características, actividades, resultados y parámetros del proceso de planeación financiera actual, identificando cuales de estas agregaban valor al proceso y cuales hacían falta; por otra parte también se realizó el diagrama de flujo del proceso que actualmente realiza la compañía, identificando las fuentes de información interna y la interacción con las demás áreas de la organización.

## **5.6 Consideraciones éticas**

Esta investigación se realiza dentro de un marco ético, en el cual se garantiza a la organización Concrearmado Ltda., y a las personas que participen directa o indirectamente en la misma, la beneficencia, no maleficencia, justicia y respeto, de la misma forma se afirma que la información de la compañía, utilizada y estudiada en el proyecto, así como la resultante de la misma ejecución, será usada única y exclusivamente para fines académicos, y en ninguna forma para fines comerciales u otros distintos a la academia

## **6 Resultados**

### **6.1 Análisis Documental de la Empresa Concrearmado Ltda.**

En el desarrollo de la investigación se realizó el análisis documental de la empresa objeto de estudio Concrearmado Ltda., en el cual inicialmente se revisó la información general de la compañía, para conocer acerca de sus inicios, su modelo negocio, como está compuesta, y demás información corporativa, para conocer la empresa y poder abordar de mejor manera el estudio de caso.

#### **6.1.1 Nombre de la Empresa.**

La empresa de estudio de caso es Concrearmado Ltda.

#### **6.1.2 Descripción de la empresa**

La empresa Concrearmado es una sociedad de naturaleza Limitada, dedicada a la construcción de obras de ingeniería civil, especializada en construcción, mantenimiento y reforzamiento de puentes peatonales y vehiculares; constituida en el año 1.997, bajo escritura pública numero 0002757 e inscrita en cámara de comercio de Bogotá bajo matrícula numero 00848888 con 3 socios, pasando por varias modificaciones de capital social, teniendo actualmente un socio mayoritario con el 99,7% de las cuotas de capital social como se muestra en la tabla 1 de composición capital social; actualmente en el año 2022 paso de ser mediana a gran empresa, debido a sus activos e ingresos anuales.

Propuesta para el mejoramiento de los procesos de planeación financiera de la empresa  
Concrearmado Ltda.

**Tabla 1. Composición Capital Social.**

<b>Socio</b>	<b>No. Acciones</b>	<b>Valor Nomina Acción</b>	<b>Valor Total Acciones</b>
Socio 1	3.389.800	\$ 1.000	\$ 3.389.800.000
Socio 2	10.200	\$ 1.000	\$ 10.200.000
<b>Total</b>	<b>3.400.000</b>		<b>\$ 3.400.000.000</b>

Fuente: Elaboración propia con base en Cámara de comercio de Bogotá (2023)

### **6.1.3 Misión**

Concrearmado Ltda. es una empresa de construcción y mantenimiento de obras civiles, que satisface los requerimientos y necesidades de sus clientes mediante el cumplimiento de las especificaciones, plazos de ejecución y presupuestos definidos para cada proyecto en particular; a través del control de procesos y la optimización de recursos.

### **6.1.4 Visión**

Concrearmado Ltda. será una empresa líder nacional e internacional en la construcción de obras civiles mediante la implementación y renovación de tecnología con recurso humano capaz de llevarla a responder a los más exigentes estándares de calidad, rentabilidad y competitividad. Dando así la mejor respuesta a sus clientes, socios y a la comunidad.

### **6.1.5 Estructura Organizacional**

Concrearmado Ltda., inició como una pequeña empresa, que en sus comienzos tenía una estructura organizacional muy informal, con personal que realizaba múltiples funciones, sin tener

## Propuesta para el mejoramiento de los procesos de planeación financiera de la empresa Concrearmado Ltda.

en cuenta la especialidad de las áreas. En los últimos años la empresa ha logrado un gran crecimiento, a la medida del cual, la organización ha tenido la necesidad de ampliar su planta de personal tanto profesional como operativo, definiendo procesos y áreas independientes, estructurada de forma jerárquica. En el anexo 2 se presenta la estructura organizacional actual de la empresa.

A la vez, la estructura organizacional de la empresa se extiende para cada proyecto, desprendiendo de esta estructura organizacional adicional según el tipo de proyecto, lo cual depende de las condiciones contractuales, y las necesidades específicas de la obra, este también puede nacer de otra personería jurídica como los consorcios, que cuando son administrados por Concrearmado, se desprende igualmente de su estructura organizacional principal. En el anexo 3 se presenta la estructura de uno de los proyectos activos de la empresa.

De acuerdo con la información suministrada por Concrearmado Ltda., en la tabla 2 se muestran los cargos y nivel jerárquico, del personal contratado de forma directa, estos en su mayoría corresponden a cargos administrativos, debido a que el personal operativo se contrata para la ejecución de proyectos, en caso de que este se ejecute por medio de consorcio, la contratación se realiza por medio del consorcio, teniendo en cuenta que actualmente Concrearmado no se encuentra ejecutando proyectos de forma directa, no presentan mayor cargos operativos.

Propuesta para el mejoramiento de los procesos de planeación financiera de la empresa  
Concrearmado Ltda.

**Tabla 2. Cargos y nivel jerárquico.**

# Nivel	Nivel Jerárquico	Cargo
1	Gerencial	Gerente General
2	Directivo	Directora SIG
2	Directivo	Directora Administrativa
2	Directivo	Coordinador de Proyectos
2	Directivo	Directora de Licitaciones
2	Directivo	Directora Financiera
3	Coordinador	Contadora
3	Coordinador	Coordinador Administrativo
3	Coordinador	Coordinadora de RRHH
3	Coordinador	Coordinador de Logística y Maquinaria
4	Asistencial	Asistente de compras
4	Asistencial	Asistente de Facturación
4	Asistencial	Supervisor Logístico
5	Auxiliar	Auxiliar Contable
5	Auxiliar	Auxiliar Administrativa - SISOMA
5	Auxiliar	Auxiliar Contable
5	Auxiliar	Auxiliar de Archivo
5	Auxiliar	Auxiliar Administrativa
6	Operativo	Operador de Bomba y Mantenimiento de Equipos
6	Operativo	Operador de Maquinaria Pesada
6	Operativo	Almacenista
6	Operativo	Cadenero I
6	Operativo	Conductor de vehículo pesado I
6	Operativo	Operador de Grúa
6	Operativo	Auxiliar de Almacén
6	Operativo	Soldador Armador
6	Operativo	Conductor y Operador de Maquinaria Pesada
6	Operativo	Portero de Lote

Fuente: Elaboración propia

### **6.1.6 Consorcios**

El término “consorcio” según Gaspar (2022) se relaciona directamente con asociación o unión entre varias personas para la actuación enfocada en intereses comunes, sin embargo, en la actualidad más que una asociación, se ha venido perfilando como una nueva categoría jurídica. En el sector construcción en Colombia, para la contratación pública y en algunos casos privada, es común encontrar la figura de consorcio, ya que en algunos casos las licitaciones exigen requisitos específicos de experiencia, capacidad, capital de trabajo entre otros, que algunas empresas por si solas no cumplen, por lo que varias personas tanto jurídicas como naturales, se asocian para cumplir los requisitos de la licitación y tener la capacidad necesaria de ejecutar el proyecto.

### **6.1.7 Sistema de Gestión Integrado**

Actualmente Concrearmado cuenta con un sistema de gestión integrado basado en las normas ISO 9001 y 45001 en el cual se identifican y documentan los procesos, la interacción de estos, las políticas y demás información documentada, este sistema es aplicable para la empresa y los consorcios que esta administra, y se encuentra disponible para todos los funcionarios de la empresa, siendo de obligatorio cumplimiento.

La organización se encuentra organizada por procesos, dentro del mapa de procesos se han identificado los que se muestran en la tabla 3, que abarcan todas las actividades de gestión que se realiza dentro de la administración y operación para la prestación de los servicios.

Propuesta para el mejoramiento de los procesos de planeación financiera de la empresa  
Concrearmado Ltda.

**Tabla 3. Procesos**

<b>Sigla</b>	<b>Nombre Proceso</b>
SGI	Sistema de Gestión Integrado
GGR	Gerencia General
GAF	Gestión Administrativa y Financiera
GRH	Gestión del Recurso Humano
GLM	Gestión de Logística y Maquinaria
GCL	Gestión Comercial y Licitaciones
GCO	Gestión de Proyectos
GCA	Gestión de Compras y Servicios
GCC	Gestión de Control de Costos y Presupuestos

Fuente: Elaboración propia.

## **6.2 Diagnóstico del estado actual del proceso de planeación financiera**

Para iniciar el diagnóstico del proceso de planeación financiera de la empresa Concrearmado Ltda., teniendo en cuenta que la empresa cuenta con un sistema de gestión integrado, se solicitó información sobre el proceso que actualmente maneja la empresa para esta actividad, encontrando que no cuentan con un procedimiento o instructivo documentado, pero si se encuentra un proceso general sobre la gestión administrativa y financiera.

Dado que la empresa actualmente no tiene establecido un procedimiento de planificación financiera, se requiere indagar al personal que interviene en el proceso financiero, si en la

Propuesta para el mejoramiento de los procesos de planeación financiera de la empresa  
Concrearmado Ltda.

práctica se realiza algún tipo de actividad que permita estimar o proyectar entradas, salidas, necesidades y exceso de efectivo, por lo tanto, se programa una entrevista semiestructurada con el gerente general, la directora financiera, la contadora, el coordinador de proyectos, con la siguiente estructura de preguntas:

- ¿Cómo participa usted en la planeación financiera de la empresa?

En esta pregunta, los entrevistados definieron en sus respuestas las actividades que realizan dentro de su proceso y como consideran que estas aportan a la planeación financiera de la empresa, en la figura 2 evidenciamos los diferentes tipos de actividades que de alguna manera aportan a una planificación financiera de la empresa



Figura 2. Mapa actividades de planeación financiera.

Fuente: Elaboración propia.

Propuesta para el mejoramiento de los procesos de planeación financiera de la empresa  
Concrearmado Ltda.

- ¿Qué tan seguido se realizan proyecciones o estimaciones de las entradas y salidas de dinero en la empresa o en su área?

En la figura 3 encontramos las diferentes periodicidades que usan las diferentes áreas para realizar sus proyecciones y estimaciones de recursos, se puede observar que no se encuentra una periodicidad fija, sino que cada área de acuerdo con sus actividades lo realizan en tiempos distintos.

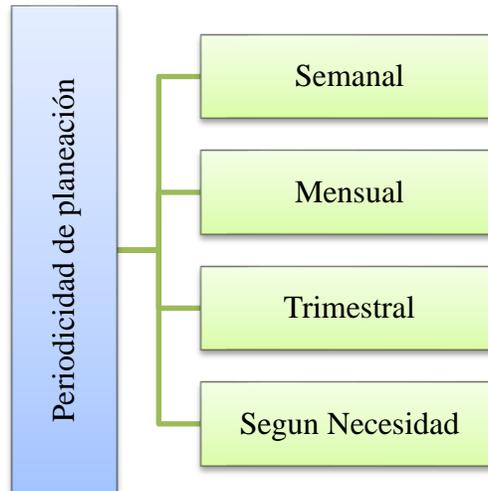


Figura 3. Mapa periodicidad de planeación.

Fuente: Elaboración propia.

Propuesta para el mejoramiento de los procesos de planeación financiera de la empresa  
Concrearmado Ltda.

- ¿Qué información necesita para la planificación de los recursos financieros de la empresa o de su área?

De acuerdo con las respuestas encontradas, en la figura 4 se identifican la información que cada líder de proceso considera necesaria para la planificación de los recursos financieros, encontrando diferentes enfoques, como son de los proyectos enfocados a la facturación según la ejecución, de la administración las cuentas por cobrar y pagar, y del área financiera contar con los recursos mediante productos financieros.

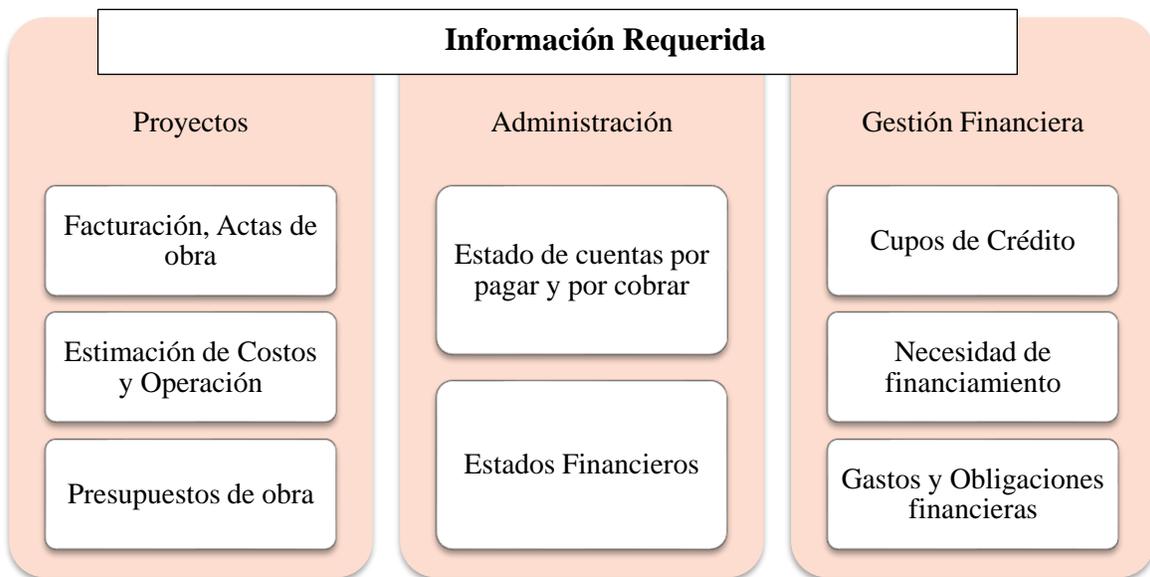


Figura 4. Mapa información requerida

Fuente: Elaboración propia.

Propuesta para el mejoramiento de los procesos de planeación financiera de la empresa  
Concrearmado Ltda.

- ¿Cómo se realizan los presupuestos de la empresa y sus proyectos?

En este punto en particular, en la figura 5 se observa que la mayoría de las áreas tienen más presente el presupuesto de licitaciones, es decir el que se realiza para la presentación de la oferta, y contiene el valor de lo que se espera cobrar, es decir la facturación, sin embargo no se tiene muy claro el presupuesto de costos y gastos y su integración.

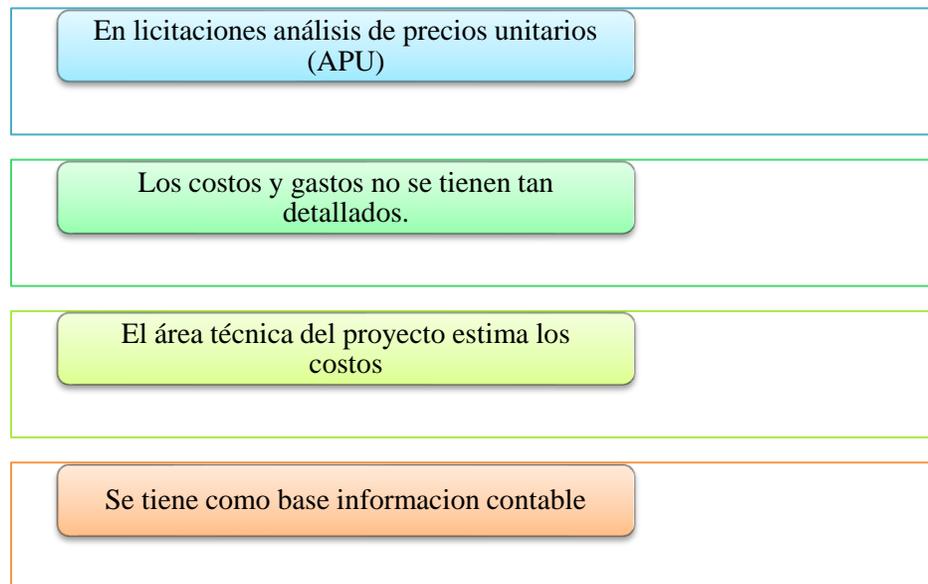


Figura 5. Mapa cómo realizar presupuestos

Fuente: Elaboración propia.

Propuesta para el mejoramiento de los procesos de planeación financiera de la empresa  
Concrearmado Ltda.

- ¿Cómo se garantiza que los presupuestos se realizan según la realidad de la empresa?

Igualmente que en las anteriores preguntas, en la figura 6 se identifica una mayor incidencia en el presupuesto de ingresos, según lo presentado en la oferta, aunque también se menciona planeación, seguimiento y control.

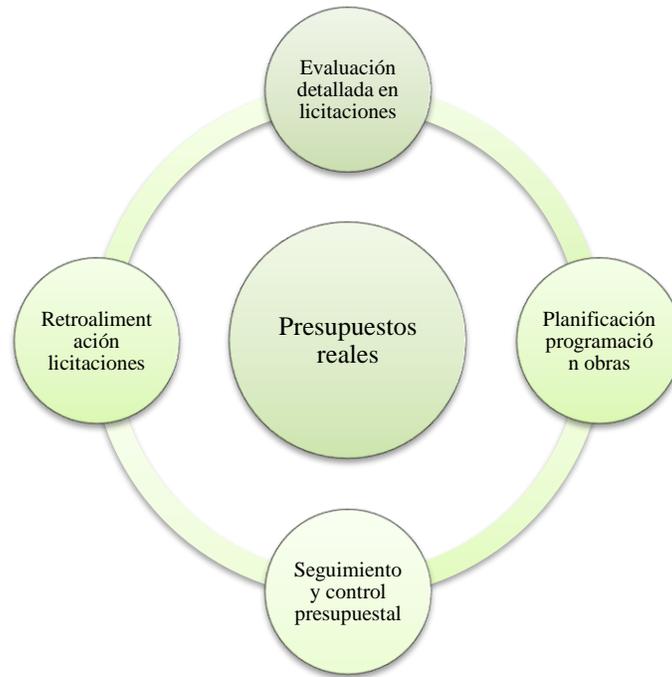


Figura 6. Mapa presupuestos reales.

Fuente: Elaboración propia.

Propuesta para el mejoramiento de los procesos de planeación financiera de la empresa  
Concrearmado Ltda.

- ¿Qué impacto en los resultados de la empresa ha visto con la planeación financiera de los últimos años?

En general, las respuestas encontradas en la figura 7, demuestran un impacto positivo en la planeación financiera de la empresa, aun cuando no es claro el procedimiento para su ejecución si existe una mejora en los resultados y una mejor percepción de la empresa por partes internas y externas.

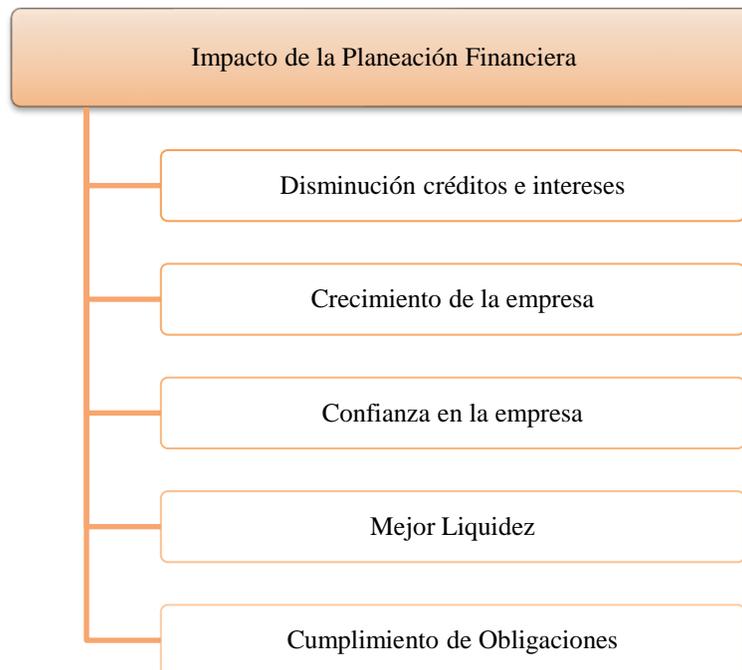


Figura 7. Impacto de la planeación financiera.

Fuente: Elaboración propia.

Propuesta para el mejoramiento de los procesos de planeación financiera de la empresa  
Concrearmado Ltda.

- ¿Qué aspectos positivos y negativos ha encontrado a nivel financiero en la empresa?

Según la figura 8 en las diferentes áreas evidencian aspectos tanto positivos como negativos, encontrando en su mayoría los positivos el cumplimiento de la empresa con sus obligaciones con terceros, y negativo falta de procesos de planeación.

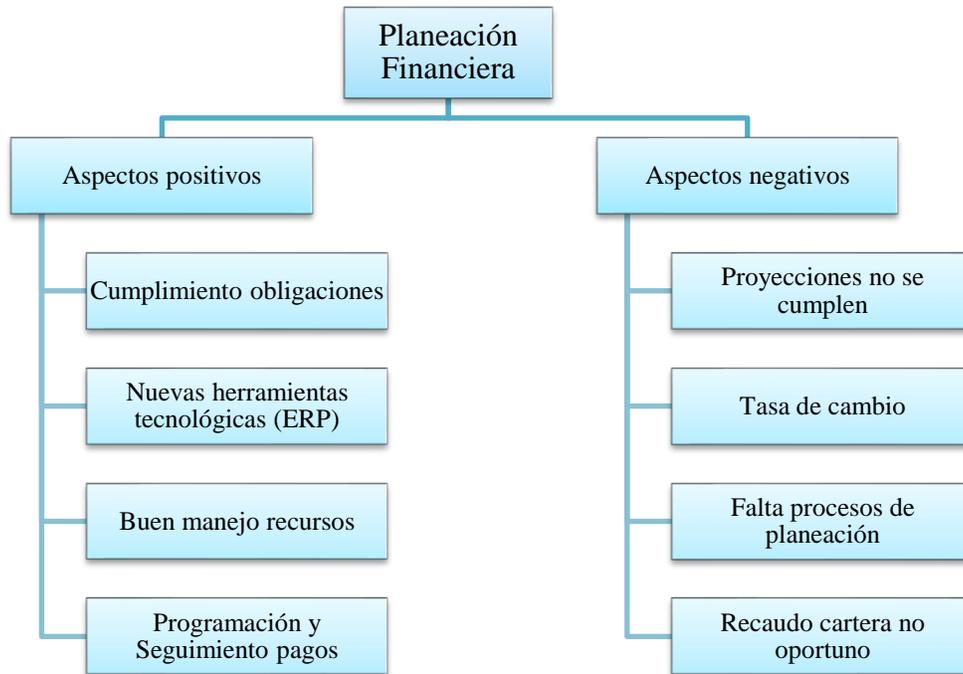


Figura 8. Mapa aspectos positivos y negativos de planeación financiera.

Fuente: Elaboración propia.

- ¿Cuáles han sido las últimas necesidades de apalancamiento/Crédito de la empresa? ¿A qué se debe?

En esta pregunta todos los entrevistados, coincidieron con la misma respuesta, ya que la última necesidad de apalancamiento de la empresa ha sido para 2 nuevos contratos que están

## Propuesta para el mejoramiento de los procesos de planeación financiera de la empresa Concrearmado Ltda.

iniciando y requieren una inversión inicial, debido a que el anticipo se recibe en un momento específico de los contratos y se necesita preparar personal, equipos, materiales para cumplir con la programación de los contratos, esto quiere decir que en los contratos que ya tienen un avance significativo, la liquidez ya se encuentra estable y permite cumplir con las necesidades.

➤ ¿A qué riesgos financieros se enfrenta la empresa?

En la figura 9 se muestran las respuestas aportadas por los entrevistados, en el cual se enfocaron en tres aspectos, el posible incumplimiento en pagos a entidades financieras y a terceros, la volatilidad de la tasa de cambio lo que puede generar perdidas en negociaciones en moneda extranjera, y alzas en la tasa de interés que pueda generar mayor gasto de intereses.

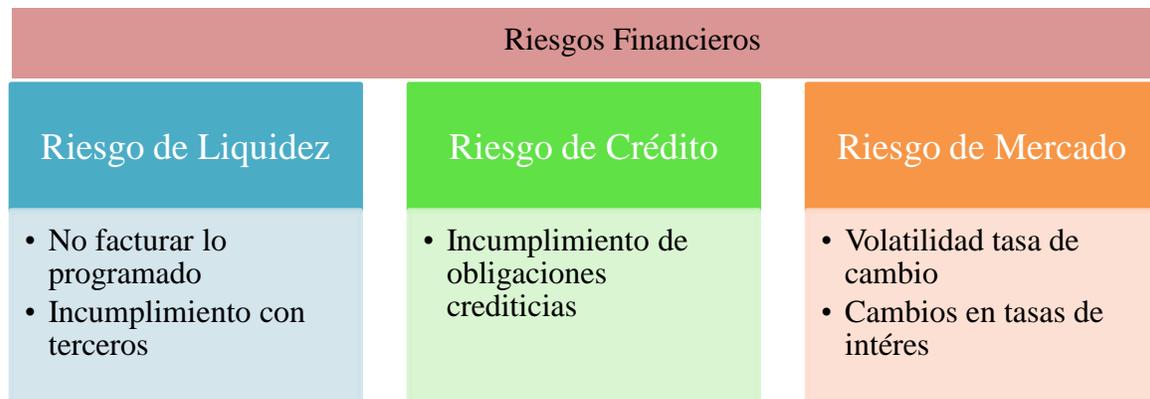


Figura 9. Mapa de riesgos financieros.

Fuente: Elaboración propia.

Propuesta para el mejoramiento de los procesos de planeación financiera de la empresa  
Concrearmado Ltda.

- Para Usted, ¿Cuál es la importancia de los procesos de planeación financiera en las organizaciones?

En esta última pregunta, los entrevistados realizan una estimación de las posibles consecuencias positivas que genera en la empresa la planeación financiera, lo cual evidenciamos en la figura 10, estas consecuencias aunque ya se obtienen, según el ejercicio de estas entrevistas se requieren reforzar y documentar.

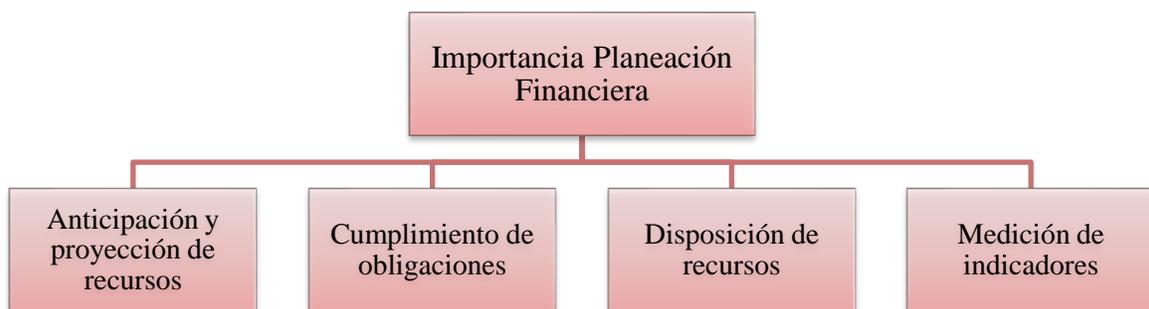


Figura 10. Mapa importancia de planeación financiera.

Fuente: Elaboración propia.

Con los resultados de las entrevistas, podemos conocer la percepción de las diferentes áreas de la empresa y sus líderes, en cuanto a la planificación de la empresa de los recursos financieros, de lo cual se pudo evidenciar que la empresa no cuenta con procesos establecidos para planeación financiera, sin embargo cada área desde sus procesos realizan una programación

## Propuesta para el mejoramiento de los procesos de planeación financiera de la empresa Concrearmado Ltda.

de los recursos que se van requiriendo en el corto plazo, con el fin de no generar incumplimientos por parte de la empresa, por otro lado también se identifica que se tiene más presente los presupuestos para ofertar en las licitaciones, ya que son los que generan los ingresos de la empresa, sin embargo no se planifica a fondo los costos y gastos reales que se requieren para cada proyecto y la administración.

### **6.3 Análisis Información Financiera Histórica**

Teniendo en cuenta que la empresa no ha realizado en años anteriores una planeación financiera, no se cuenta con resultados a evaluar sobre este proceso, sin embargo se encuentra importante realizar análisis de la información financiera histórica, ya que Concrearmado Ltda., tiene 26 años de antigüedad, tiempo en el cual ha venido creciendo progresivamente a nivel de ingresos y capital, para esto se tomaron los Estados Financieros de los últimos 5 años a los cuales se realizaron diferentes tipos de análisis para evidenciar el impacto que ha tenido en la empresa la falta de planeación., lo cual se puede observar en algunas cifras de los estados financieros como lo es el endeudamiento, dado que a menor planeación, mayor necesidad de liquidez, lo que genera mayor gasto financiero, entre otros aspectos que se pueden estudiar en los informes.

#### **6.3.1 Análisis Vertical de Estados Financieros**

Se realizó análisis vertical de los Estados Financieros de los últimos 5 años de Concrearmado, (2018 a 2022), analizando en primera medida como se encuentra financiada la empresa, de forma interna por medio de los socios y de forma externa por parte de terceros,

Propuesta para el mejoramiento de los procesos de planeación financiera de la empresa Concrearmado Ltda.

como se muestra en las tablas 4, se evidencia que esta financiación se encuentra muy cerca de estar en iguales condiciones para la parte interna y externa, sin embargo en la figura 11 se muestra que en el último año el apalancamiento externo aumenta significativamente sobrepasando al financiamiento de los socios.

**Tabla 4. Análisis vertical financiamiento de la empresa en miles de pesos Colombianos**

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Total activos	12.043.212	13.275.451	17.682.143	21.030.159	39.905.065
Total pasivos	5.253.262	5.667.997	9.697.942	11.605.759	27.576.000
Total patrimonio	6.789.950	7.607.454	7.984.201	9.424.400	12.329.066
Total pasivos y patrimonio	12.043.212	13.275.451	17.682.143	21.030.159	39.905.065

Fuente: Elaboración propia

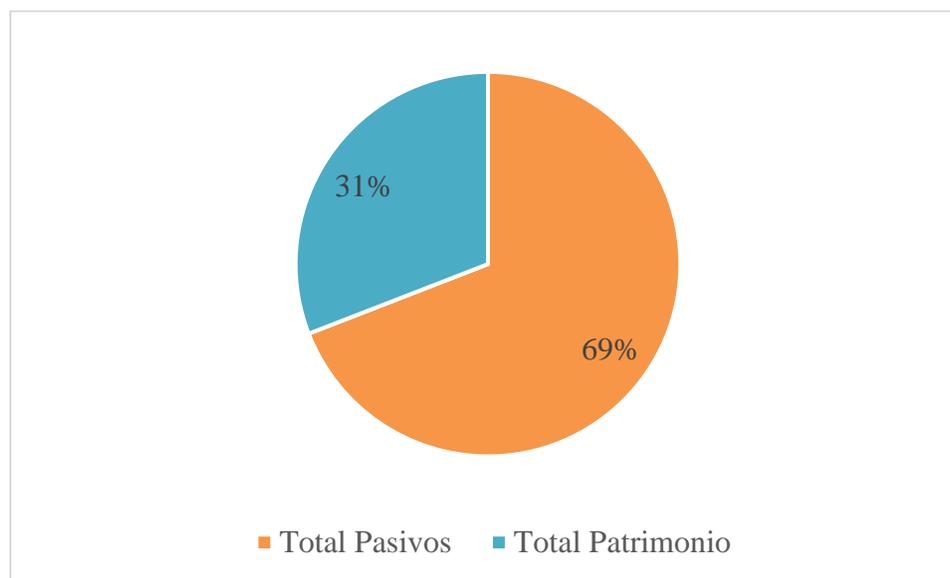


Figura 11. Financiamiento de la empresa Concrearmado Ltda.

Fuente: Elaboración propia.

Propuesta para el mejoramiento de los procesos de planeación financiera de la empresa  
Concrearmado Ltda.

Por otra parte al revisar el endeudamiento con entidades financieras, en la tabla 5 se observa que este ha venido disminuyendo, con algunos altos intermedios, pero en el último año cancelando casi en su totalidad las deudas financieras, sin embargo como analizamos anteriormente en la tabla 5, el pasivo aumentó en este mismo año, lo que nos indica que su endeudamiento sigue siendo externo pero significativamente con terceros diferentes a bancos, es decir proveedores, acreedores, vinculados, entre otros.

**Tabla 5. Análisis vertical obligaciones financieras.**

Concepto	2018	%	2019	%	2020	%	2021	%	2022	%
Operaciones de financiamiento corto plazo	374.432	3%	716.301	5%	1.550.032	9%	1.012.828	5%	6.559	0%
Operaciones de financiamiento largo plazo	1.812.304	15%	1.329.483	10%	2.159.265	12%	2.524.502	12%	520.312	1%
<b>Total Pasivos</b>	<b>5.253.262</b>	<b>44%</b>	<b>5.667.997</b>	<b>43%</b>	<b>9.697.942</b>	<b>55%</b>	<b>11.605.759</b>	<b>55%</b>	<b>27.576.000</b>	<b>69%</b>

Fuente: Elaboración propia.

En el caso del estado de resultados, se puede verificar como ha impactado en los costos y por ende en la utilidad de los socios la falta de planeación, como puede ser mayores costos de operación y por parte del endeudamiento mayor gastos financiero, esto se refleja en la tabla 6 donde encontramos que aunque la proporción del costo financiero frente a los ingresos no supera el 3% en los últimos cinco años, si representa una cifra representativa la cual posiblemente al no estimarla de forma previa, de la misma manera no fue controlada dentro del periodo, notándose también una disminución en el último año debido a la disminución del endeudamiento.

Propuesta para el mejoramiento de los procesos de planeación financiera de la empresa  
Concrearmado Ltda.

**Tabla 6. Gastos financieros frente a los ingresos operacionales.**

Concepto	2.018	%	2.019	%	2.020	%	2.021	%	2.022	%
Ingresos de actividades ordinarias	18.143.984	100%	15.454.424	100%	9.646.340	100%	24.839.434	100%	35.805.289	100%
Gastos financieros	445.319	2,5%	292.354	1,9%	266.767	2,8%	375.233	1,5%	577.927	1,6%
<b>Utilidad antes de impuesto</b>	<b>498.940</b>	<b>3%</b>	<b>1.268.882</b>	<b>8%</b>	<b>597.507</b>	<b>6%</b>	<b>2.153.270</b>	<b>9%</b>	<b>3.465.930</b>	<b>10%</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 6.3.2 Análisis Indicadores Financieros

Se realiza análisis de los indicadores financieros más relevantes de los últimos 5 años, esto con el fin de observar el movimiento de estos de acuerdo con los resultados de cada año, teniendo en cuenta la situación presentada en particular para cada año, por ejemplo en el año 2020 con el impacto de la pandemia COVID19, y el análisis horizontal y vertical realizado anteriormente.

#### **Liquidez.**

El primer indicador analizado es el indicador de Liquidez corriente, dado que es uno de los más importantes para evaluar la planeación y ejecución financiera de los periodos; según Ortiz (2021) este indicador mide la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus pasivos corrientes, determinar el grado de endeudamiento y la necesidad de apalancamiento financiero a corto plazo, la forma de calcular este indicador es la siguiente:

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

En la figura 12 se muestra el indicador de liquidez de la empresa en los últimos 5 años, en este podemos evidenciar que la empresa venía aumentando su liquidez en los años 2018 y

## Propuesta para el mejoramiento de los procesos de planeación financiera de la empresa Concrearmado Ltda.

2019, sin embargo entró en caída para los años 2020 y 2021, posiblemente por el impacto de la pandemia covid19, pero se recuperó muy bien en el año 2022 superando incluso el crecimiento que traía antes de la pandemia, lo que claramente denota el crecimiento de la empresa en este último año.

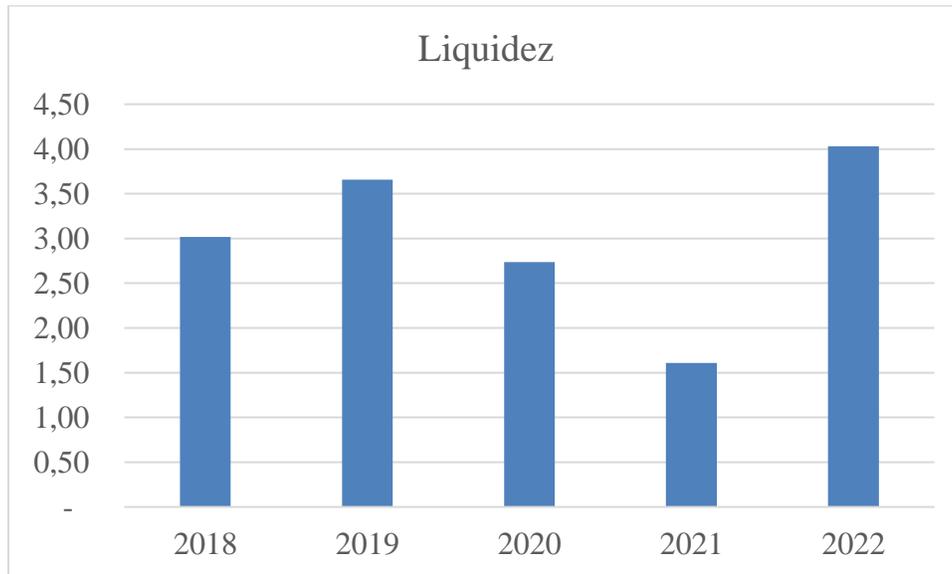


Figura 12. Liquidez de los últimos 5 años de la empresa Concrearmado Ltda.

Fuente: Elaboración propia.

### **Endeudamiento**

Posteriormente pasamos a analizar el indicador de endeudamiento el cual permite medir la participación que tienen los acreedores en el financiamiento de la empresa, determinar el riesgo que tienen y el impacto en la rentabilidad al gestionar este endeudamiento. (Ortiz, 2021), y su forma de calcular es la siguiente:

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

## Propuesta para el mejoramiento de los procesos de planeación financiera de la empresa Concrearmado Ltda.

Al revisar el índice de endeudamiento de la empresa en los últimos 5 años en la figura 13, podemos notar que este ha venido creciendo en los últimos años, teniendo en cuenta que este indicador mide la totalidad de los pasivos, esto quiere decir que a pesar de que la empresa ha tenido una relativa buena liquidez, sus obligaciones a largo plazo han aumentado, y por ende su pasivo total también.

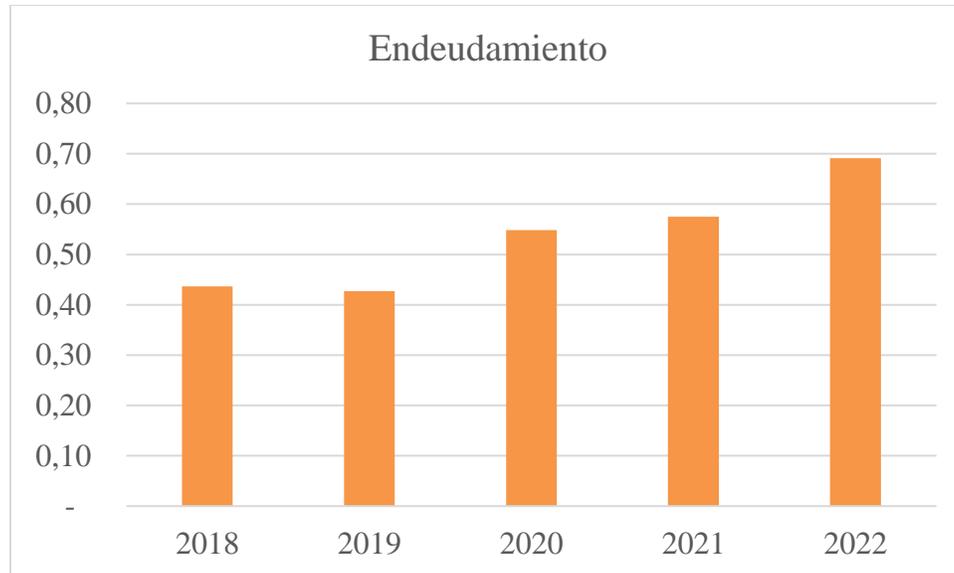


Figura 13. Endeudamiento de los últimos 5 años de la empresa Concrearmado Ltda.

Fuente: Elaboración propia.

### **Margen de Utilidad Bruta**

Este indicador refleja la rentabilidad que representa los ingresos de ventas respecto los costos de ventas, es decir lo relacionado directamente con la operación de la empresa, el cálculo de este indicador se realiza con las siguientes variables:

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ingresos operacionales netos}}$$

$$\text{Utilidad bruta} = \text{Ingresos operacionales netos} - \text{Costos de producción}$$

Propuesta para el mejoramiento de los procesos de planeación financiera de la empresa  
Concrearmado Ltda.

En este caso como podemos apreciar en la tabla 7 la empresa ha mantenido del año 2.018 al año 2.022 el margen de utilidad bruta en un rango del 21% al 23% con un pico en el año 2.020, en el cual aunque sus ingresos disminuyeron este margen se elevó más de diez puntos, igualmente en la figura 13 se aprecia de forma gráfica el movimiento de este indicador donde se observa su punto más alto en el año 2.020.

**Tabla 7. Margen de utilidad bruta del año 2.018 al 2.022**

<b>Descripción</b>	<b>2.018</b>	<b>2.019</b>	<b>2.020</b>	<b>2.021</b>	<b>2.022</b>
Ingresos de actividades ordinarias	18.143.984	15.454.424	9.646.340	24.839.434	35.805.289
Costo de ventas y operación	14.122.581	11.966.407	6.334.807	19.230.153	28.213.613
<b>Utilidad bruta</b>	<b>4.021.403</b>	<b>3.488.018</b>	<b>3.311.534</b>	<b>5.609.281</b>	<b>7.591.676</b>
Margen de utilidad bruta	22%	23%	34%	23%	21%

Fuente: Elaboración propia.

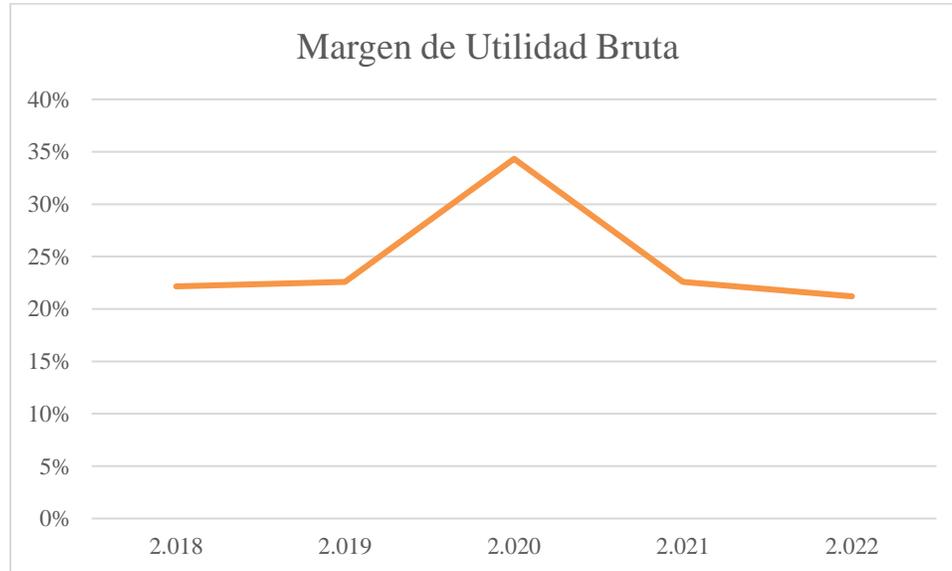


Figura 14. Margen de utilidad bruta del año 2.018 al 2.020

Fuente: Elaboración propia

Propuesta para el mejoramiento de los procesos de planeación financiera de la empresa  
Concrearmado Ltda.

### **Margen de Utilidad Operacional**

El margen de utilidad operacional representa igual que el anterior la rentabilidad de ingresos y costos de ventas, pero adicionalmente incorporando los gastos de administración, que aunque no se encuentran directamente relacionados con la producción si están relacionados con la operación, este indicador se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Margen de utilidad Operacional} = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ingresos operacionales netos}}$$

$$\text{Utilidad operacional} = \text{Utilidad bruta} - \text{Gastos de administración}$$

En la tabla 8 y la figura 15 se muestra el margen de utilidad operacional de la empresa desde el año 2.018 al año 2.022 el cual ha estado en un rango del 8% al 10%, curiosamente con relación al indicador anterior sobre el margen de utilidad bruta, en este no presenta un alto tan pronunciado en uno de los años, lo que podría indicar que a pesar de que en el año 2.020 el margen bruto fue significativamente más alto, los gastos administrativos también fueron más altos y por ende su margen operacional se mantuvo estable.

**Tabla 8. Margen de utilidad operacional del año 2.018 al 2.022**

<b>Descripción</b>	<b>2.018</b>	<b>2.019</b>	<b>2.020</b>	<b>2.021</b>	<b>2.022</b>
Ingresos de actividades ordinarias	18.143.984	15.454.424	9.646.340	24.839.434	35.805.289
Costo de ventas y operación	14.122.581	11.966.407	6.334.807	19.230.153	28.213.613
<b>Utilidad bruta</b>	<b>4.021.403</b>	<b>3.488.018</b>	<b>3.311.534</b>	<b>5.609.281</b>	<b>7.591.676</b>
Gastos de administración	2.620.029	1.992.047	2.482.821	3.153.540	3.876.647
<b>Utilidad operacional</b>	<b>1.401.374</b>	<b>1.495.971</b>	<b>828.712</b>	<b>2.455.741</b>	<b>3.715.029</b>
<b>Margen de utilidad operacional</b>	<b>8%</b>	<b>10%</b>	<b>9%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Propuesta para el mejoramiento de los procesos de planeación financiera de la empresa  
Concrearmado Ltda.

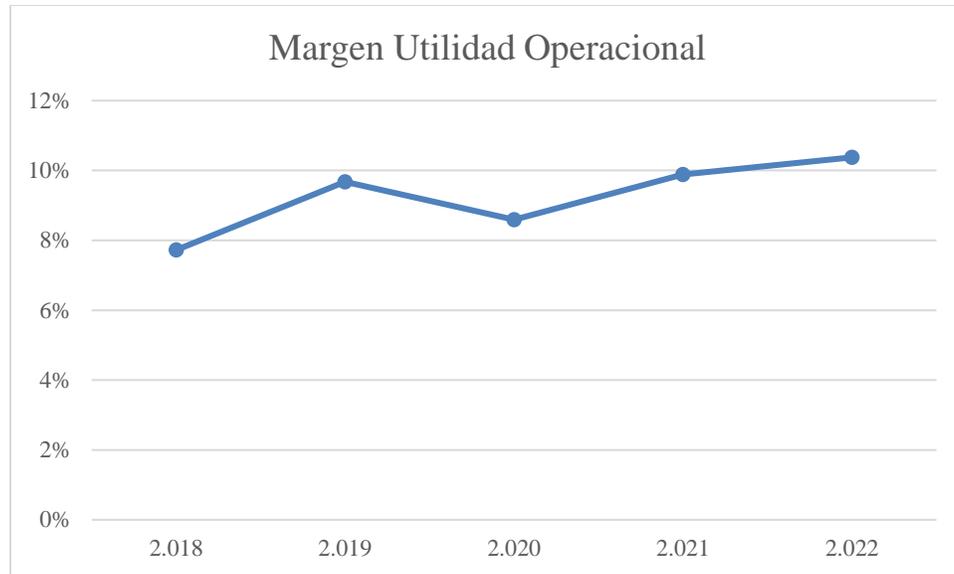


Figura 15. Margen de utilidad operacional del año 2018 al 2020

Fuente: Elaboración propia.

### **Margen Neto**

Igualmente que en los anteriores indicadores, mide la rentabilidad, pero en este caso de forma más estricta pues asocia todos los demás componentes de los resultados, como son los ingresos no operacionales, gastos financieros, otros gastos e impuestos, es decir lo que queda para los socios o accionistas, su cálculo se obtiene de la siguiente forma:

$$\text{Margen Neto} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ingresos operacionales netos}}$$

$$\text{Utilidad neta} = \text{Utilidad operacional} + \text{otros ingresos} - \text{otros gastos} - \text{impuestos}$$

En la empresa Concrearmado del año 2018 al 2022 se obtuvo el margen neto representado en la tabla 9 y la figura 16 en donde se evidencia que este se encuentra entre el 4%

Propuesta para el mejoramiento de los procesos de planeación financiera de la empresa  
Concrearmado Ltda.

y el 6%, margen que se encuentra acorde con el sector, sin embargo en el año 2.018 el margen neto estuvo muy por debajo tocando el 0.26% muy cerca de generar pérdidas.

**Tabla 9. Margen neto del año 2.018 al 2.022**

<b>Descripción</b>	<b>2.018</b>	<b>2.019</b>	<b>2.020</b>	<b>2.021</b>	<b>2.022</b>
Ingresos de actividades ordinarias	18.143.984	15.454.424	9.646.340	24.839.434	35.805.289
Costo de ventas y operación	14.122.581	11.966.407	6.334.807	19.230.153	28.213.613
<b>Utilidad bruta</b>	<b>4.021.403</b>	<b>3.488.018</b>	<b>3.311.534</b>	<b>5.609.281</b>	<b>7.591.676</b>
Gastos de administración	2.620.029	1.992.047	2.482.821	3.153.540	3.876.647
<b>Utilidad operacional</b>	<b>1.401.374</b>	<b>1.495.971</b>	<b>828.712</b>	<b>2.455.741</b>	<b>3.715.029</b>
Otros ingresos	278.986	33.063	87.893	94.486	304.508
Ingresos financieros	59.882	72.758	2.382	6.797	24.338
Otros gastos	795.983	40.556	54.714	28.519	17
Gastos financieros	445.319	292.354	266.767	375.233	577.927
<b>Utilidad antes de impuesto</b>	<b>498.940</b>	<b>1.268.882</b>	<b>597.507</b>	<b>2.153.270</b>	<b>3.465.930</b>
Gastos de impuestos	451.678	451.379	220.760	713.071	1.261.265
<b>Utilidad neta</b>	<b>47.262</b>	<b>817.503</b>	<b>376.747</b>	<b>1.440.199</b>	<b>2.204.665</b>
<b>Margen neto</b>	<b>0,26%</b>	<b>5%</b>	<b>4%</b>	<b>6%</b>	<b>6%</b>

Fuente: Elaboración propia

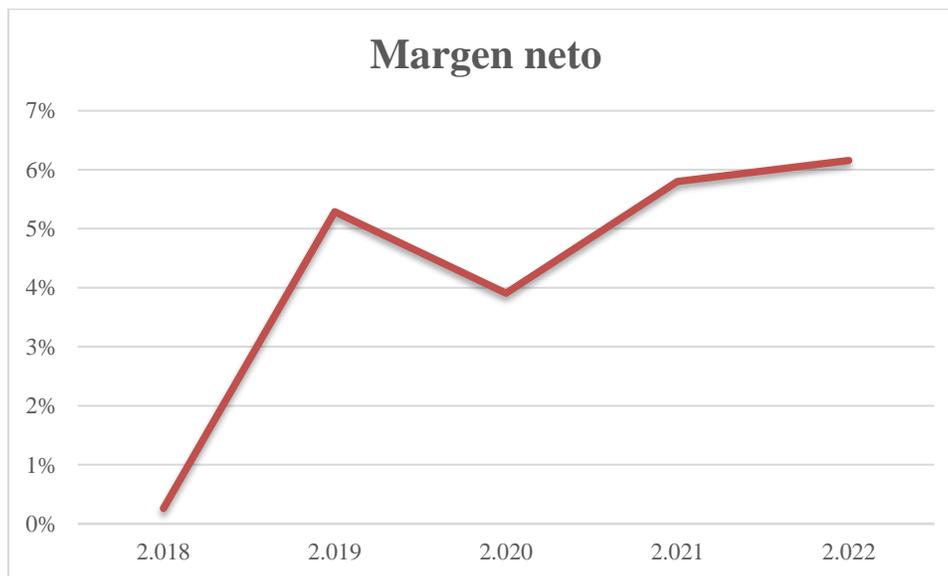


Figura 16. Margen neto del año 2.018 al 2.022

Fuente: Elaboración propia

Propuesta para el mejoramiento de los procesos de planeación financiera de la empresa  
Concrearmado Ltda.

**Ebitda**

El indicador ebitda por sus siglas en inglés (earnings before interest, taxes, depreciation and amortization) lo que en español traduce ganancia antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones; según Fornero (2019), es una medida de desempeño económico de la empresa y un indicador de generador de fondos. En la tabla 10 evidenciamos el cálculo del ebitda de los últimos cinco años, y su porcentaje frente a los ingresos operacionales, evidenciando su mayor valor en el año 2.020.

**Tabla 10. Ebitda del año 2.018 al 2.022**

<b>Descripción</b>	<b>2.018</b>	<b>2.019</b>	<b>2.020</b>	<b>2.021</b>	<b>2.022</b>
Utilidad antes de impuesto	498.940	1.268.882	597.507	2.153.270	3.465.930
Intereses	312.603	251.205	198.770	252.035	363.347
Depreciación	492.443	663.491	924.271	1.056.516	988.390
Amortización	492.788	446.738	440.628	410.283	988.550
<b>Ebitda</b>	<b>1.796.773</b>	<b>2.630.317</b>	<b>2.161.176</b>	<b>3.872.103</b>	<b>5.806.218</b>
<b>% Ebitda</b>	<b>10%</b>	<b>17%</b>	<b>22%</b>	<b>16%</b>	<b>16%</b>

Fuente: Elaboración propia

Así mismo, en la figura 17 refleja la curva que ha tenido del año 2.018 al año 2.022, alcanzando su pico más alto en el año 2.020 que a pesar de la pandemia y de la disminución de otros indicadores, este estuvo en su mejor momento, cayendo 6 puntos en el año 2.021 y manteniéndose en el mismo porcentaje para el 2.022.

Propuesta para el mejoramiento de los procesos de planeación financiera de la empresa  
Concrearmado Ltda.

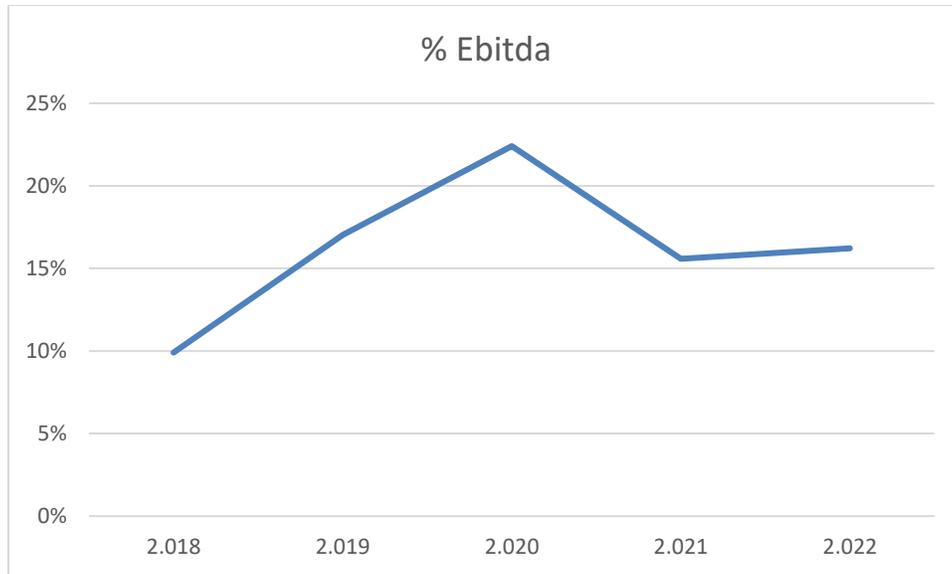


Figura 17. Variación ebitda del año 2.018 a 2.022

Fuente: Elaboración propia.

### **Cobertura de Intereses**

Por último se analiza el indicador de cobertura de intereses, el cual permite identificar la capacidad de la empresa de pagar el costo financiero de su endeudamiento, es decir los intereses y esta se determina de la siguiente forma:

$$\text{Cobertura de Intereses} = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Intereses pagados}}$$

Es importante analizar el índice de cobertura de intereses de los últimos años de Concrearmado, teniendo en cuenta que refleja el costo que ha tenido que asumir la empresa por la necesidad de financiamiento, lo cual puede deberse a falta de planificación de sus recursos, en la figura 18 vemos como ha sido totalmente variable, creciendo sustancialmente en el último año, esto es coherente con el aumento de la rentabilidad de la empresa para este año y la disminución de sus obligaciones financieras, las cuales representan la mayor cantidad de costo financiero,

Propuesta para el mejoramiento de los procesos de planeación financiera de la empresa  
Concrearmado Ltda.

dado que los demás pasivos en su mayoría no generan intereses, ya sea porque son a corto plazo, o porque son con aliados estratégicos cuya negociación no incluye componente financiero.

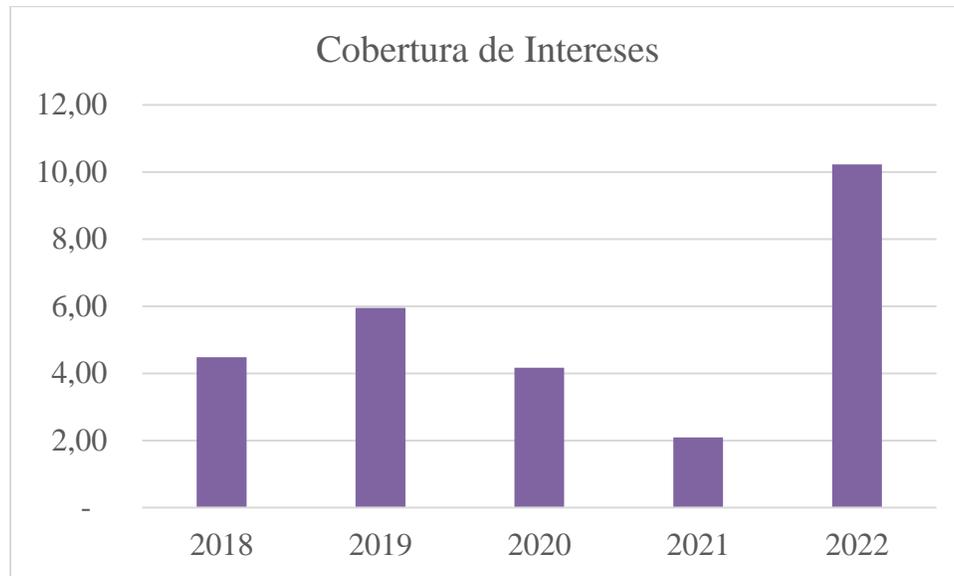


Figura 18. Cobertura de intereses de los últimos 5 años de la empresa Concrearmado

Fuente: Elaboración propia.

#### 6.4 Propuesta de mejoramiento en los procesos de planeación financiera

Según el diagnóstico realizado se puede evidenciar que la empresa no cuenta con un proceso definido de planeación financiera, u otra herramienta que le permita proyectar financieramente las operaciones de la compañía, generando un impacto significativo en sus Estados Financieros e indicadores, lo que representa una oportunidad de mejora para la optimización de sus recursos y obtener mejores resultados.

La propuesta para el mejoramiento de los procesos de planeación financiera en la empresa Concrearmado Ltda., consiste en establecer un conjunto de actividades estratégicas que

Propuesta para el mejoramiento de los procesos de planeación financiera de la empresa  
Concrearmado Ltda.

permitan realizar una planificación de los recursos de la empresa integrando la parte operativa y administrativa, las cuales se podrán plasmar en una política o procedimiento dentro de su sistema de gestión.

- ✓ **Definir objetivos y metas organizacionales a corto y largo plazo.** es necesario definir metas claras para que las estrategias tanto operativas como financieras apunten a cumplir esos objetivos, para esto se requiere inicialmente se nombre a un líder de planeación financiera, el cual puede ser parte del equipo de la empresa, o un profesional externo, esta persona podrá buscar los mecanismos necesarios como mesas de trabajos con los líderes de área, reuniones y entrevistas con los socios, evaluación de las oportunidades de mercado, entre otras, para establecer esas metas a corto y largo plazo que la empresa en conjunto desean cumplir, las que puede ir desde mejoras en las cifras o indicadores, hasta implementar nuevas líneas de negocio o tener mayor cobertura nacional o internacional.
  
- ✓ **Elaboración de presupuestos y su integración:** Una segunda actividad estratégica y que ayudará a mejorar la planeación, es la elaboración o construcción de presupuestos para toda la operación de la compañía, donde se proyecten las ventas o ingresos, y de la misma forma los costos y gastos necesarios para los mismos; según la estructura de la empresa inicialmente se pueden establecer 3 tipos de operaciones que se deberían presupuestar, proyectos de obra, logística y maquinaria, y administración.
  - **Presupuestos de obra.** Teniendo en cuenta que las obras en la mayoría de los casos nacen de una licitación, en la cual ya se tiene un presupuesto preliminar con el cual se ofertó, este se podrá tener como base o punto de partida para realizar el

Propuesta para el mejoramiento de los procesos de planeación financiera de la empresa  
Concrearmado Ltda.

presupuesto de la obra, igualmente en los contratos se establece una programación de obra con actividades y avances definidos en tiempos determinados. Por lo tanto, posterior a la adjudicación y antes del inicio de la ejecución de cualquier contrato, se deberá designar un profesional que se encargue de valorar cada uno de los ítems del contrato basado en diferentes fuentes de información, como pueden ser cotizaciones, precios de mercado, tablas de salarios, entre otros. Que como resultado final se obtenga los valores a facturar según el cronograma de obra, y los costos y gastos que se necesitaran incurrir para la ejecución de las actividades.

- **Presupuesto Logística y Maquinaria.** Siendo una empresa de construcción, se requiere realizar ciertas actividades logísticas que permitan desarrollar las operaciones normales de la empresa, como la preparación, mantenimiento y reparaciones de maquinarias y equipos necesarios para las obras, el traslado de los mismos a las ubicaciones de las obras, el transporte de elementos entre bodegas y a los puntos de obra, entre otros, para esto es necesario que el líder de esta operación o a quien delegue pueda proyectar las necesidades de recursos para el normal funcionamiento de su área, y de esta forma elaborar el presupuesto.
- **Presupuesto Administrativo.** Este presupuesto contiene todos los gastos fijos que requiere la empresa para su normal funcionamiento y que no están relacionados directamente con la prestación del servicio, para este caso igualmente se deberá delegar a un profesional del área administrativa que se encargue de estimar esos gastos necesarios, para lo que puede usar diferentes fuentes como las cifras históricas de los últimos años, como las situaciones y

Propuesta para el mejoramiento de los procesos de planeación financiera de la empresa  
Concrearmado Ltda.

recursos actuales, como honorarios actuales con incrementos pactados, planta de personal actual con salarios ya establecidos, entre otras. Por último se debe integrar todos los presupuestos, para obtener el presupuesto general de la empresa, el cual debería generarse por lo general de forma anual.

- ✓ **Proyección de flujos de caja:** al establecer y realizar presupuestos de forma periódica, será posible proyectar el flujo de caja de la empresa, sus proyectos y los consorcios administrados, en este paso se recomienda tomar los presupuestos elaborados en el punto anterior unificarlos en un presupuesto general de la empresa o el consorcio administrado y por cada rubro estimar su entrada o salida de dinero, de acuerdo a las políticas de cobro a clientes en facturas de venta, y de pago a proveedores en facturas de compra, es decir si al cliente se factura en el mes de enero y las condiciones de pago es a 30 días, la entrada de dinero por el cobro de esta factura será en el mes de febrero, de la misma forma al realizar compras o servicios con proveedores en el mes de marzo, en el cual tenemos crédito a 60 días, la salida de dinero se reflejará en el mes mayo.
  
- ✓ **Integración de proyectos:** teniendo en cuenta que algunos proyectos se ejecutan a través de consorcio, en el cual la información financiera se maneja totalmente independiente, así mismo los puntos anteriores como presupuesto y flujo de caja se realizaran de forma independiente, lo que va a reflejar en algunos proyectos déficit y en otros superávit de efectivo, en esta actividad se propone la integración de los proyectos que puedan a ayudar a apalancarse mutuamente, es decir mientras un proyecto que llamaremos “proyecto 1” en su inicio puede presentar déficit, por falta de anticipo, inversión necesaria para el

Propuesta para el mejoramiento de los procesos de planeación financiera de la empresa  
Concrearmado Ltda.

inicio de ejecución, entre otras circunstancias, otro proyecto que llamaremos “proyecto 2” en este punto puede ir en un avance significativo que le permita tener mejor liquidez y pueda apalancar el proyecto 1; de esta forma evitar endeudarse en cierto porcentaje lo que disminuirá costos financieros para el proyecto 1, y se optimizarán los recursos. Esta será una decisión que deberá tomarse según los socios de cada consorcio de los proyectos 1 y 2.

- ✓ **Análisis de necesidades de financiamiento e inversión:** realizado el flujo de caja se encontrarán periodos con neto positivo y otros negativos, lo que requerirán análisis y evaluación de alternativas ya sea de financiamiento para los periodos en que el flujo neto sea negativo y de inversión en caso de que sean positivos; en caso de que el flujo neto de uno o varios periodos sean negativos, se recomienda revisar alternativas como préstamo de socios o créditos con entidades financieras, para este último punto se deben tener cupos de crédito vigentes, y establecer según el flujo de los demás periodos, cuál sería el plazo de pago, de forma que alivie la liquidez, pero genere el menor costo de intereses posible. Para el caso de periodos con flujo positivo, se podrán revisar alternativas de inversión, para aprovechar este exceso de liquidez y generar algún tipo de rendimiento por la misma, entre estas pueden estar inversiones en CDT, para lo cual se debe analizar si la liquidez se mantiene por varios meses, y de esta forma definir el plazo del CDT, o en caso de que la liquidez positiva se de en periodos cortos, ejemplo un mes se tenga positivo y en otro negativo, se puede optar por inversiones en fondos de inversión con libre disponibilidad lo que puede generar un rendimiento más bajo, pero se tiene la disponibilidad inmediata de los recursos para los siguientes periodos.

Propuesta para el mejoramiento de los procesos de planeación financiera de la empresa  
Concrearmado Ltda.

- ✓ **Seguimiento periódico:** Al establecer presupuestos y flujos de caja, se debe realizar seguimiento periódico a los mismos, para analizar el cumplimiento o desviación presentado, evaluando las posibles causas, y tomar las medidas necesarias, este seguimiento se puede realizar de forma mensual con las siguientes herramientas, la primera es el control presupuestal, en el cual se debe ir llevando el comparativo del presupuesto inicial con el real ejecutado, actualmente existen software que realizan esta actividad, sin embargo en caso que no se cuente con este, se puede tomar la información contable de la empresa, en el cual se causan todos los costos y gastos reales y se puede realizar el comparativo. De este seguimiento se puede generar un indicador de gestión del cumplimiento del presupuesto, el cual se puede calcular en porcentaje de ejecución real, tomando el valor real ejecutado y dividiendo en el valor presupuestado, lo cual nos arrojará el porcentaje de ejecución, el cual si es menor al 100% indicará que se ha ejecutado menos de lo presupuestado, y en caso de que sea mayor al 100% indicará que se ha ejecutado más de lo presupuestado. Posteriormente se podrá realizar un análisis de causas, para determinar si el presupuesto no contemplaba alguna variable, si requiere ajustes, si se están realizando ejecuciones anticipadas, o cualquier otra causa que permita tomar decisiones acertadas y a tiempo.
- ✓ **Nuevos modelos de negocio:** otra alternativa que tiene la empresa para mejorar los flujos de caja, y tener mayor liquidez es usar los activos que ya posee y que actualmente pueden estar desocupados o improductivos por ciertos periodos de tiempo, para buscar nuevos modelos de negocio, entre algunos pueden estar el alquiler de equipos que no se estén

Propuesta para el mejoramiento de los procesos de planeación financiera de la empresa  
Concrearmado Ltda.

usando en los proyectos activos, servicio de transporte de carga con los vehículos de carga que se tienen pero no se encuentran en uso; para esto se requiere una evaluación más rigurosa de estas actividades para determinar costos, precios de ventas, mercado objetivo (puede ser parte de clientes y empresas aliadas) para generar la línea de negocio completa y poder ofrecer otros servicios en el mercado que le permita aumentar sus ingresos y su liquidez.

- ✓ **Proyección de Estados Financieros e Indicadores:** con toda la información construida en los puntos anteriores, se podrán realizar proyecciones estimadas de los Estados Financieros de la empresa, que permita tener una visión de cuáles serán los resultados estimados, y tomar decisiones que se requieran para mejorar los resultados, adicionalmente esta actividad también sirve para definir metas de indicadores financieros, teniendo en cuenta que Concrearmado es una empresa que licita en diferentes proyectos tanto públicos y privadas, es de vital importancia cumplir con ciertos rangos de indicadores, en este sentido al proyectar Estados Financieras, también podemos estimar los indicadores, y tomar acciones que permitan al final del periodo alcanzar mejores indicadores; además de esto también permite realizar planeación tributaria, revisando según nuestros ingresos costos y gastos, los impuestos que se pueden generar de forma anticipada para optimizar los recursos, estar preparados y tener la disponibilidad de los mismos para evitar intereses de mora.

Propuesta para el mejoramiento de los procesos de planeación financiera de la empresa  
Concrearmado Ltda.

Con los diferentes tipos de presupuestos, se podrá construir una estimación del Estado de Resultados de la empresa, tomando los ingresos, costos y gastos, así mismo con la política de recaudo de cartera y pago a proveedores, estimar los activos y pasivos a cierre del periodo.

## **7 Conclusiones**

En el desarrollo de la presente investigación se realizó acercamiento conceptual sobre planeación financiera, en el que a la luz de diferentes autores, se definió su importancia para la toma de decisiones de las empresas, como la mencionada por Valle Núñez (2020) donde plantea la planeación financiera como una herramienta gerencial para el logro de metas de la organización, sin embargo en el estudio de caso analizado encontramos que ésta herramienta no está siendo usada por la gerencia de la compañía, dado que la misma no se encuentra definida, aunque si se evidencia el uso de la información contable para definir las acciones de inversión y financiación en función de lograr sus objetivos, en concordancia con lo expuesto por Jiménez et al.(2014).

Por otra parte, dentro de la conceptualización se hace referencia a los presupuestos como un insumo indispensable para la adecuada planeación financiera (García & Londoño 2019), en este aspecto encontramos que la organización aunque si realiza presupuestos para el proceso de presentar ofertas y licitaciones, lo que se refiere a presupuesto de ventas, no se tiene definido realizar presupuestos para los costos y gastos de todos los niveles de la compañía, por lo que este insumo se tiene solo de forma parcial, y afecta la visión completa de la planeación, donde según Castro & Castro (2014) se podría establecer proyecciones a largo plazo como inversiones y financiamiento, a corto plazo como flujo de efectivo y de emergencia para atender imprevistos.

La primera parte de la investigación como se menciona anteriormente consistió en realizar un acercamiento conceptual sobre planeación financiera, con el fin de conocer

## Propuesta para el mejoramiento de los procesos de planeación financiera de la empresa Concrearmado Ltda.

teóricamente su definición, importancia, clasificación, requisitos, entre otros aspectos relevantes, y los cuales son necesarios para una adecuada planificación en las organizaciones independientemente del sector al que pertenezca; esta parte se detalla en el marco teórico, en donde se estudiaron diferentes puntos de vista de autores con amplio conocimiento en el tema, lo cual fue de vital importancia para el desarrollo de la investigación.

Posteriormente, se realizó el diagnóstico de la empresa objeto de estudio, en el que iniciamos describiendo la organización, para conocer en términos generales su historia, su conformación, estructura administrativa y forma de operación actual, así mismo consultando específicamente en el tema de planeación financiera se realizó análisis de la información que tiene definida la empresa, como estados financieros e indicadores, adicionalmente se indagó sobre las actividades que actualmente se realizan para esta actividad, encontrando que la organización no cuenta con un proceso, procedimiento o acciones definidas para realizar planificación financiera a nivel general de la empresa que integre las diferentes áreas y actividades operativas y administrativas, sin embargo si se pudo evidenciar que cada área de su parte toma iniciativas para proyectarse y planificar sus actividades que inciden en la parte financiera de la compañía.

En base al diagnóstico anterior, analizando los hallazgos y los resultados financieros de la organización en los últimos años, se plantea una propuesta de actividades estratégicas encaminadas a mejorar el proceso de planeación financiera de la empresa, las cuales incluyen entre otras, definir los objetivos a corto y largo plazo de la organización, elaborar presupuestos, hacer seguimiento y control y tomar acciones que ajusten las desviaciones, donde integre todas

## Propuesta para el mejoramiento de los procesos de planeación financiera de la empresa Concrearmado Ltda.

las áreas de la compañía y se pueda tener una visión financiera de los resultados en un periodo determinado, conociendo las posibles necesidades de financiamiento y oportunidades de inversión, que le permita a la alta gerencia tomar decisiones más acertadas y encaminadas al cumplimiento de las metas organizacionales, y así evitar exponer la empresa a posibles riesgos financieros como el de crédito, de liquidez y operativo, que impliquen pérdidas difícil de recuperar y perder el crecimiento que ha venido logrando en los últimos años, a causa de no implementar un adecuado proceso según la necesidad actual de la compañía.

De acuerdo con lo descrito en el proceso de la presente investigación, se pudo evidenciar la falta de planeación de la organización, actuando de forma reactiva a las situaciones que se presentan debido a que éstas no se pueden conocer anticipadamente; por esto sería importante conocer los riesgos a los que se enfrentan las empresas del sector por falta de planeación, lo cual podría abarcarse en una futura investigación, en donde se trate el riesgo financiero al que estarían expuestas las empresas, de la misma forma se podría abordar el impacto positivo mediante la generación de valor en las empresas que apliquen adecuadamente una planeación financiera, la cual pueda ser un referente y una invitación a que las empresas se planifiquen y de esta forma alcancen el éxito.

## **8 Recomendaciones**

El estudio de caso analizado correspondió a una empresa del sector construcción, en la que se analizó la documentación aportada, y por otra parte se construyó información adicional mediante el estudio y aplicación de entrevistas a los líderes de áreas de la empresa, esta actividad tuvo el limitante de la disponibilidad de tiempo del personal, dado que por sus múltiples ocupaciones fue difícil concretar el espacio para atender la entrevista, esto es algo totalmente comprensible en el día a día de las organizaciones, sin embargo esto significó un retraso en el proceso de análisis de las respuestas y su integración con la demás información de la investigación .

La planeación en las empresas es un requisito muy importante a la hora de alcanzar sus objetivos, dado que es la herramienta principal que hará que cada paso que dé, este encaminado al cumplimiento de los mismos, aun mas cuando se trata de aspectos económicos y financieros, es por esto que se recomienda continuar la línea de investigación sobre planeación financiera en las empresas en Colombia, independiente del sector al que pertenezca, conociendo que en el País muchas de las empresas inician como emprendimientos personales y familiares y poco a poco van creciendo y tomando fuerza, lo que hace que muchos de estos empresarios no conozcan la mejor manera de planear, y que mejor que estas investigaciones puedan aportar a los empresarios una herramienta útil para alcanzar el éxito en sus empresas.

Por último se sugiere a la empresa Concrearmado Ltda., implementar y documentar un proceso de planeación financiera que incluya como mínimo actividades como elaboración de

Propuesta para el mejoramiento de los procesos de planeación financiera de la empresa  
Concrearmado Ltda.

presupuestos, proyección de flujos de caja, proyección de estados financieros, seguimiento y control de presupuestos, elaboración y análisis de indicadores; designando un o unos responsables para cada actividad, definiendo tiempos y periodicidades para cada una, lo que le ayudará a mejorar sus procesos de planeación, enfocándose en el cumplimiento de sus metas organizacionales a corto, mediano y largo plazo.

## 9 Referencias bibliográficas

- Abreu, J. (2012). Hipótesis, método & diseño de investigación (hypothesis, method & research design). *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7(2), 187-197.
- Anvarovich, N. E. (2020). Theoretical fundamentals of financial health of the enterprise. *Indonesian Journal of Innovation Studies*, 9, 1-4.
- Bernal Torres, C. (2016) Metodología de la Investigación, cuarta edición. *Pearson*
- Castro, A. M., & Castro, J. A. M. (2014). *Planeación financiera*. México D.C., México: Grupo Editorial Patria.
- Cauas, D. (2015). Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación. Bogotá: biblioteca electrónica de la universidad Nacional de Colombia, 2.
- Chávez, M. D. J. C., Nava, R. M. M., Vázquez, L. G. G., & Guzmán, J. P. S. (2022). Importancia de la Planeación Financiera, Evaluación e Interpretación de viabilidad en Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. *Investigación y Ciencia Aplicada a la Ingeniería*, 5(33), 96-101.
- Correa García, J. A., Ramírez Bedoya, L. J., & Castaño Ríos, C. E. (2010). La importancia de la planeación financiera en la elaboración de los planes de negocio y su impacto en el desarrollo empresarial. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 18(1), 179-194.
- Elizalde Marín, L. (2018). Planificación financiera como soporte de gestión del éxito organizacional. *Revista Contribuciones a la Economía*, (octubre – noviembre 2018).
- Fornero, R. A. (2019). EBITDA: la medida y el múltiplo. Cuyo: Universidad Nacional del Cuyo.

Propuesta para el mejoramiento de los procesos de planeación financiera de la empresa  
Concrearmado Ltda.

- García, D. C., & Londoño, C. M. C. (2019). Los presupuestos como base de la planeación financiera en la educación contable. *Revista Colombiana de Contabilidad*, 7(13), 189-202.
- Gaspar, C. S. (2022). Los consorcios públicos y privados. Temis.
- González, D. F. G. (2013). *Planeación financiera y gestión del valor*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Hernández Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill
- Jiménez, J. I. S., Rojas, F. S. R., & Galvis, H. J. O. (2014). La planeación financiera: un modelo de gestión en las mipymes. *FACE: revista de la facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 13(1), 137-150
- Levy, L. H. (2005). *Planeación financiera en la empresa moderna* (Vol. 136). México D.F., México: Ediciones fiscales ISEF.
- Mayor García, I. C., & Saldarriaga Gómez, C. A. (2016). El flujo de efectivo como herramienta de planeación financiera para la empresa X. *Revista de investigación en ciencias estratégicas*. Vol. 3 Num 1 (2016)
- Mazzucato, M. (2019). *El valor de las cosas: quién produce y quién gana en la economía global*. Taurus.
- Ortiz, H. (2021). Indicadores financieros. *Análisis Financiero Aplicado*, Bajo NIIF 16 Edición, 191-202.
- Pmbok, G. (2017). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos. *Project Management Institute Inc*, 2.

Propuesta para el mejoramiento de los procesos de planeación financiera de la empresa  
Concrearmado Ltda.

Superintendencia de Sociedades. (2021). *Informe de las diez mil empresas más grandes del país del 2020*. Bogotá: Superintendencia de Sociedades.

Superintendencia de Sociedades. (2022). *Informe de las siguientes 9000 empresas más grandes del país del 2021*. Bogotá: Superintendencia de Sociedades.

Torres, R. (2019). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Mexicana. México.

Valle Núñez, A. P. (2020). La planificación financiera una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 160-166.

Vega Cabrera, A. P., & Garzón Garzón, R. (2021). *Determinantes financieros del fracaso empresarial en Colombia* (Doctoral dissertation, Universidad EAFIT).

Propuesta para el mejoramiento de los procesos de planeación financiera de la empresa  
Concrearmado Ltda.

**ANEXOS**

**Anexo 1. Autorización para la elaboración del proyecto de investigación en la empresa  
Concrearmado Ltda.**

	<b>CORRESPONDENCIA</b>	F-GAF-03 V.3 2019-02-18 Página 1 de 1
---	------------------------	--

Bogotá, D.C 11 de marzo de 2023

**CA-003-2023**

**Señores:**  
**Universidad Minuto de Dios**  
**División de Posgrados**  
**Especialización en Gerencia Financiera**  
**Bogotá D.C.**

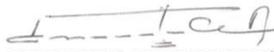
**ASUNTO: Autorización proyecto de grado**

Respetados Señores:

Por medio de la presente, autorizo que la estudiante YUDY LORENA PICO HERNANDEZ identificada con cedula de ciudadanía 1.090.434.897 de Cúcuta, realice su investigación de proyecto de grado de la Especialización en Gerencia Financiera en la empresa CONCREARMADO LTDA con Nit: 830.041.080-6

Agradecemos de antemano su atención.

Atentamente,



**FERNANDO AMAR GARZON**  
**Representante Legal**  
**CONCREARMADO LTDA**

