

Propuesta para el Diseño de un Modelo de Gestión Financiera y Proceso de Toma de Decisiones como Herramienta de la Alta Gerencia de la Empresa de Servicios Públicos de Chía

EMSERCHIA ESP.

Fanny Marcela Donoso Rojas y Ana Carolina Tuta Guerrero

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Sede Virtual y A Distancia

Especialización

Gerencia Financiera

Bogotá, Colombia



2018

**Propuesta para el Diseño de un Modelo de Gestión Financiera y Proceso de Toma de Decisiones como Herramienta de la Alta Gerencia de la Empresa de Servicios Públicos de Chía
Chía
EMSERCHIA ESP.**

Fanny Marcela Donoso Rojas y Ana Carolina Tuta Guerrero

Plan de mejoramiento para la empresa EMSERCHIA ESP en el área FINANCIERA

Director: PABLO EMILIO LUNA GUTIERREZ

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Sede Virtual y A Distancia

Especialización

Gerencia Financiera



Bogotá, Colombia

2018

DEDICATORIA

Mi dedicatoria va dirigida en primer lugar a Dios, porque gracias a su bendición tengo la posibilidad de seguir mi formación profesional, a Nicolás, mi hijo, por sacrificar el tiempo que le corresponde conmigo para poder asistir a clase, a mis padres Héctor Alfredo y Blanca Fanny, mi hermana Sandra quienes siempre han sido incondicionales con su apoyo y fuerza para seguir cumpliendo mis metas personales, Fanny Marcela Donoso Rojas

A Dios ya que gracias a él logre volver a la universidad y he conseguido terminar la especialización a pesar de todo. A mis padres, José Ignacio y María Oliva, que lo dieron todo por mí, siempre brindándome su apoyo y sus consejos para hacer de mí una mejor persona y quienes sé que desde el cielo siempre me cuidan y me guían. A Juan Pablo Córdoba Guaba, mi negrito, mi esposo y compañero de vida; porque tú ayuda ha sido fundamental, has estado conmigo como lo prometiste, en lo bueno y lo malo y este proyecto no fue fácil, pero siempre conté con tu apoyo incondicional, motivación y ayuda hasta donde tu alcance lo permitió. A mis amados hijos, Deiby Nathalie y Juan David y a mis adorados nietos, Juan Diego y Luis Felipe, quienes han sido la inspiración no solo de este trabajo sino de mi vida en general y también va dedicada a todos los que han creído en mí. Con todo mi amor, Ana Carolina Tuta Guerrero



AGRADECIMIENTOS

Las autoras de esta propuesta expresan en primer lugar un sincero agradecimiento a Dios por ser quien, en su infinita misericordia, nos guio en este camino para llevar a feliz término este sueño de ser Especialistas en Gerencia Financiera.

Igualmente expresamos nuestro agradecimiento a los profesores Alejandro J. Gutiérrez Rodríguez, Jesús Alfredo Casadiego Sarmiento y especialmente al profesor Pablo Emilio Luna Gutiérrez; por su esfuerzo, dedicación, visión crítica, profesionalismo, su rectitud como docentes, por sus consejos, por la forma como compartieron sus conocimientos y experiencia, gracias a lo cual siempre nos motivaron a terminar con éxito esta especialización.

CONTENIDO

Resumen.....	8
Introducción	9
1. Problema.....	11
1.1. Descripción del Problema	11
1.2. Formulación del Problema	12
2. Objetivos.....	13
2.1. Objetivo General	13
2.2. Objetivos Específicos	13
3. Justificación.....	14
4. Marco de Referencia	16
4.1. Marco Legal	16
4.2. Marco Investigativo	16
4.3. Marco teórico y conceptual	22
5. Metodología.....	25
5.1. Enfoque y Alcance de la Investigación	25
5.2. Descripción Detallada del Diseño Metodológico Desarrollado para el Logro de los Objetivos	25
5.2. Cuadro Resumen de Objetivos, Actividades, Herramientas y Población	27
6. Resultados	28
7. Conclusiones	32



8. Recomendaciones..... 34

Referencias..... 35



Lista de Tablas

Tabla No. 1: Etapas Propuestas 24

Tabla No. 2: Población – Muestra. 25

Tabla No. 2: Cuadro Resumen de Objetivos. 26

Resumen

EMSERCHIA ESP tiene la necesidad de contar con una herramienta diseñada con el propósito de proporcionar una visión sencilla y práctica que permita asegurar el excelente funcionamiento de controles, procesos, procedimientos y actividades relacionadas directamente con la gestión financiera en cada una de las áreas funcionales.

Esta propuesta es básicamente de índole financiero, con un enfoque cuantitativo mixto teniendo en cuenta que predominan las variables financieras; se diseñan tres (3) etapas fundamentales, iniciando con a) describir los principales procesos de EMSERCHIA ESP, que tengan incidencia directa en la información financiera, b) recolectar la información financiera histórica y sus indicadores financieros, con el propósito de construir una base de datos financiera que permita el diseño del modelo propuesto y c) El diseño propiamente dicho del modelo propuesto. Todo lo anterior bajo una modalidad de investigación de campo no experimental y con un tipo de investigación bibliográfica, lo cual se realizará mediante revisión documental, observación y/o entrevista semi-estructurada a una población de 11 personas.

Al implementar el modelo propuesto, EMSERCHIA ESP podrá tomar decisiones estratégicas con el propósito de optimizar sus recursos y el cumplimiento de los diferentes objetivos, metas, estrategias y/o políticas establecidas; mediante una adecuada y sustentada planeación estratégica.

Palabras Clave. Crear valor, gestión financiera, variables financieras, indicadores financieros, base de datos financiera, decisiones estratégicas, planeación estratégica.

Introducción

Este trabajo busca como objetivo principal, el proponer el diseño de un modelo de gestión financiera y proceso de toma de decisiones como herramienta que se pueda aplicar en EMSERCHIA E.S.P., el cual se encuentre basado en información financiera, oportuna y veraz, que permita realizar evaluación del impacto que pueda generar cualquiera de las decisiones estratégicas a tomar, en la liquidez de la organización, la creación de valor económico y por consiguiente la sostenibilidad en el tiempo.

A la gestión financiera hallada en cualquier organización le competen los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios en la actividad de cada organización, siendo así la función financiera integra todas las áreas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros. (Carvajal, 2013)

Se hace referencia al tema de investigación: la falta de un modelo de gestión financiera como herramienta para la toma de decisiones, planteando su objetivo general y sus objetivos específicos, para finalmente justificar la realización de esta propuesta.

El marco de referencia queda constituido por el marco legal, donde se enuncia la normatividad en que se fundamenta la investigación, el marco investigativo y el marco teórico o conceptual en donde se desarrolla la teoría que fundamenta el proyecto.

En la metodología se evidencia el enfoque y el alcance; así como el diseño metodológico, la modalidad y los tipos de investigación, también se detallan los planes de recolección y procesamiento de la información. Se determinan la población y muestra que posteriormente se



utilizará para la ejecución de la investigación. Y finalmente se hace referencia a las conclusiones y recomendaciones pertinentes al análisis que se efectuó.

1. Problema

1.1. Descripción del Problema

La Empresa de Servicios Públicos de Chía – EMSERCHIA E.S.P., es la empresa encargada de prestar los servicios de Acueducto, Alcantarillado y Aseo para aproximadamente 38.000 usuarios del municipio de Chía, de una manera eficiente y eficaz, garantizando a sus usuarios una alta satisfacción de sus necesidades en cada uno de estos servicios.

EMSERCHIA ESP durante los últimos años ha presentado algunos problemas relacionados con la disminución de su presupuesto y por no tener un modelo de gestión financiera, pierde la oportunidad de optimizar sus costos y gastos en algunas de sus áreas.

Las empresas requieren organizarse y en la práctica, los modelos financieros han sido utilizados para procesos de planificación de presupuestos y gestión de su liquidez; así como para temas propios de la gestión de la empresa, en donde es necesaria la adecuada toma de decisiones frente a las compras, los proveedores, el almacenaje, el equipamiento o para decisiones de expansión y es allí donde el modelo financiero es vital para comprender mejor la incidencia de cualquier decisión financiera en la organización.

Por lo anterior, el diseño desarrollado debe pretender analizar el estado actual e histórico de EMSERCHIA ESP en función del uso y administración de sus finanzas para dar respuesta a la ausencia de herramientas que, de forma automática, permitan proporcionar una visión sencilla y práctica del impacto de las decisiones adecuadas y oportunas de la alta gerencia, con la finalidad de lograr optimizar sus recursos financieros para lograr los objetivos propuestos por la entidad. El modelo de gestión financiera le permitirá a EMSERCHIA ESP contar con



parámetros alineados a su visión, misión y estrategias, dentro de este entorno cada vez más globalizado.

1.2. Formulación del Problema

¿Qué variables debe tener un modelo de gestión financiera para la toma de decisiones en una empresa de servicios?

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

Proponer el diseño de un modelo de gestión financiera y proceso de toma de decisiones como herramienta que se pueda aplicar en la Empresa de Servicios Públicos de Chía – EMSERCHIA E.S.P.

2.2. Objetivos Específicos

Analizar las características y las políticas principales de EMSERCHIA ESP en las últimas cinco (5) vigencias fiscales.

Analizar la situación financiera de EMSERCHIA ESP en las últimas cuatro (4) vigencias fiscales, a través de los estados financieros

Proponer las estrategias que permitirán minimizar los costos y gastos, teniendo en cuenta el modelo de gestión financiera que se proponga.

3. Justificación

Actualmente, EMSERCHIA E.S.P., no puede contar con la información financiera mensual de forma oportuna y adicionalmente dicha información se basa únicamente en la entrega de los estados contables básicos, las notas financieras y unos pocos indicadores financieros que no son adecuadamente analizados y explicados, además no cuenta con un apropiado y completo análisis financiero que permita proyectar el comportamiento de las finanzas a corto, mediano y menos a largo plazo; lo anterior es causante de múltiples deficiencias en la toma de decisiones por no contar con la información oportuna, completa y confiable.

Es necesario cambiar esta situación para que la Junta Directiva de EMSERCHIA ESP, así como su alta gerencia, puedan tomar las decisiones correctas en el momento oportuno, porque de lo contrario llegaran a consecuencias extremas como falta de liquidez, incremento en el endeudamiento interno y la insatisfacción de las necesidades primarias de la entidad. Lo anterior por costumbres erróneas de tomar decisiones al azar sin recurrir a adecuados y oportunos modelos financieros, utilizando solo la memoria como herramienta y la cual no es infalible; creer que las situaciones se resuelven solas y tomar préstamos sin un estudio juicioso al respecto.

(Ortíz , 2016).

Es oportuno elaborar un modelo de gestión financiera para EMSERCHIA E.S.P., siendo de especial interés para la alta gerencia, quien contará con una herramienta financiera que le permitirá realizar un análisis detallado del desempeño financiero de EMSERCHIA E.S.P., la cual facilitará diagnosticar posibles problemas que no son viables en cifras financieras y de esta forma realizar correctamente la toma de decisiones que inciden directamente en la mejora



administrativa y económica de la entidad; cobrando importancia tanto para los clientes internos como para los externos.

La pertinencia de este modelo es porque dicha herramienta permite vislumbrar un panorama más real y específico del comportamiento de la empresa en cualquier momento e independientemente de la situación de la empresa; realizando un análisis detallado de los estados financieros.

4. Marco de Referencia

4.1. Marco Legal

Ley 951 de 2005, por la cual se crea el acta de informe de gestión.

Ley 872 de 2003, Por la cual se crea el sistema de gestión de calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras Entidades prestadoras de servicios”

Ley 489 de 1998, Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional.

Ley 87 de 1993, por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno de las entidades y organismos del Estado.

Ley 80 de 1993, Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública.

4.2. Marco Investigativo

Frente a las nuevas tecnologías y la creciente competencia en las empresas, más aún en las de servicios públicos las cuales han tenido que enfrentar últimamente la apertura hacia competidores privados que pueden estar ofreciendo mejores alternativas para sus usuarios, exige que los procesos de toma de decisiones se conviertan en un proceso completo, más el conocimiento científico que podría estar facilitando esta labor no se ha incorporado en forma oportuna, generando desequilibrio al no agregar la tecnología como solución a un trabajo de creciente complejidad y por consiguiente esto podría ser la causante de un deterioro permanente de la competitividad y productividad de la empresa. Es por todo ello que las áreas financieras de dichas empresas, deben en forma indispensable y prioritaria contar con herramientas ágiles,



confiables y precisas que les permita entrar a realizar un análisis de cualquier situación financiera y evaluar de la misma forma sus resultados, como elemento básico para una adecuada toma de decisiones. (Gutiérrez, 2008).

Por esta necesidad latente y creciente, se han realizado numerosos trabajos sobre el diseño de modelos de gestión financiera, explorando, diagnosticando y proponiendo estrategias acordes con los diferentes casos que pueden afrontar las empresas para la adecuada toma de decisiones.

En la investigación realizada por (Ordóñez, 2013), quien en su trabajo de grado como Contadora Pública de la Universidad Militar Nueva Granada, denominado “Aplicación de un Modelo de Gestión Financiera en la Empresa Comercializadora se Jabones Doña Limpieza S.A. Basado en la Generación de Valor”, en sus conclusiones manifiesta la importancia de “(...) de este tipo de modelos para crear valor a los accionistas, atraer a los inversionistas y cumplir con las expectativas que genera una empresa en su proceso de inversión (...)”. Dicha conclusión permite ver uno de los objetivos que tienen los modelos financieros.

De conformidad con la conclusión dada por (Albán, 2010; p. 183) los modelos de gestión financiera son importantes si se tiene en cuenta basarse en diferentes escenarios, para determinar posibles alternativas de financiación que puedan tomar las empresas, teniendo en cuenta las entradas y salidas de efectivo y las variables económicas que puedan afectar el análisis; para así tomar decisiones e implementar proyectos de inversión nuevos.

Lo anterior hace que cobre vital importancia la necesidad de formalizar esos modelos financieros y más aún cuando las empresas públicas y el manejo de sus recursos tienen el control



de diferentes entidades que velan por el óptimo manejo de estos recursos y así lo manifestó el ex Procurador General, Edgardo Maya Villazón:

“...el conjunto de la claridad de los libros contables, de ejecución presupuestal e investigación pública en condiciones financieras sanas, aunados a un control de gestión eficiente y preventivo, puede constituir elementos indispensables y acertados para que la cultura de la corrupción no siga su nefasto rumbo, en un país ya bastante aquejado por el mismo flagelo” (Contaduría General de la Nación, 2003, p.9).

Siendo las cosas así, resulta claro, que dichos cambios se pueden lograr implementando y adecuando controles internos, los cuales sean capaces de salvaguardar y preservar los bienes de una ciudad, un departamento, un país o una empresa del Estado. En estos procesos de Gestión Financiera descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza que tenga este sistema determina si existe una seguridad razonable de las operaciones reflejadas en los Estados Financieros, una sola debilidad que se presente, crea un aspecto negativo dentro del sistema en general.

En las administraciones públicas, cuyos recursos provienen de contribuciones obligatorias, la eficacia de los servicios prestados y la correcta administración de los recursos disponibles es necesario dotarse de indicadores de eficacia, eficiencia, economía, excelencia, efectividad, equidad, entorno y sostenibilidad que sirvan para cumplir responsablemente y legalmente lo cual debe caracterizar a la actuación pública. (Guinart, 2003)

Una gestión financiera que no aplique controles internos adecuados, puede correr el riesgo de tener desviaciones de sus operaciones y por supuesto las decisiones tomadas no serán



las más adecuadas para su gestión e incluso podría llevar a una crisis operativa, la cual obligaría a asumir una serie de consecuencias que perjudican los resultados de sus actividades.

Es bueno resaltar que, si los controles se aplican de una forma ordenada y organizada, entonces existirá una interrelación positiva entre ellos, la cual vendría a constituir un sistema de control sumamente más efectivo. Cabe destacar que el sistema de control tiende a dar seguridad a las funciones que cumplan de acuerdo con las expectativas planeadas. Igualmente señala las fallas que pudiesen existir con el fin de tomar medidas y así su reiteración. (Córdoba, 2009; pág 389).

Sin embargo, dentro de lo que se pudo encontrar frente a la implementación de procesos de gestión financiera en las entidades públicas, se tiene:

“Propuesta de un modelo de Gestión Financiera para los Municipios de sexta categoría, revisión caso Belén de Umbría” de (Grajales, 2017). Quien manifiesta que, entre otras cosas, que la gran mayoría de los municipios colombianos se ha visto desorientados, al afrontar los retos de la descentralización propuestos en la constitución de 1991. A través de las leyes, decretos y normas establecidas, a través de la constitución política de Colombia, los municipios poseen autonomía administrativa, política, económica, fiscal, lo cual se ha convertido en un desafío para los mandatarios locales. La mayoría de los municipios tienen problemas recurrentes como la violencia, la corrupción, la ausencia del Estado, incapacidad administrativa, desconocimiento de las normas y la precaria situación de los entes municipales.

En la ciudad de Pereira Risaralda, en el año 2017, se presentó un proyecto de implementación en el municipio de Belén de Umbría, con el objeto de analizar los aspectos más



importantes del presupuesto de las entidades territoriales y compararlos con el fin de tomar decisiones que permitan mejorar las finanzas de cada territorio, determinando así variables e indicadores como entradas y salidas del sistema. El objetivo principal de esta propuesta era construir una herramienta que sirva a los municipios, como herramienta de consulta y comparación con otras entidades territoriales y así emprender acciones que permitan mejorar su gestión financiera y por tanto la inversión pública en su territorio.

La comparación de este modelo, se realizó entre 18 municipios de Risaralda, Cundinamarca y otros departamentos de los cuales se tuvieron en cuenta las siguientes variables:

- a) Ingresos presupuestados definitivos
- b) Ingresos ejecutados
- c) Ingresos corrientes de libre destinación
- d) Ingresos tributarios
- e) Ingresos corrientes
- f) Gastos de inversión
- g) Nivel de ejecución de ingresos
- h) Relación entre gastos de funcionamiento
- i) Variación de recursos
- j) Carga tributaria per cápita
- k) Inversión per cápita

Los resultados obtenidos con la aplicación de ese modelo, le permite a cada municipio conocer en qué medida deben incrementar sus ingresos tributarios por habitante y así mismo las



inversiones por habitante. El municipio de Belén de Umbría se encuentra en una frontera eficiente a comparación de otros municipios, esta implementación resultó tan interesante que se implementará en otros departamentos y se optimizará su uso. Es una herramienta que permite tener un control del gasto, optimizar la inversión y cumplir con la ejecución de lo presupuestado.

Finalmente se pudo encontrar un único documento denominado “Técnicas para el análisis de la gestión financiera de las ENTIDADES TERRITORIALES”, las cuales fueron elaboradas por el Departamento Nacional de Planeación (DNP), a través de la Dirección de Desarrollo Territorial Sostenible (DDTS), con el propósito de contribuir con herramientas para el proceso adecuado de planificación financiera de las entidades territoriales. (Departamento Nacional de Planeación (DNP), 2008)

Este proceso busca brindar apoyo a los entes departamentales y municipales, teniendo en cuenta los gobiernos centrales, las entidades descentralizadas, las empresas públicas no financieras (como las Empresas de Servicios Públicos) y Cámaras de Comercio, con orientaciones sobre las diferentes técnicas relacionadas con el análisis y la gestión de sus entidades desde los aspectos financieros, con la intención de ir más allá de cumplir con las normas de ajuste fiscal y racionalización del gasto o los incentivos a la gestión fiscal; en síntesis para que se planifique el fortalecimiento fiscal de sus entidades en aras de consolidar el proceso de descentralización fiscal con entes locales viables y sostenibles en el largo plazo.

El análisis de la evolución y composición de los ingresos y los gastos en los últimos tres años y de la vigencia en curso; análisis y descripción del balance financiero y el balance contable; la evolución de indicadores tales como el ahorro corriente y el déficit total y las



características del financiamiento (saldo y servicio de la deuda, condiciones financieras de los créditos y garantías otorgadas)

Identificación de las principales deficiencias de la gestión tributaria y financiera, de las acciones emprendidas para superarlas, de los resultados logrados y de las restricciones enfrentadas. Interesa conocer aspectos tales como el estado de actualización de los registros de contribuyentes, bases gravables y tarifas; los procesos de declaración y liquidación aplicados; los mecanismos de recaudación, cobranza y fiscalización utilizados.

De acuerdo a lo anterior, se han creado una serie de indicadores socioeconómicos institucionales que sirven como guía para que las entidades territoriales inicien procesos de evaluación en su territorio desde el punto de vista de la gestión tanto en nivel sectorial como institucional. Estos indicadores incluyen una infinidad de aspectos desde los cuales se puede evaluar su ejecución.

De esta manera este proyecto permitirá un mayor control y supervisión a la utilización de recursos con el fin de optimizarlos y lograr los objetivos propuestos y presupuestados.

4.3. Marco teórico y conceptual

El presente proyecto representa la propuesta de creación de un modelo de gestión financiera en la Empresa de Servicios Públicos de Chía-EMSERCHIA E.S.P., el cual permitirá proporcionar una visión clara y sencilla de sus finanzas, encaminada a la correcta toma de decisiones y el uso adecuado de los recursos públicos.

Con fundamento en el Sistema Nacional de Contabilidad Pública, el cual es el conjunto de políticas, principios, normas y procedimientos técnicos de contabilidad, estructurados para



interactuar con las operaciones, recursos y actividades desarrolladas por los entes públicos, los cuales generan la información necesaria para la toma de decisiones y el control interno y externo de la administración pública y teniendo en cuenta que el Estado debe implementar los modelos de calidad de los procesos de respuesta en la resolución de trámites creación de una conciencia social, fiabilidad de los sistemas y creación de una administración segura, sencilla y útil se obtiene la posición que el control es un mecanismo mediante el cual la administración del Estado busca ser eficiente y así disminuir los riesgos y maximizar los recursos. (Córdoba, 2009; pág 389).

La confianza al ciudadano debe basarse en principios administrativos sólidos y medibles, es por esto que, dentro de los objetivos de las organizaciones con el fin de implementar modelos de calidad, se incluyen:

- a) Creación de una conciencia social en la organización para conseguir que los servicios sean servicios comunes a la organización.
- b) Impulso tecnológico con inversión y confiabilidad de los sistemas
- c) Creación de una administración electrónica segura, sencilla y útil.

Siendo así, es claro que estos objetivos se pueden cumplir adecuando controles internos, los cuales sean capaces de salvaguardar y preservar los bienes de un departamento o de la empresa, el control interno “Es la base sobre la cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza determinará si existe una seguridad razonable de las operaciones reflejadas en los estados financieros. Una debilidad importante del control interno o un sistema de control interno poco confiable, representa un aspecto negativo dentro del sistema contable”



Una gestión financiera que no aplique controles adecuados, puede correr el riesgo de tener desviaciones en sus operaciones y por supuesto las decisiones tomadas no serán las más adecuadas para su gestión e incluso podría llegar a una crisis operativa lo cual perjudica los resultados de sus actividades. (Córdoba, 2009; pág 389).

5. Metodología

5.1. Enfoque y Alcance de la Investigación

El proyecto que se propone es principalmente de índole financiero y de su particular análisis, para la toma de decisiones; como afirman (Ruiz, Borboa, & Rodríguez, 2013): “El enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento”. (p. 24). Y teniendo en cuenta que predomina la investigación cuantitativa (por las variables financieras), se determinó que el enfoque más apropiado es cuantitativo mixto.

5.2. Descripción Detallada del Diseño Metodológico Desarrollado para el Logro de los Objetivos

Con la finalidad de obtener los resultados planteados, se proponen las siguientes etapas secuenciales desarrolladas de forma estructurada para que permitan la consecución de los objetivos propuestos. (Ver Tabla No. 1)

No.	DETALLE
1	Descripción de los procesos principales de la entidad, en los últimos 5 años, especialmente los que tienen mayor incidencia en la información financiera.
2	Recolección de la información histórica que contienen los estados financieros y sus indicadores financieros, con la finalidad de construir una base de datos financiera para posterior procesamiento y análisis que permita la elaboración del diseño del modelo propuesto.
3	Construcción del modelo propuesto, con base en todos los aspectos conceptuales establecidos (estrategias, metas, necesidades, establecer análisis de toma de decisiones).

Fuente: Elaboración propia

Sería una investigación de campo no experimental, porque el estudio de caso tomara los datos que corresponderán a cifras obtenidas de la fuente primaria, es decir de la entidad. De acuerdo con Kerlinger (1983) citado por (Avila, 2006) la investigación Ex Post Facto es un tipo de “... investigación sistemática en la que el investigador no tiene control sobre las variables independientes porque ya ocurrieron los hechos o porque son intrínsecamente manipulables,” (p.269).

Sería una investigación bibliográfica, porque se deberán consultar diferentes documentos (internet, libros, revistas, manuales y demás) con la finalidad de complementar conceptos y definiciones sobre el problema investigado.

El alcance de esta investigación se puede determinar de dos tipos diferentes:

a) Descriptivo, se ocuparán herramientas de análisis, de clasificación y sistematización del trabajo y b) explicativo, al responder a la pregunta de investigación

En el caso de la investigación, la población es pequeña, por cuanto se conforma únicamente por 10 personas, convirtiéndose en la misma muestra. (Ver Tabla No. 2)

Tabla No. 2: Población - Muestra	
Funcionario	Indicador
Gerente	1
Director Comercial	1
Director Operativo	1
Director Administrativo y Financiero	1
Área Financiera	6
TOTAL	10

Fuente: Elaborado a partir de: EMSERCHIA E.S.P.



Como técnicas se debería utilizar la revisión documental, la observación y la entrevista semi - estructurada; en lo posible se utilizarán el mayor número de instrumentos posible en cada una de las anteriores técnicas.

5.2. Cuadro Resumen de Objetivos, Actividades, Herramientas y Población

Tabla No. 3: Cuadro Resumen de Objetivos

Objetivo General	Objetivos Especificos	Procedimiento	Instrumentos	Población Objeto	Participantes
Diseñar un modelo de gestión financiera y proceso de toma de decisiones como herramienta que se pueda aplicar en la Empresa de Servicios Públicos de Chía – EMSERCHIA E.S.P.	Analizar las características y las políticas principales de EMSERCHIA ESP en las últimas cuatro (4) vigencias fiscales.	Revisar los documentos relacionados con el plan estratégico institucional.	Microsoft Office (Word)	Director Administrativo y Financiero, Director Operativo y Director Comercial - Area Financiera	Fanny Marcela Donoso Rojas y Ana Carolina Tuta Guerrero
		Aplicar la entrevista semi-estructurada a la población muestra	Salón para aplicación de dichas encuestas y los formatos impresos		
		Analizar la información y generar un resumen de la misma	Microsoft Office (Word)		
	Analizar la situación financiera de EMSERCHIA ESP en las últimas cuatro (4) vigencias fiscales, a través de los estados financieros	Unificar en una base de datos la información financiera en forma organizada y coherente	Microsoft Office (Excel) y Gráfica de Resultados	Director Administrativo y Financiero, Director Operativo y Director Comercial - Area Financiera	Fanny Marcela Donoso Rojas y Ana Carolina Tuta Guerrero
		Generar todos los indicadores financieros y proyectarlos	Microsoft Office (Excel) y Gráfica de Resultados		
		Analizar cada uno de dichos indicadores financieros y sus proyecciones.	Microsoft Office (Excel) y Gráfica de Resultados		
	Diseñar la estructura del modelo financiero propuesto con base en los planteamientos teóricos.	Revisar cada uno de los informes financieros entregados para toma de decisiones	Microsoft Office (Excel) y Gráfica de Resultados	Director Administrativo y Financiero, Director Operativo y Director Comercial - Area Financiera	Fanny Marcela Donoso Rojas y Ana Carolina Tuta Guerrero
		Organizar la base de datos y aplicar las formulas, hipervinculos y tablas dinamicas necesarias	Microsoft Office (Excel) y Gráfica de Resultados		
		Diseñar la herramienta final en forma didactica para que sirva de material de inducción.	Microsoft Office (Excel) y Gráfica de Resultados		
	Proponer las estrategias que permitirán minimizar los costos y gastos, teniendo en cuenta el modelo de gestión financiera que se proponga.	Aplicar el modelo financiero con la información vigente	Microsoft Office (Excel) y Gráfica de Resultados	Director Administrativo y Financiero, Director Operativo y Director Comercial - Area Financiera	Fanny Marcela Donoso Rojas y Ana Carolina Tuta Guerrero
		Realizar un informe detallado del proceso anterior, así como de las estrategias recomendadas.	Microsoft Office (Excel y Word) y Gráfica de Resultados		

Fuente: Elaboración propia

6. Resultados

Para generar el modelo de gestión financiera se propone tomar como base, en lo que aplique, la guía metodológica denominada “Técnicas para el análisis de la gestión financiera de las ENTIDADES TERRITORIALES” (Departamento Nacional de Planeación (DNP), 2008), ya que sus directrices se ajustan directamente a este tipo de empresas públicas. Con este documento se debe plantear el modelo de gestión financiera a utilizar

6.1. Etapa Número 1

Para llevar a cabo la primera etapa propuesta, es necesario que inicialmente se realice una recopilación de información fundamental para el buen término del modelo; las cuales pueden ser:

- a) La política financiera de cartera, en donde se deberá comprobar su situación actual, proponer si es el caso políticas de crédito y cobranza, estudiar los términos de crédito y las consideraciones a tener en cuenta para no suspender el servicio.
- b) La política financiera de inventarios, su situación actual, analizar el modelo de cantidad económica de pedido (CEP) si existiere y las políticas del manejo de los mismos.
- c) Política financiera de facturación y recaudo, en donde se analicen tanto la programación de facturación de los diferentes ciclos, como el comportamiento de su recaudo y el cierre mensual de este proceso.
- d) Política financiera de proveedores y/o contratistas, su situación actual, los términos financieros de sus contratos, así como el cronograma de pagos.
- e) Política financiera de la liquidez, su situación actual, el presupuesto de efectivo y las políticas del manejo de los mismos.



- f) Política en los demás procesos que incidan en la información financiera.

Luego de la recolección de los datos anteriores, más lo que se crean pertinentes al momento de realizar el diseño, es necesario construir los indicadores, darle valor a la información, lo cual es necesario para su respectivo análisis

6.2. Etapa Número 2

Es necesario recolectar toda la información, de las últimas cinco (5) vigencias, de los estados financieros completos, sus notas, sus indicadores financieros con el respectivo análisis. Esta información histórica y su comportamiento, permitirán realizar las proyecciones, para cuando menos tres (3) años, necesarias en los diferentes escenarios y las cuales permitan una óptima toma de decisiones estratégicas.

Se sugiere desarrollar todos los indicadores estipulados en el anexo 1 del documento “Técnicas para el análisis de la gestión financiera de las ENTIDADES TERRITORIALES” (Departamento Nacional de Planeación (DNP), 2008)

6.3. Etapa Número 3

Se recomienda que el modelo se desarrolle en Excel y de una forma práctica, que tenga la suficiente información de “ayuda” o indicaciones para poder utilizarlo así como con una amplia gama de hipervínculos y tablas dinámicas. Es también importante la facilidad de exportar, por medio digital o impreso, la información de los diferentes escenarios.

Se sugiere que tenga el siguiente menú principal:

6.3.1. Información básica

- a) Presentación de la empresa

- b) Misión y visión
- c) Objetivos estratégicos

6.3.2. Modelo financiero

- a) Instrucciones generales
- b) Ingreso de las variables
- c) Balance General
- d) Análisis vertical al balance general
- e) Análisis horizontal al balance general
- f) Estado de Resultados
- g) Análisis vertical al estado de resultados
- h) Análisis horizontal al estado de resultados
- i) Resumen de datos de los estados de resultados
- j) Análisis horizontal y vertical del balance y estado de resultados.
- k) Estado de cambios en el patrimonio
- l) Estado de fuentes y usos o aplicación de fondos
- m) Indicadores (de liquidez, actividad, endeudamiento, rentabilidad, costo promedio ponderado de capital, indicadores de generación de valor)
- n) Flujo de caja (ejecutado y proyectado)
- o) Análisis de resultados frente a las metas
- p) Tablero de control
- q) Gráficos



r) Herramientas o recomendaciones para la toma de decisiones

Se reitera la importancia de que el archivo, aunque debe contener el máximo de información posible, sea amigable para los usuarios ya que de ello radica parte del éxito mismo del diseño y su implementación

7. Conclusiones

Este Sistema de Gestión Financiera que proponemos se desarrolle, aplicado de manera adecuada en la empresa de Servicios Públicos de Chía – EMSERCHIA E.S.P., permitirá obtener un valor agregado a la Entidad y le permitirá optimizar los recursos y su presupuesto será cada vez más eficiente minimizando los costos y gastos de la Entidad.

Como lo menciona (**Gutiérrez, 2008**), las áreas financieras de todas las empresas, en especial las de servicios públicos, deben contar indispensablemente con herramientas ágiles, confiables y precisas que les permitan analizar cualquier situación financiera y así mismo evaluar sus resultados con el fin de tomar decisiones adecuadas, las cuales evitan la pérdida o disminución de su presupuesto, es por esto que analizando las últimas 4 vigencias fiscales y las políticas principales de la empresa, se obtendrá una idea clara de la utilización de los recursos.

(**Albán, 2010; p. 183**) En el Diseño de un Modelo de Gestión Financiera para aplicar en la Clínica Alemania, resalta la importancia de los modelos financieros teniendo en cuenta tomar como base diferentes escenarios, con el fin de contar con variedad de alternativas de financiación y conocer las variables económicas que pueden afectar el análisis de la información lo cual permite tomar decisiones correctas y hacer nuevas inversiones. Resultado que se obtendrá con esta implementación, facilitando una visión clara y una oportuna toma de decisiones en cuanto a inversión y optimización.

Como la evidencia que se mostró anteriormente, así como las fuentes consultadas, se puede concluir que la propuesta del diseño del modelo financiero es factible de llevarse a cabo y daría una mayor confiabilidad en las decisiones que se tomen.



Finalmente es importante resaltar que el adecuado diseño de esta herramienta permitirá presentar estrategias que favorecerán la optimización de los recursos de EMSERCHIA ESP.

8. Recomendaciones

Se recomienda que a futuro se pueda desarrollar la propuesta que se presenta con el ánimo de optimizar los procesos de toma de decisiones estratégicas, eficientes y eficaces; teniendo como herramienta fundamental un modelo financiero amigable y completo.

Se recomienda que en el corto tiempo, especialmente las empresas de servicios públicos, puedan implementar el modelo propuesto en este proyecto, Diseño de Modelo de Gestión Financiera y Proceso de Toma de Decisiones como Herramienta de la Alta Gerencia de la Empresa de Servicios Públicos de Chía, con el propósito de lograr la creación de valor en la empresa, cumpliendo con las expectativas y objetivos propuestos por la alta gerencia.

Es de gran importancia involucrar a las áreas correspondientes como los son el área administrativa y financiera, área operativa, área comercial en todo el proceso de implementación, con el fin de concientizar al personal de la importancia de este nuevo modelo, lo cual a futuro les permitirá ejecutar a cada una de ellas, de manera autónoma, el presupuesto asignado y así colaborar con optimizar los recursos y contribuir a una correcta toma de decisiones de la alta Gerencia de la compañía.

Referencias

- Albán, M. (2010; p. 183). *Diseño de un Modelo de Gestión Financiera para Aplicar en la Clínica Alemania*. Obtenido de repositorio Dspace:
<http://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/21000/2016/T-ESPE-027382.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Avila, H. L. (2006). *La Introducción a la Metodología de la Investigación*. Obtenido de www.eumed.net/libros/2006c/203/
- Carvajal, S. D. (3 de 9 de 2013). *Importancia de la Gestión Financiera*. Obtenido de <https://prezi.com/kbvopokliijb/importancia-de-la-gestion-financiera/>
- Contaduría General de la Nación. (11 de 2003, p.9). El control interno contable: "Herramienta para la Transparencia de la Gestión Pública". *Campaña contra la Corrupción*, http://www.contaduria.gov.co/wps/wcm/connect/8b8cb9f4-85c4-483c-80e9-5e050d4c4a33/REVISTA_No_2.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=8b8cb9f4-85c4-483c-80e9-5e050d4c4a33.
- Córdoba, M. (2009; pág 389). *Finanzas Públicas Soporte para el Desarrollo del Estado*. Bogotá: Eco Ediciones 2da Ed.
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (diciembre de 2008). *Técnicas para el análisis de la gestión financiera de las ENTIDADES TERRITORIALES*. Obtenido de colaboracion.dnp.gov.co:
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/T%C3%A9cnicas%20gesti%C3%B3n%20financiera%20ET.pdf>



- Grajales, L. F. (2017). *Propuesta de un modelo de Gestión Financiera para los Municipios de sexta categoría*,. Obtenido de Repositorio utp:
<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/handle/11059/8041>
- Guinart, J. (28 de 10 de 2003). *unpan*. Obtenido de
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0047601.pdf>
- Gutiérrez, J. (2008). *Modelos Financieros con Excel - Herramientas para mejorar la toma de decisiones empresariales*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Ordóñez, N. (2013). *Aplicación de un Modelo de Gestión Financiera en la Empresa Comercializadora de Jabones Doña Limpieza S.A. Basado en la Generación de Valor*. Obtenido de repository.unimilitar.edu.co:
<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11141/1/OrdonezDiazNohoraJeanett2013.pdf>
- Ortíz, J. (8 de Abril de 2016). *3 Hábitos que Promueven la Mala Gestión Financiera*. Obtenido de Finanzas y Proyectos : <https://finanzasyproyectos.net/habitos-de-la-mala-gestion-financiera/>
- Ruiz, M. I., Borboa, M. d., & Rodríguez, J. C. (junio-julio de 2013). *El Enfoque Mixto de Investigación en los Estudios Fiscales*. Obtenido de Eumend:
<http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/13/estudios-fiscales.pdf>