



**Diseño de la planificación financiera en tiempos de crisis: un caso de estudio de la empresa**

**Modaconfex Y.R. S.A.S. del sector manufacturero de San Andrés Islas**

**Astrid Cecilia Figueroa Sarmiento**

Código: 21872219938

**Universidad Antonio Nariño**

Programa Maestría En Gerencia Financiera y Tributaria

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

San Andrés Isla, Colombia

2023

**Diseño de la planificación financiera en tiempos de crisis: un caso de estudio de la empresa  
Modaconfex Y.R. S.A.S. del sector manufacturero de San Andrés Islas**

**Astrid Cecilia Figueroa Sarmiento**

Proyecto de grado presentado como requisito parcial para optar al título de:

**Magister en Gerencia Financiera y Tributaria**

Director:

**Magister Richard Yesid Velandia Sanabria**

Línea de Investigación:

**Gestión de las Organizaciones**

**Universidad Antonio Nariño**

Programa Maestría En Gerencia Financiera y Tributaria

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

San Andrés Isla, Colombia

2023

## **NOTA DE ACEPTACIÓN**

El trabajo de grado titulado Diseño de la planificación financiera en tiempos de crisis: un caso de estudio de la empresa Modacofex Y.R. S.A.S. del sector manufacturero de San Andrés Islas, cumple con los requisitos para optar al título de Magister en Gerencia Financiera y Tributaria.

---

Firma del Tutor

---

Firma Jurado

---

Firma Jurado

Bogotá D.C., 24 de noviembre de 2023.

## **Agradecimiento**

Al Dios vivo y de poder, que me ha dada la sabiduría terrenal y la ciencia para alcanzar cada uno de los objetivos propuestos en lo personal, académico y laboral; cumpliendo así su plan de vida; gracias al Dios de Josué que me dio la fortaleza para seguir adelante y esforzarme.

A mis padres, hermanos, sobrinos y cuñado; gracias a la comprensión brindada y el disculparme por esperar, por no llamar o, simplemente no llegar.

A la isla en que nací por ese amor arraigado en mí, que me llevan a desear una mejor calidad de vida para cada uno de los habitantes que residen en Henrietta, Old Providence y Katlina. A la diseñadora Yajahira Rivas y Modacofex Y.R. S.A.S. por permitirme visualizar que este sueño se puede lograr.

## Contenido

Resumen.....	11
Abstract.....	12
Introducción .....	13
<b>1. Planteamiento del Problema .....</b>	<b>14</b>
<b>1.1. Descripción del problema.....</b>	<b>14</b>
<b>1.2. Formulación del Problema.....</b>	<b>18</b>
<b>2. Objetivos.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1. Objetivo general.....</b>	<b>19</b>
<b>2.2. Objetivos específicos.....</b>	<b>19</b>
<b>3. Justificación.....</b>	<b>19</b>
<b>4. Estado del arte.....</b>	<b>23</b>
<b>4.1. Orígenes de la planeación financiera.....</b>	<b>23</b>
<b>4.2. Orígenes del riesgo.....</b>	<b>25</b>
<b>4.3. Economía del Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina.....</b>	<b>29</b>
<b>4.4. Alfabetización financiera de los empresarios y gerentes de mipymes del Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina.....</b>	<b>37</b>
<b>4.5. Investigaciones similares.....</b>	<b>38</b>
<b>5. Marco espacial.....</b>	<b>40</b>
<b>6. Marco conceptual.....</b>	<b>40</b>
<b>6.1. Planeación estratégica.....</b>	<b>40</b>
<b>6.2. Planeación financiera.....</b>	<b>41</b>
<b>6.3. Crisis económica.....</b>	<b>42</b>
<b>6.4. Interpretación de estados financieros.....</b>	<b>43</b>
<b>6.5. Indicadores financieros.....</b>	<b>44</b>
<b>6.6. Riesgos financieros.....</b>	<b>45</b>
<b>7. Marco teórico.....</b>	<b>45</b>
<b>7.1. Planeación estratégica.....</b>	<b>45</b>
<b>7.2. Planeación estratégica y planeación financiera.....</b>	<b>46</b>
<b>7.3. Planeación financiera.....</b>	<b>48</b>
<b>7.3.1. Clasificación de la planeación financiera.....</b>	<b>49</b>
<b>7.3.2. Importancia de la planeación financiera.....</b>	<b>49</b>

7.3.3.	<b>Etapas de la planeación financiera</b> .....	50
7.3.3.1.	<b>Diagnostico cualitativo</b> .....	50
7.3.3.2.	<b>Análisis financiero</b> .....	51
7.3.3.2.1.	<b>Tipos de análisis financieros</b> .....	52
7.3.3.2.1.1.	<b>Análisis vertical</b> .....	52
7.3.3.2.1.2.	<b>Análisis horizontal</b> .....	53
7.3.3.2.1.3.	<b>Indicadores financieros</b> .....	53
7.4.	<b>Administración del riesgo en las organizaciones</b> .....	55
7.4.1.	<b>Tipos de riesgos financieros</b> .....	56
8.	<b>Marco legal</b> .....	56
8.1.	<b>Ley 1450 de 2011</b> .....	56
8.2.	<b>Ley 590 de 2000</b> .....	57
8.3.	<b>Decreto 957 de 2019</b> .....	57
8.4.	<b>Decreto 2420 de 2015</b> .....	59
9.	<b>Metodología</b> .....	61
9.1.	<b>Método de investigación</b> .....	61
9.2.	<b>Tipo de investigación</b> .....	61
9.3.	<b>Fuentes de investigación</b> .....	62
9.4.	<b>Universo y muestra</b> .....	68
10.	<b>Resultados</b> .....	70
10.1.	<b>Descripción de Modaconfex Y.R. S.A.S.</b> .....	70
10.1.1.	<b>Misión</b> .....	70
10.1.2.	<b>Visión</b> .....	70
10.1.3.	<b>Líneas de productos</b> .....	70
10.1.4.	<b>Clasificación Tamaño de Modaconfex Y.R. S.A.S.</b> .....	71
10.1.4.1.	<b>Clasificación por número de empleados</b> .....	71
10.1.4.2.	<b>Clasificación por activos</b> .....	71
10.1.4.3.	<b>Clasificación por ingresos</b> .....	72
10.1.5.	<b>Análisis del sector textil</b> .....	72
10.1.6.	<b>Análisis de estados financieros e indicadores de Modaconfex Y.R. S.A.S.</b> .....	76
10.1.6.1.	<b>Análisis vertical y horizontal</b> .....	76
10.1.6.2.	<b>Indicadores de liquidez</b> .....	86
10.1.6.3.	<b>Indicadores de endeudamiento</b> .....	89

10.1.6.4. Indicadores de rentabilidad.....	92
10.1.6.5. Indicadores de gestión.....	95
10.1.7. Diagnostico.....	97
10.2. Principales aspectos utilizados para la toma de decisiones .....	100
10.3. Diseño de planeación financiera de Modacofex Y.R. S.A.S.....	113
11. Discusión .....	121
12. Conclusiones .....	122
Referencias.....	125

## Índice de figuras

<b>Figura 1. Planeación estratégica y planeación financiera .....</b>	<b>47</b>
---	-----------

## Índice de tablas

<b>Tabla 1. Tipos de riesgos financieros .....</b>	<b>56</b>
<b>Tabla 2. Tamaño de empresa por número de trabajadores y valor de los activos.....</b>	<b>57</b>
<b>Tabla 3. Tamaño de empresa por ingresos de actividades económicas.....</b>	<b>58</b>
<b>Tabla 4. Clasificación por total de activos de Modaconfex Y.R. S.A.S. ....</b>	<b>72</b>
<b>Tabla 5. Clasificación por total de ingresos por actividades ordinarias de Modaconfex Y.R. S.A.S. ....</b>	<b>72</b>
<b>Tabla 6. Análisis horizontal de Modaconfex Y.R. S.A.S. – Estado de Situación Financiera .....</b>	<b>76</b>
<b>Tabla 7. Análisis horizontal de Modaconfex Y.R. S.A.S. - Estado de Resultados .....</b>	<b>79</b>
<b>Tabla 8. Análisis vertical de Modaconfex Y.R. S.A.S. - Estado de Situación Financiera.....</b>	<b>81</b>
<b>Tabla 9. Análisis vertical de Modaconfex Y.R. S.A.S. - Estado de Resultados.....</b>	<b>84</b>
<b>Tabla 10. Indicadores de liquidez de Modaconfex Y.R. S.A.S.....</b>	<b>86</b>
<b>Tabla 11. Indicadores de Endeudamiento de Modaconfex Y.R. S.A.S. ....</b>	<b>89</b>
<b>Tabla 12. Indicadores de rentabilidad de Modaconfex Y.R. S.A.S. ....</b>	<b>92</b>
<b>Tabla 13. Indicadores de gestión de Modaconfex Y.R. S.A.S. ....</b>	<b>95</b>
<b>Tabla 14. Matriz DOFA .....</b>	<b>97</b>
<b>Tabla 15. Proyección de Estados Financieros de Modaconfex Y.R. S.A.S. ....</b>	<b>114</b>
<b>Tabla 16. Amortización préstamos de terceros.....</b>	<b>116</b>
<b>Tabla 17. Amortización préstamo de entidad financiera.....</b>	<b>117</b>
<b>Tabla 18. Proyección flujo de efectivo de Modaconfex Y.R. S.A.S.....</b>	<b>119</b>

## Índice de graficas

<b>Grafica 1. Número de visitantes Vs PIB Departamental</b> .....	20
<b>Grafica 2. Tendencia de visitantes nacionales</b> .....	75
<b>Grafica 3. Tamaño de empresas del sector industrial</b> .....	101
<b>Grafica 4. Sector</b> .....	101
<b>Grafica 5. Años de operación</b> .....	102
<b>Grafica 6. Estructura organizacional</b> .....	103
<b>Grafica 7. Uso de los estados financieros e indicadores</b> .....	104
<b>Grafica 8. Indicadores financieros clave para las compañías</b> .....	105
<b>Grafica 9. Normas de contabilidad aplicable en las compañías</b> .....	105
<b>Grafica 10. Conocimiento de los beneficios económicos y tributarios</b> .....	106
<b>Grafica 11. Responsables de la gestión financiera en las empresas</b> .....	107
<b>Grafica 12. Implementación de la gestión financiera</b> .....	108
<b>Grafica 13. Frecuencia de elaboración de la planeación financiera</b> .....	109
<b>Grafica 14. Frecuencia de establecimiento y revisión de objetivos financieros</b> .....	109
<b>Grafica 15. Gestión de las empresas de sus flujos de efectivo</b> .....	110
<b>Grafica 16. Fuentes de financiación</b> .....	111
<b>Grafica 17. Cuenta de Recaudo de Cartera Vs Pagos a Proveedores</b> .....	112
<b>Grafica 18. Conocimiento de la importancia de la planificación financiera para el crecimiento de la compañía</b> .....	112

## Resumen

Las últimas crisis económicas en las cuales se ha encontrado la región insular hacen necesario evaluar la dependencia de ingresos de este territorio en el número de turistas en las islas. Trazando así, el objetivo de diseñar la planificación financiera en una empresa del sector manufacturero, para visibilizar cómo la gestión financiera es una herramienta de crecimiento económico sostenible en tiempos de crisis en el Departamento Archipiélago. Por lo anterior se desarrolló un estudio de caso en Modacofex Y.R. S.A.S. con un enfoque mixto, partiendo de informes cuantitativos como estados financieros del 2019 al 2022 e información cualitativa asociada al conocimiento de los propietarios para la toma de decisiones financieras; Asimismo, se realizaron 50 encuestas mixtas a empresas del sector manufacturero isleño. Obteniendo como resultado la necesidad de fortalecer los conocimientos financieros del sector manufacturero del Departamento Archipiélago, para la toma de decisiones que permitan el crecimiento económico y sostenible.

**Palabras claves:** Planeación financiera, Indicadores financieros, Interpretación de estados financieros, Riesgos financieros y Crisis económica.

### **Abstract**

The recent economic crises in which the island region has found itself make it necessary to evaluate the dependence of income of this territory on the number of tourists on the islands. Thus, the objective of designing financial planning in a company in the manufacturing sector, to make visible how financial management is a tool for sustainable economic growth in times of crisis in the Archipelago Department. Therefore, a case study was developed in Modacofex Y.R. S.A.S. with a mixed approach, based on quantitative reports such as financial statements from 2019 to 2022 and qualitative information associated with the knowledge of owners for financial decision-making; In addition, 50 mixed surveys were conducted with enterprises in the island manufacturing sector. Resulting in the need to strengthen the financial knowledge of the manufacturing sector of the Archipelago Department, to make decisions that allow economic and sustainable growth.

**Keywords:** Financial planning, Financial indicators, Interpretation of financial statements, Financial risks and Economic decline.

## **Introducción**

El propósito de esta investigación consistió en diseñar la planificación financiera en la empresa Modacofex Y.R. S.A.S. como garante del crecimiento económico sostenible en tiempos de crisis en el Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina; para el desarrollo de este objetivo se abordaron conceptos fundamentales como crisis económica en la región insular y la relevancia de tener en cuenta los estados financiero e indicadores para la toma de decisiones asertivas, y minimización de los riesgos financieros a los cuales puede enfrentarse una compañía en tiempos de recesión.

Lo expuesto en líneas anteriores muestra la necesidad de diversificar la economía del Departamento Archipiélago, por medio del cambio cultural de sus habitantes en el desarrollo de actividades económicas basadas en el turismo y, el fomento de políticas públicas, tanto nacionales como departamentales, que contribuyan al crecimiento del PIB Regional con actividades económicas diferentes al turismo, como lo es el sector manufacturero. Lo cual, solo será alcanzado al desarrollar caracterizaciones amplias y detalladas sobre cómo se ve afectada la economía isleña por fenómenos no controlables por el ser humano como huracanes o pandemia; y crisis de sectores como el transporte aéreo de pasajeros.

## **Diseño de la planificación financiera en tiempos de crisis: un caso de estudio de la empresa**

### **Modaconfex Y.R. S.A.S. del sector manufacturero de San Andrés Islas**

#### **1. Planteamiento del Problema**

##### **1.1. Descripción del problema**

La Cepal (2021) citado por Eneida-Quindemil et al. (2023) manifiesta que las pymes son relevantes en el crecimiento potencial de América Latina, dado que representan aproximadamente el 99% del total de empresas y emplean alrededor del 67% del total de trabajadores. De acuerdo con lo anterior, en Colombia, según los informes de tejido empresarial emitidos por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo para diciembre del 2022 y marzo de 2023 la composición empresarial de las mipymes es del 99.7% de las empresas colombianas. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2023a. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2023b)

El Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina no es ajeno al fenómeno que representan las micro, pequeñas y medias empresas, donde la mayoría de las empresas conformadas en el territorio insular son mipymes; que para el año 2022 representaron el 97% de las organizaciones establecidas en esta región (Cámara de Comercio de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, 2022). Por su parte, en el año 2020, las microempresas eran el 92% de las empresas isleñas (Cámara de Comercio de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, 2021a), al igual del año 2019, donde las microempresas eran el 92% (Comercio de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, *s.f.*, como se cito en Gobernación Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, 2020, p. 12).

El Archipiélago se encuentra conformado por tres islas mayores, seguido de diversos islotes y cayos. Ubicado en el mar caribe, conforma el único departamento de Colombia

localizado en Centroamérica y, sin territorio continental. Esta posición geográfica ha permitido que su estructura económica se base, en gran medida, en las actividades asociadas al turismo y como actividad secundaria el comercio. De acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE (2023a), para los años 2019, 2020, 2021 y 2022, la economía insular obtuvo un crecimiento económico de 3.1%, -19.7%, 23.3% y 11.7%, respectivamente. Que, según su estructura económica, las actividades de comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas; transporte y almacenamiento; alojamiento y servicios de comida tuvieron un valor agregado en series encadenadas de volumen con el año de referencia 2015, para los periodos 2019 al 2023 de 3.2%, -30.7%, 40.1% y 17.6%.

No obstante, la fragilidad económica del Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, fundamentada en el turismo, causó un revés en su crecimiento económico para el año 2020 producto del aislamiento preventivo declarado por el Gobierno Nacional con el fin de mitigar los contagios causados por el virus Sars Cov-2 y, restricciones de los vuelos nacionales, donde la región insular no registro operaciones aéreas de pasajeros. La Gobernación Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina (2022a) reportó cero ingresos de visitantes en los meses de abril a agosto del año 2020 y de 2.229 para el mes de septiembre del mismo año; generando así una ocupación hotelera del 0% de abril a agosto y del 1.32% para septiembre del 2020.

Adicionalmente, su localización geográfica en el mar caribe posiciona a este departamento en riesgo de ocurrencia de fenómenos naturales como son los huracanes y tormentas tropicales; temporada que inicia en junio y se extiende hasta el mes de noviembre. Sin embargo, su gran barrera de coral, considerada la tercera más grande del mundo, permite aminorar dicho peligro. Además de los efectos económicos de la pandemia, el territorio

insular vivió, de manera inédita, los estragos ocasionados por el coletazo del huracán Eta, el cual dejó daños en los sectores turísticos del sur de la isla principal, San Andrés, en su paso el 2 de noviembre y, el 16 de noviembre de 2020, el huracán Iota, alcanzando la categoría 5 en su paso por el Archipiélago, generando daños en todas las islas; especialmente en Providencia y Santa Catalina, donde causó pérdidas por más del 95% del municipio (Decreto 1740, 2020); cifras acordes con los registros del Gobernación Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina. (2022b) quien manifiesta daños, que afectaron la infraestructura por los fenómenos naturales del 2020, para el Municipio de Providencia y Santa Catalina en un 98% y, para el Municipio de San Andrés del 14%.

Si bien, las islas de San Andrés, Providencia y Santa Catalina presentaron una recuperación de la economía en los años 2021 y 2022, frente al año 2020, donde se presentó un crecimiento económico en el PIB departamental del 23,3% y 11,7%, respectivamente. La crisis aérea nacional que atraviesa la Nación debido al cierre de operaciones, en el primer trimestre del año 2023, de las aerolíneas Viva Air y Ultra Air, han reducido nuevamente el número de visitantes al Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, generando una vez más una disminución en la economía insular.

De acuerdo con las cifras de la Cámara de Comercio de San Andrés, Providencia y Santa Catalina (2021b), las actividades relacionadas con el comercio, alojamiento y restaurante para el año 2021 fueron el 70%. No obstante, el Departamento Archipiélago no posee estudios que determinen el porcentaje participación de las actividades relacionadas al turismo para los años 2019, 2020 y 2022.

El cimentar la economía insular en el turismo ha dejado de lado actividades como la construcción, manufacturera, inmobiliaria, servicios profesionales o asistenciales; con pocos

beneficios económicos o tributarios, para así, también contribuir al crecimiento económico del Departamento Archipiélago y, ser un motor de empleabilidad y aportar un mayor valor agregado al PIB departamental. Lo mencionado en líneas anteriores ha ocasionado que los empresarios y emprendedores que se aventuran en crear empresas con un objeto social diferente a las actividades relacionadas directamente con el turismo sufran mucho más las consecuencias asociadas al decrecimiento de los visitantes.

Impulsar el aumento, de forma sostenible, de las microempresas con actividades no turísticas permitirá un mayor dinamismo en las actividades que contribuyen al PIB Departamental; dejando así la dependencia del turismo, especialmente en tiempos de crisis. Sin embargo, para obtener un crecimiento sostenible de las mipymes es necesario crear escenarios propicios para este fin, acordes con las recomendaciones dada por el Consejo Nacional de Política Económica y Social – CONPES (2020), donde se solicita al Departamento Nacional de Planeación “diseñar una estrategia para el fortalecimiento de las capacidades gerenciales y buen gobierno corporativo de los emprendedores y acompañar su implementación en los programas de emprendimiento y desarrollo empresarial” (p. 74).

Adicionalmente, el CONPES (2020) solicita al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo “desarrollar e implementar una estrategia para fomentar la mentalidad y cultura emprendedora, que incentive aspectos como la proactividad, el aprendizaje en la experimentación, la identificación de soluciones y oportunidades” (p. 75).

El fomento de capacidades gerenciales y una cultura empresarial parte de la toma de decisiones acertadas que permitan un aumento en la rentabilidad y elecciones propicias de inversión, por lo cual, la planeación financiera juega un papel determinante en las organizaciones sin importar su tamaño. Valle Núñez (2020) manifiesta que la planeación financiera es una

herramienta imprescindible que garantiza alcanzar los objetivos propuestos, dado que permite anticiparse y mostrar los problemas que puedan surgir en el futuro; partiendo de un diagnóstico, objetivos, impactos financieros y efectos de acciones correctivas; asimismo, prepara a las empresas con alternativas financieras en caso de que la situación del mercado resulte adversa.

La implementación de la planeación financiera en las empresas no dedicadas al turismo en la región insular permitirá fortalecer la cultura empresarial, donde se obtendrá un crecimiento en el PIB del Departamento Archipiélago por medio de la diversidad de actividades económicas que contribuyan en su valor agregado y, disminuir la necesidad de visitantes a los territorios isleños para tener una economía sostenible con fomento a nuevos empleos.

Teniendo en cuenta lo considerado en los párrafos anteriores, es menester que los empresarios isleños conozcan la importancia de implementar la planeación financiera en las mipymes que conforman la economía insular, que permitan el resurgimiento de un territorio, en donde su mayor fuente de ingresos proviene de micro, pequeñas y medianas empresas, la cual ha sido debilitada por fenómenos naturales, salud pública en el año 2020 y crisis aérea nacional en el año 2023. El saber y comprender la relevancia de la planeación financiera como una estrategia financiera en la toma de decisiones permitirá tener un referente en futuras contingencias que amenacen un crecimiento económico del territorio isleño.

## **1.2. Formulación del Problema**

¿Cómo la planificación financiera en las micro, pequeñas y medias empresas del sector manufacturero del Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina se torna una herramienta para la sostenibilidad financiera en tiempos de crisis?

## **2. Objetivos**

### **2.1. Objetivo general**

Diseñar la planificación financiera en una empresa del sector manufacturero, para visibilizar cómo la gestión financiera es una herramienta de crecimiento económico sostenible en tiempos de crisis en el Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, a través de un estudio de caso de la empresa Modaconfex Y.R. S.A.S.

### **2.2. Objetivos específicos**

- Determinar las características de la empresa Modaconfex Y.R. S.A.S. y su contribución en el crecimiento económico del Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina.
- Identificar los principales aspectos utilizados por los propietarios de Modaconfex Y.R. S.A.S. y el sector manufacturero del Departamento Archipiélago para tomar decisiones financieras e inversión.
- Diseñar acciones estratégicas para Modaconfex Y.R. S.A.S. a partir de la elaboración de la planeación financiera que permitan prever situaciones adversas del mercado.

## **3. Justificación**

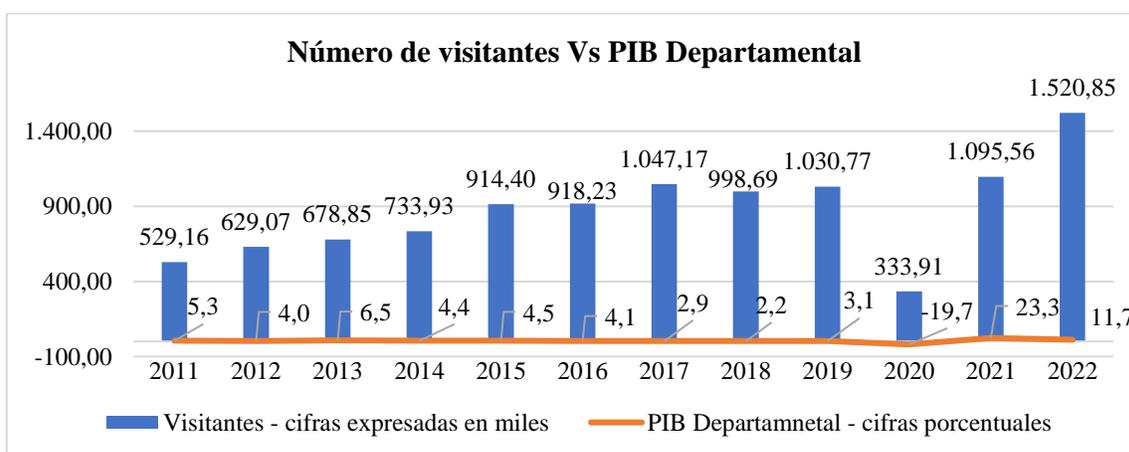
La necesidad de diversificar las actividades económicas que se desarrollan en el Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina radica en evitar que las crisis económicas en el sector turismo causen un impacto mayor en el territorio insular, disminuyendo los ingresos de sus habitantes y aumentando la tasa de desempleo. No obstante, más del 95% de las empresas isleñas son mipymes, las cuales poseen una fragilidad al tomar decisiones que contribuyan en su crecimiento sostenible en tiempos de recesión. Por tal razón es pertinente que los empresarios del Departamento Archipiélago conozcan la importancia de

implementar la planeación financiera como una herramienta que apoya el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

Para el año 2021, las actividades como servicios administrativos y de apoyo, industria manufacturera y construcción representaron el 9.3%, 4.5% y 2.8%, respectivamente (Cámara de Comercio de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, 2021b).

De acuerdo con la *Grafica 1*, existe una relación paralela entre los PIB Departamental de la región isleña y el número de visitantes que ingresan a las islas, donde un aumento en el número de turistas genera mayor valor agregado de las actividades que desarrolladas el Archipiélago. En efecto, lo enunciado anteriormente ha creado una cultura del turismo en el Departamento Archipiélago y, a su vez, políticas departamentales encaminadas a incentivar el crecimiento de este sector, lo cual deja relegada las empresas dedicadas a actividades diferentes y, en consecuencia, en tiempos de crisis sufren en gran medida los efectos de una contracción económica.

**Grafica 1. Número de visitantes Vs PIB Departamental**



Fuente: Elaboración propia<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Para la elaboración del *Grafico 1* se utilizó la estadística del DANE (2023a) referente al PIB Departamental. Además, se utilizó el Anuario Estadístico de la Gobernación Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina. (2022a) referente al número de visitantes del periodo 2011 a 2021; y para el año 2022 se hizo uso de la proyección del número de visitantes de Anato (2023).

Por esta razón, Parra (2020) recomienda que las organizaciones, en tiempos de incertidumbre, implementen estrategias financieras por medio de la planeación y un estado de resultados por contribución permitiendo enfocar, de acuerdo con cada producto ofertado, un aumento en las utilidades al reducir costos con el conocimiento previo del punto de equilibrio; obteniendo así las herramientas necesarias para la elaboración del flujo de caja, orientado a la toma de decisiones para cumplir con la política de capital de trabajo establecida.

En este mismo sentido, Rivera y Erazo (2021) manifiestan la relevancia de tomar decisiones basadas en un plan de acción, el cual convierte las expectativas de sus líderes en cifras que pueden ser valoradas en el corto y largo plazo. Ente orden de ideas, la gestión financiera se convierte en una actividad fundamental en la supervivencia de las empresas en momentos de crisis, donde es indispensable para los directivos hacer uso de la información contable que refleja la situación actual de las actividades operativas, administrativas y financieras.

Por su parte, Cristian-Forero et al. (2023) expresan que la planeación financiera es una herramienta básica y esencial para la adecuada administración de una empresa. Sin embargo, en Colombia las mipymes no alcanzan un crecimiento, posicionamiento y madurez empresarial por falta de conocimiento en la planeación financiera, la cual permite desarrollar un proyecto sostenible de largo plazo y, a su vez, minimizar los riesgos de fracaso o falta de liquidez. Así mismo, los autores destacan el interés del gobierno en fortalecer la formación de los empresarios en la importancia de la planeación financiera para el crecimiento de las mipymes, y recomiendan que las entidades gubernamentales, gremios y empresarios creen espacios donde se acompañen a los emprendedores en obtener conocimiento oportuno y eficiente en la gestión financiera.

El diseñar la planificación financiera para Modaconfex Y.R. S.A.S., empresa perteneciente al sector manufacturero en el departamento insular, trazará un referente para la

toma de decisiones que amenacen el principio de negocio en marcha; al igual, permitirá una mejor creación de planes financieros que se enfoquen no solo a mantener un negocio, sino a su crecimiento y generación de nuevos empleos. Adicionalmente, mejorará los flujos de caja que permitirán hacer frente a las obligaciones financieras, laborales, fiscales.

Al realizar esta investigación en Modacofex Y.R. S.A.S. se contará con una empresa prototipo departamental de cómo superar las condiciones que colocan en cuestionamiento el principio de negocio en marcha y, permitirá la creación de nuevos empleos y brindará una mejor calidad de vida y oportunidades a los habitantes de las islas de San Andrés, Providencia y Santa Catalina.

Teniendo en cuenta que la economía del Departamento Archipiélago ha estado centrada en los últimos 60 años en el sector turístico y, a su vez, esto ha generado impasses para la recuperación económica por la pandemia Covid-19 y los huracanes Eta e Iota; es menester generar una cultura de cambio en las tendencias de consumo, como lo plantea Reyes (2019), puesto que estas permiten una transformación de las prácticas culturales y sociales de los sujetos.

De tal modo, que se presente de manera transitoria una diversificación no solo a nivel económico sino, también, social, legal y cultural, puesto que, al tener una economía centrada en el turismo, esta suele estar asociada con espacios de descanso, relajación y consumo de alcohol. Este último ha tenido en el Departamento Archipiélago, de acuerdo con la última encuesta de consumo de sustancias psicoactivas realizada por el DANE (2020a), una tasa del 54.7, lo cual representa un aumento del 30.9% respecto al año anterior en lo reportado por el Ministerio de Justicia y el Derecho (2019). Lo anterior, genera impactos significativos en el sector salud como lo es accidentalidad y problemas y/o trastornos asociados al consumo de sustancias psicoactivas.

#### **4. Estado del arte**

##### **4.1. Orígenes de la planeación financiera**

La planeación financiera es la herramienta que permite a las organizaciones definir los objetivos a alcázar con el fin de incrementar su valor o continuar cumpliendo el principio de negocio en marcha y, bajo esta premisa es necesario que las empresas, adicional a establecer metas, en un principio realicen un diagnóstico, creen e implementen estrategias que le permitan alcanzar los propósitos trazados.

La crisis económica de 1929 da origen a la planeación financiera, haciendo necesario evaluar el desempeño financiero de las organizaciones con el fin de crear objetivos y estrategias que contribuyan a solucionar los inconvenientes relacionados con la obtención de los recursos o aplicación de estos en inversiones (Morales Castro & Morales Castro, 2015). Por su parte Gutierrez (2018) al referirse a la planeación financiera, hace un recorrido por la planeación estratégica y la evolución del término *estrategia*, indicando que a mediados del siglo XX el concepto se encontraba enmarcado en el ámbito bélico; no obstante, la II Guerra Mundial y la posguerra, instruyen a tomar decisiones basadas en análisis matemáticos con el objetivo de minimizar los riesgos; entre los años 1954 y 1990, se empieza a utilizar en la planeación estratégica modelos analíticos, y en 1990 en adelante, la globalización, aporta modelos para evaluar el éxito de las organizaciones y los nuevos conceptos que conlleva.

Jaime-Correa et al. (2010) definen la planeación financiera como una herramienta empresarial con la cual se puede visualizar los proyectos con un enfoque global, donde se presentan todos los escenarios y condiciones que puedan impactar a cada uno, para estos autores,

la planeación financiera permite plasmar en términos cuantitativos las estrategias, políticas y prácticas del plan de negocio.

Igor Ansoff (*s.f.*), considerado uno de los fundadores del pensamiento estratégico y de planeación empresarial, plantea, de acuerdo con Martínez (2006) que el concepto de negocio requiere conocer ¿dónde se encuentra? ¿a dónde quiere llegar? y ¿cuál es la ruta adecuada?, teniendo presente que, para obtener rentabilidad, existen tres escenarios posibles para la compañía: reducir su tamaño, mantenerse o crecer. Una vez establecida las respuestas a los anteriores cuestionamientos, la organización deberá definir un objetivo y estrategia. Ruiz (1998) considera que la planeación financiera estratégica está compuesta por el plan estratégico empresarial y su resultado financiero como la ejecución de dicho plan, para Ruiz el plan estratégico está conformado por políticas empresariales, las cuales son un medio para alcanzar los estrategia empresarial, estrategias financieras, planes financieros, objetivos empresariales, objetivos financieros esperados y planes estratégicos.

Gutiérrez (2018), expresa las tipologías del concepto de planeación estratégica, dadas por Ackoff (2006), Godet (1995) y Manucci (2006). Los dos primeros, clasifican la planificación en: inactiva o pasiva, en donde la administración toma decisiones una vez sucedido el evento; reactiva, los inconvenientes son resueltos de forma individual, no existe una mirada holística; preactiva, se tiene un plan, pero no existen estrategias para aprovechar las oportunidades; e interactiva (prospectiva o proactiva), en este caso, existe la mirada holista para la organización, se ejecutan las estrategias planeadas.

Por su parte Manucci (2006) citado en Gutiérrez (2018), clasifica la planeación en: orientada a los hechos, donde se pretende controlar los eventos; orientada a proyectos, existen proyectos más no planes; orientada al entorno, los planes son realizados para adecuarse a las

situaciones; y orientada a modelos, se implementan modelos de gestión para alcanzar los objetivos.

Para Ruiz (1998) es menester planear en épocas de cambio; no obstante, es consciente que, para ejecutar el plan trazado es necesario contar con recursos físicos, recursos financieros y con capital humano dispuesto y preparado para realizar las actividades requeridas para conseguir los objetivos propuestos. En la misma línea Ruiz (2011) manifiesta que la planeación financiera debe ser tomada en cuenta en escenarios de crisis, dado que es “una herramienta imprescindible que contiene los objetivos financieros y la manera en la que se propone alcanzarlos”, teniendo presente que en escenarios de recesión económica existen restricciones para acceder a créditos, presupuesto de inversión, nivel de endeudamiento y solvencia; siendo estos últimos los puntos de referencias para la elaboración del plan financiero.

#### **4.2. Orígenes del riesgo**

El riesgo, en todos los ámbitos, está asociado a la incertidumbre generada por la ocurrencia de un suceso o evento. Diz (2015), en su libro *Teoría del Riesgo*, define el riesgo como aquello que puede generar un evento no deseado y, conllevar a daños o pérdidas como, por ejemplo, en los ingresos, flujo de caja, presupuesto. Fera (2005), define el riesgo en economía como la posibilidad de desviación en la obtención de un objetivo o un rendimiento, que a la vez está relacionado a un riesgo puro haciendo referencia a solo a la probabilidad de pérdida y, riesgo especulativo donde se adiciona la probabilidad de ganar.

Sin embargo, para Ríos y Naveiro (2022), la palabra riesgo difiere de acuerdo a la naturaleza de estudio, es decir, en estadística hace referencia a los métodos de modelación de eventos y fiabilidad del sistema; en la teoría de las decisiones económicas, parte de las decisiones tomadas desde una condición de riesgo o condición de incertidumbre; para teoría de la decisión

estadística se encuentra relacionado con la función de riesgo o el teorema de Bayer; los actuarios hacen referencia en las pérdidas anuales esperadas; mientras que, en finanzas se relaciona con el valor de riesgo y la medición de este.

Se puede concluir que la palabra riesgo se encuentra relacionada a la probabilidad de ocurrencia de un evento, es por esto que el entender dicha palabra requiere profundizar sobre el origen de la probabilidad, en especial los aportes realizados por Gerolamo Cardano y Galileo en la teoría de probabilidad. El primero, Gerolamo Cardano, en su obra titulada *Liber de Ludo Aleae* (Libro de Juegos de Azar), publicado en 1663, varios años después de su muerte; hace una introducción a la probabilidad a partir de su experiencia en los juegos de azar, Basulto & Camúñez (2007) y De Mora (1981) explican en sus artículos que los aportes más relevantes de Cardano, en su tratado de juego de azar, fue el uso de dos métodos de cálculo en el juego de dados y cartas. El primero, el recuento directo de la probabilidad a partir de la enumeración de las diferentes posibilidades de resultados favorables del total posible; y el segundo método, conocido en la actualidad como Razonamiento sobre ganancia media, se aleja un poco de los resultados correctos, pero permite obtener una aproximación al resultado; el cual era implementado por Cardano para dar respuesta a los ejemplos de juego de azar con recuentos largos o complejos.

Por su parte, Galileo Galilei en su tratado *Sopra le Scoperte dei dadi*, publicado al igual que la obra de Cardano, años después de su muerte en 1718; resuelve alguno de los problemas planteados por Cardano y, de acuerdo con Fernandez (2007), contribuye a la Teoría de la Probabilidad y nacimiento de la estadística con su aporte de la teoría de la medida de errores, la cual se divide en errores sistemáticos y errores aleatorios, donde el primero hace referencia a errores producto de los métodos y herramientas de medidas utilizados y; el segundo está

relacionado con las variaciones o incertidumbre proveniente de diversas causas que arrojan diversos resultados al repetir las medidas.

Para Rojas & Torres (2017) y Gutierrez (2012) el uso de la probabilidad en la economía, administración y finanzas está enmarcado en las contribuciones dadas por la teoría de juego e investigaciones operacionales. Donde la primera, Rojas & Torres (2017) y Gutierrez (2012) citando a Jhon Von Neumann y Oskar Morgenstern, con su libro denominado *Theory of Games and Economic Behavior*, publicado en 1944, expresan que las bases para comprender el comportamiento humano en la toma de decisiones es a partir de un enfoque racional, al estudiar la toma de decisiones optimas cuando se supone que los jugares o agentes de decisión son racionales y actúan bajo su propio interés, por lo cual se anticipan a las acciones y reacciones de su contrincante; planteando, de esta manera, que cada elección estratégica proporciona una mayor utilidad o pago esperado.

Por otro lado, la investigación de operaciones se centra en la toma de decisiones a partir modelos, análisis estadísticos y cálculos iterativos que conllevan a soluciones factibles y optimizadas; los componentes del modelo de investigación aplicada son alternativas, restricciones y criterio objetivo, los cuales permitirán tomar decisiones que maximicen las estrategias y utilidades. (Taha, 2012).

No obstante, el desarrollar la Teoría de juegos e Investigación de operaciones no sería posible sin el aporte dado por Daniel Bernoulli (1713) citado por Martin (2016), quien en su teoría de utilidad desarrollada de la Paradoja de San Petersburgo, en la cual hace una distinción entre precio y utilidad y; expresa que la utilidad obtenida de cualquier pequeño incremento de la riqueza será inversamente proporcional a la cantidad de bienes poseídos previamente. España & Ramirez (2018) expresan que, de la paradoja de San Petersburgo, Daniel Bernoulli (*s.f.*) planteo

tres principios de los cuales, se toman decisiones basadas en riesgos, que son: la utilidad esperada de los resultados o esperanza, se asumirá el riesgo si la ganancia es mayor a la inversión y, cuando mayor sea la ganancia, de acuerdo con el postulado anterior, mayor será el riesgo y por ende el rechazo para participar también mayor.

En las finanzas y, propiamente en las inversiones, Romero (2010) destaca los aportes realizados por Harry Markowitz, en 1952, en su artículo titulado *Portfolio Selection*, que años más tarde, en 1959 perfeccionaría en un libro, plantea la teoría moderna del portafolio o cartera. Según Markowitz (1952) citado por Romero (2010) es posible disminuir el riesgo de una inversión, si se realiza una diversificación de los activos financieros que componen un portafolio a partir de diversos mercados; dado que los inversionistas poseen, al igual que en la Teoría de Juegos y Teoría de utilidad, un comportamiento racional donde buscan maximizar su rentabilidad sin incurrir en riesgos más allá de los necesarios.

Markowitz (s.f.) citado por Landazuri & Ruiz (2021) expresa que una cartera optima es aquella que se adapta al perfil de cada inversionista donde este último ve conveniente el riesgo asumido con el rendimiento esperado, a partir de la combinación de la rentabilidad y riesgo por medio de un activo libre de riesgo y varios activos riesgosos, buscando de esta manera disminuir las fluctuaciones del mercado al momento de invertir.

Como se destaca a lo largo de la lectura, la palabra riesgo se encuentra asociada a la probabilidad de obtener un resultado favorable o pérdida, desde la incertidumbre o desconocimiento del futuro; en las ciencias económicas ese resultado a obtener es conocido como esperanza, utilidad o rentabilidad; la cual posee una relación proporcional dado que a mayor riesgo mayor será la rentabilidad. No obstante, las personas y organizaciones toman decisiones desde lo racional de ser, por lo cual buscan minimizar los riesgos en la obtención de

sus utilidades, viendo de esta manera en la diversificación de sus activos en el mercado, la reducción de los riesgos por fluctuaciones y riesgos inherentes asociados a cada negocio.

#### **4.3. Economía del Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina**

El conocer la economía isleña debe ir acompañada de la historia y surgimiento del Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina y, el control jurisdiccional y soberanía de Colombia sobre estas islas. Es de resaltar como las principales actividades económicas del territorio insular pasaron de la agricultura al turismo y comercio, el cual es atribuido a la declaratoria de puerto libre.

El departamento insular se encuentra ubicado a 717 km de las costas más cercanas del territorio continental de Colombia, situando como el puerto más cercano la ciudad amurallada Distrito Turístico y Cultural de Cartagena de Indias. No obstante, geográficamente se encuentra más cercano a las islas e islotes pertenecientes al Archipiélago de Corn y Archipiélago Los Cayos Miskitos, los cuales hacen parte de Nicaragua; haciendo que la distancia entre este país y el archipiélago colombiano sea de 152 km.

La historia del archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina se remonta a años antes de la colonización del continente americano y se encuentra entrelazada con la historia de Centroamérica; como lo indica Mow (2008), al expresar que las islas eran concurridas, antes de la colonización, por los indígenas habitantes del Archipiélago Miskitos como forma de sustento donde cazaban tortugas y pesca. En concordancia a lo anterior, Aguilera (2010) manifiesta que las islas colombianas eran visitadas, en época prehispánica, por indígenas misquitos, quienes asistían con frecuencia para realizar actividades de pesca de caracoles, peces, tortugas y langostas y, adicionalmente se abastecían de madera.

En las incursiones de colonización del territorio americano, España se acreditó en 1510 las islas de San Andrés, Providencia y Santa Catalina; adjudicándola a la Real Audiencia de Panamá; sin embargo, no realizó asentamiento en dicho año. Para 1544, la corona española pasó la jurisdicción de las islas a la Capitanía General de Guatemala. De acuerdo con Aguilera (2010), en 1629 llegaron a la isla de San Andrés los primeros colonizadores ingleses, que si bien permanecieron durante algún tiempo en la principal isla del archipiélago colombiano; posteriormente se trasladaron a la isla de Providencia; donde en 1631 arribó el primer barco con los colonizadores puritanos ingleses, los cuales atracaron en la embarcación *Seaflower*, nombre que da origen a la denominación dada a la reserva de biosfera, que fue declarada por la UNESCO en 2000.

Saldarriaga (2020) expresa que durante los siglos XVII y XVIII se presentaron constantes enfrentamientos entre ingleses y españoles por la posesión de las islas. De acuerdo con Mow (2008), para el año 1786, el tratado de Versalles le otorga el reconocimiento del dominio español sobre el archipiélago colombiano. 17 años posterior al tratado, el Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina y, la costa nicaragüense, conocida como la Costa de los Mosquitos quedó bajo la jurisdicción de la Real Audiencia de Santa Fe de Bogotá.

Por otro lado, la historia de independencia del territorio colombiano continental se encuentra la participación de las islas Henrietta, como era conocido San Andrés por los ingleses, Old Providence y St. Katlina; la contribución del archipiélago se encuentra con la colaboración del marino y corsario francés Louis Aury, quien en 1818 realiza su asentamiento en la isla de Providencia, donde realizaba ataques a las embarcaciones de bandera española entre los que se destaca el efectuado en mayo de 1819 contra el Castillo de San Felipe y el pueblo de Izabal

(Banco de la República, *s.f.* a). En honor a este marinero el canal entre Providencia y Santa Catalina lleva su apellido.

En el año de 1822 el archipiélago colombiano ratifica su adhesión a la Nueva Granada con la firma de la Carta Magna de Cúcuta, para el mismo año, las islas hacen parte de la Provincia de Cartagena. No obstante, en el año de 1868 el territorio insular caribeño de Colombia pasa su jurisdicción al gobierno central; pero en 1888 regresa nuevamente a ser administrado por Cartagena. Para conocer la economía de las islas es menester tener presente que, en el año de 1928 Colombia y Nicaragua firmaron el tratado de Esguerra-Bárcemas, donde Colombia reconoce la soberanía de Nicaragua sobre las Costas de Mosquitos y, Nicaragua a su vez, reconoce la soberanía de Colombia sobre el Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina.

Para el año de 1953, el gobierno dictatorial de Gustavo Rojas Pinilla declaró al Archipiélago colombiano como puerto libre por medio del Decreto 2966BIS, el cual consagra en su artículo primero que

A partir de la fecha del presente Decreto, decláranse libres de derechos de aduana todos los productos que se importen al territorio de la intendencia de San Andrés y providencia, excepto aquellos cuya importancia esté sujeta al control de las autoridades de Salubridad Pública (Decreto 1966BIS, 1953, art. 1)

Dicha declaratoria buscaba realizar una mayor presencia del Estado colombiano en el territorio insular, al igual, hacer frente a la crisis de la economía isleña dada por la caída de la exportación del coco en el mercado estadounidense en 1950, y es que, las islas se dedicaron desde 1853 al cultivo de palmas de coco (Meisel, 2005). En armonía a lo anterior, Ruiz (1986), citado por Livingston (2019), manifiesta que en los años 60's se llevaron a cabo los primeros

procesos de *colonización territorial*, donde se dio la urbanización, densificación y nuclearización; generando migraciones de colombianos continentales y extranjeros de origen árabe a San Andrés Isla.

El Congreso de la República del gobierno del presidente Alberto Lletas Camargo, emitió la Ley 127 de 1959, donde legislo sobre el puerto libre de San Andrés y Providencia; que, al igual que el artículo primero del Decreto 2966BIS de 1953 declara el territorio insular colombiano como puerto libre. Configurándose de esta forma un proteccionismo económico sobre el archipiélago colombiano, al permitir un turismo aduanero para la población continental colombiana, donde se brindaba precios de fácil acceso al eliminar aranceles derivados de las importaciones.

Mow (2008) manifiesta que, a partir de la declaratoria de puerto libre, la isla de San Andrés comenzó a recibir turistas que tenían como objetivo la compra bienes que podían ser ingresados al territorio continental libre de impuestos; dando como origen el nombre a los centros comerciales conocidos como Sanandresitos, los cuales se extienden por el territorio colombiano.

Sin embargo, solo hasta el 22 de agosto de 1997, el departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Sanata Catalina, suscribió un convenio con la Dirección de Impuesto y Aduanas Nacionales – DIAN, otorgando funciones en materia aduanera, propias de la DIAN al departamento. Trujillo (1998) expresa que, entre las actividades otorgadas al departamento se encuentran: recibir el medio de transporte e inspeccionar la carga, velar por el recaudo de impuesto, controlar el traslado de la carga, validar las causales de rechazo, al igual que autorizar su levante u aprehensión de la mercancía. Lo expresado en las líneas anteriores sucedió cuando las islas ya no hacían parte de Cartagena como intendencia. Por el contrario, la Carta Magna de

1991 le otorgó la calidad de departamento y, los bienes y derechos pertenecían como intendencia. (Constitución Política de Colombia [C.P.], 1991, art. 309).

Las islas en el siglo XVII cultivaban algodón y azúcar, por esta razón los ingleses puritanos incorporaron a las islas esclavos provenientes de Jamaica (Meisel, 2005). Sin embargo, los constantes ataques desde Providencia a las embarcaciones españolas ocasionaron la expulsión de los ingleses del territorio isleño, el cual era del Reino Español, y esto a su vez, el desplazamiento de los pobladores de Providencia a la isla Henrietta, conocida entre españoles como San Andrés Isla, e islas y costas cercanas en Centroamérica (Aguilera, 2010).

Aguilera (2010) y Meisel (2005) manifiestan que la repoblación de las islas mayores que conforman el archipiélago colombiano se dio por colonizadores provenientes de Jamaica, Curazao, Escocia e Irlanda, luego de un periodo de abandono entre los años 1677 y 1780. Aguilera (2010) expresa que para el año 1788, Francis Archbold, con autorización del gobierno español, introdujo en las islas esclavos españoles con el objetivo de cultivar algodón y exportar madera. Solo con la declaratoria de puerto libre, las islas iniciaron un proceso de transformación de sus actividades económicas, que pasaron a centrarse en el turismo y comercio.

No obstante, la bonanza económica proveniente del turismo aduanero se vio truncada con la declaratoria de la apertura económica del Estado colombiano, que buscaba frenar la lenta transformación estructural del país, la cual, había generado pérdidas de oportunidades en el uso de los recursos en materia productiva y, retraso en el progreso social y distributivo de la Nación. (Departamento Nacional de Planeación, 1990). El entonces presidente, César Gaviria, en su Plan Nacional de Desarrollo denominado La revolución pacífica (1990-1994) manifestó que “el proceso de apertura económica en términos administrativos consiste, en general, en la facultad de disminuir aranceles, eliminar restricciones cuantitativas y fijar la tasa de cambio” (pág. 40),

ocasionado de esta forma, que los colombianos continentales restaran importancia al comercio por medio de las islas.

A partir de este momento el Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina inicia una nueva etapa en su economía, da comienzo al turismo costero, marítimo y ecoturismo. Estos tipos de turismo son definidos por la Organización mundial del turismo (Organización Mundial del Turismo, 2019), para el primer caso, como el turismo basado en tierras costeras donde se practican actividades de ocio, recreo y deporte a la orilla del mar, río o lago; para el segundo tipo de turismo, este se encuentra caracterizado por la navegación y deportes náuticos y; por último se cuenta con el turismo basado en conocer y apreciar la naturaleza y cultura, siendo siempre responsables con el ecosistema y la comunidad.

Martínez (2017) manifiesta que el turismo de naturaleza promueve el desarrollo y turismo sostenible, relacionado con los hábitats naturales, biodiversidad, parques naturales, reservas protegidas, agroturismo, medio rural y ecoturismo. En la actualidad, la economía del Archipiélago se encuentra basada en el turismo de naturaleza, donde juega un papel determinante su posición geográfica; ya que gracias a está, el territorio insular fue declarado en el 2000 como patrimonio de la humanidad por la UNESCO, otorgándole; como se mencionó en párrafos anteriores, la categoría de reserva de biosfera dentro del programa *Man and Biosphere*. En la reserva de biosfera se encuentran 653 especies de peces conocidos, los cuales se están representados en 121 familias, siendo la isla de Providencia donde se concentra la mayoría, representada en 487 especies. (Nacor-Bolaños et al., 2015).

Sin embargo, la posición geográfica del archipiélago colombiano también hace propensa las islas mayores, cayos e islotes a las constantes tormentas y huracane; Ortiz (2012), mencionado por (Ortíz, Plazas Moreno, & Lizano, 2015), manifiesta que la isla de San Andrés es

el territorio más vulnerable del Caribe colombiano para enfrentar huracanes. De acuerdo con el Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales – IDEAM (s.f.), en la isla de San Andrés se presenta una temporada seca que va desde enero a abril, con lluvias de 0 a 5 días al mes; por otro lado, la isla posee meses de transición que van desde mayo a diciembre con lluvias moderadas. El Instituto Colombiano igual indica que la isla presenta una mayor probabilidad de lluvia entre junio a noviembre, con lluvias de 20 a 24 días al mes. Ortiz, Plazas Moreno, Lizano (2015) declaran que el clima en la isla es intertropical y, se presenta como cálido, húmedo, afectado por características fisiográficas y vientos aislados.

El archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina se encuentra situado en el cinturón de ciclones que afecta el mar Caribe. Solo en los últimos años se han presentado estudios que permiten determinar las zonas más vulnerables de las islas, ya que anteriormente solo se presentaba este conocimiento por medio del estudio histórico de los fenómenos tropicales que han afectado la región insular Caribeña de Colombia. El Consejo Departamental para la Gestión del Riesgo de Desastres San Andrés y Providencia (2013) expresó, en su momento, que

la isla no cuenta con estudio de amenaza por huracanes. No se cuenta con una representación cartográfica que zonifique la amenaza en la isla, aunque se percibe por los sucesos históricos que las zonas más expuestas a la amenaza, son aquellas donde hay más cercanía a la línea de costa y el sector sur de la isla, sin embargo no hay una categorización bajo sustento técnico (pág. 6)

Entre los fenómenos naturales más destacados en las islas colombianas, relacionados con ciclones tropicales, se encuentran la tormenta tropical del 18 de septiembre de 1940, la cual generó daños en casas, cultivos y caminos en la isla de San Andrés, para el caso de Providencia, el 80% de la infraestructura se vio afectada, al igual que las comunicaciones y, un saldo de 3 personas muertas; el huracán Hattie, del 27 de octubre de 1961, ocasionó inundaciones debido al crecimiento del nivel del mar y las lluvias, daños en cultivos de palmeras, viviendas y en los

hoteles Casablanca y Abacoa, se reportaron 20 heridos y un costo de los daños por \$5.000.000 de la época; para el año 1889, se presentó el ciclón más recordado por los isleños hasta el 2020, el huracán Joan, el cual se acercó a 90 km de la isla de San Andrés y, generó destrozos en casas, carreteras y damnificados, los costos de las pérdidas, a razón de los días que duro el huracán cerca de la isla, se calculan en \$1.351.000.000 (Consejo Departamental para la Gestión del Riesgo de Desastres San Andrés y Providencia - CDGRD San Andrés y Providencia, 2013).

Por su parte, el huracán Cesar, de 1996, se acercó a 65 km de la isla de San Andrés, generó incremento del mar e intensas lluvias, entre los barrios más afectados fueron los ubicados en el sur de la isla; el último huracán del cual se tuvo registro en el archipiélago colombiano, hasta el 2019, fue Beta, el cual generó mayor daño en las islas de Providencia y Santa Catalina, dado que se acercó a 135 km, ocasionó daños a 1.174 viviendas del departamento y 3 fueron destruidas, afectaciones en los servicios vías, servicios públicos, erosión en playas, pérdida de vegetación arbustiva y daños en 284 colonias de corales, lo cual impacto al sector agropecuario en un 100%, ayuda otorgada al departamento fue de \$563.200.000. (Consejo Departamental para la Gestión del Riesgo de Desastres San Andrés y Providencia - CDGRD San Andrés y Providencia, 2013).

Los daños generados en los últimos años por los pasos de los Huracanes ETA e IOTA en el año 2020 fueron del 98% de la infraestructura de las islas de Providencia y Santa Catalina; mientras que en San Andrés isla fue del 14% con una caracterización de 2.542 viviendas afectadas en la capital isleña. Siendo necesario suscribir un contrato con el objetivo de reconstrucción de viviendas en la temporada de huracanes del 2020 por \$5.400.000.000. Asimismo, la temporada de huracanes del 2022 con el huracán Julia, de categoría 1, ocasionó

estragos a su paso, por lo cual se realizó una adición al contrato por \$2.700.000.000.

(Gobernación Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina. (2022b))

La relevancia del clima en las islas mayores del departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, en esta investigación, radica en que la economía del departamento está basada en el turismo, comercio, administración pública y, servicios sociales y empresariales (Aguilera, 2010), el mismo autor indica que la tasa de crecimiento del departamento para el periodo de 1990-2007, fue del 3,9% promedio anual, superando en 0,3 puntos porcentuales al resto de Colombia, que se ubicó en un 3,9%; lo anterior es atribuido en gran medida al turismo aduanero que aún se percibía en las islas para los años 90's y el turismo de naturaleza: costero y marítimo.

La planeación financiera y las estrategias de negocio presentan relevancia, en la economía local, con el fin de obtener beneficios económicos a largo plazo; es indispensable que los empresarios, emprendedores, gobernantes y la comunidad comprenda la importancia de contar entidades que brinden estabilidad en el desarrollo y explotación de las actividades que componen el PIB departamental. Sin embargo, para hablar de la planeación financiera debemos conocer su origen y cómo las finanzas empiezan a utilizar la planeación para la toma de decisión.

#### **4.4. Alfabetización financiera de los empresarios y gerentes de mipymes del Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina**

La alfabetización financiera o, también, conocida como educación financiera le permite a todo individuo a evaluar las opciones y, a su vez, a tomar mejores decisiones a la hora de consumir bienes y/o servicios. De este modo, los consumidores corren menos riesgos de caer en situaciones de sobreendeudamiento que, como lo expresa Velasco (2022) la ausencia de la

alfabetización financiera en la sociedad fue el principal desencadenante de la crisis financiera global en 2008.

En este sentido, se podría afirmar que es rentable para los países realizar procesos de alfabetización financiera con sus ciudadanos, puesto que las personas aprenden a manejar sus finanzas personales y familiares y, adicionalmente, esto equivale a una ganancia para las organizaciones debido a que permiten ser más competitivas para poder alcanzar una estabilidad en los mercados y, por último, los países reducirían su deuda externa que en ocasiones llega a nuevos topes dado los rescates financieros que se solicitan al Banco Mundial.

En efecto, invertir en alfabetización financiera por parte de los gobiernos no solo implica sostenibilidad financiera sino, también, como lo indica Castañeda, Sinforoso y Ricárdez (2022), “habilidades, disciplinas y comportamientos que contribuyen al desarrollo individual, [...] que genera congruencia intelectual y conductual en la toma de decisiones en términos económicos de los individuos” (p. 12).

Dado que la mayoría de las empresas constituidas en el Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina son micro y pequeñas empresas, se hace necesario dar a conocer a los propietarios y accionistas la relevancia de la planeación financiera, especialmente en tiempos de crisis, con el propósito, para que el territorio insular, cuente con las herramientas necesarias que contribuyan al sostenimiento en el tiempo de las organizaciones.

#### **4.5. Investigaciones similares**

J. Foster et al. (2012), expresan que las islas ubicadas en el mar caribe dependen en general, del turismo como actividad principal en la generación de ingresos, al igual que son susceptibles de verse afectadas por los impactos de los huracanes. Si bien, el estudio realizado

por los investigadores Forster, Schuhmann, Lake, & Watkin (2012) está centrado en la isla Anguila, el comportamiento económico de esta y su afectación por los fenómenos ciclónicos es comparativa al departamento insular colombiano, dado que también hace parte del cinturón de huracanes del mar caribe. Estos investigadores expresan que una mayor actividad de huracanes puede afectar los ingresos percibidos por el turismo y las actividades asociadas a este; al igual, que hacen una invitación a preservar y gestionar el medio ambiente, de la mano del desarrollo sostenible y solidario, con el fin de proteger los recursos naturaleza, pieza clave en la consecución de beneficios económicos.

Mestre (2022) manifiesta en su investigación que son pocas las empresas procesadoras de sal del Municipio de Maicao que realizan planeaciones financieras a largo plazo con el fin de determinar sus necesidades de recursos para el desarrollo de sus operaciones y niveles de financiamiento. No obstante, el investigador expresa que para aquellas proyecciones de corto plazo no existen monitoreo para el presupuesto, estimación para las necesidades de financiamiento o inversión de excedentes. Asimismo, Mestre (2022) expresa que pocas compañías poseen planes de contingencia para hacer frente a los cambios que se presentan en el mercado y otras eventualidades.

Entre las recomendaciones del investigador Mestre (2022) se tienen analizar constantemente el entorno competitivo para establecer objetivos financieros, las necesidades de financiación de proyectos, hacer uso de los indicadores financieros para medir los objetivos propuestos y metas alcanzadas, establecer controles para detectar desviaciones en los objetivos, estudiar el entorno económico y proyectar el uso de recursos financieros para maximizar sus rendimientos.

La dependencia del Departamento Archipiélago en la obtención de sus ingresos en las actividades asociadas al sector turístico hace de la región insular vulnerable a las eventualidades que se presenten en dicho sector, dada las amenazas constantes en el mar caribe en la temporada de huracanes, como lo planean Forster, Schuhmann, Lake, & Watkin (2012) en su investigación. Por su parte, la crisis económica del 2020 producto del Covi-19 y el cierre de aerolíneas en el primer semestre del 2023 han planteado la necesidad de evaluar cómo se pueden crear y fortalecer empresas sostenibles financieramente, que contribuyan al crecimiento económico del PIB Departamental, especialmente en tiempos de crisis, a través de la diversificación de las actividades económicas desarrolladas en la isla, como lo son aquellas asociadas al sector manufacturero y el uso de la planeación financiera como herramienta de gestión empresarial como lo plantea Mestre (2022).

## **5. Marco espacial**

En conformidad con el planteamiento del problema, justificación y objetivos propuestos de investigación, la presente monografía se desarrollará en la empresa Modacofex Y.R. S.A.S. ubicada en el municipio de san Andrés isla, del Departamento Archipiélago San Andrés, Providencia y Santa Catalina; donde se analizará la situación financiera de la organización en el periodo de 2019 a 2022 con la finalidad de diseñar la planificación financiera.

## **6. Marco conceptual**

### **6.1. Planeación estratégica**

Carlos-Noriega et al. (2023) expresan que la planeación estratégica es un procedimiento de análisis y proyección integral, en el cual se realizan un diagnóstico y evaluación de múltiples factores y competencias de una organización, en el ámbito interno como externo; convirtiéndose así en la herramienta apropiada para alcanzar los objetivos empresariales en pro del futuro

deseado, permitiendo de una forma efectiva de maximizar las utilidades y el valor de la empresa. Adicionalmente, su aplicación desarrolla la competitividad para afrontar con éxito los cambios del entorno.

En concordancia con lo anterior, Jesús-García et al. (2023) definen la planeación estratégica como un plan dinámico que permite, por medio de estrategias organizadas, brindar unas bases para obtener una ventaja competitiva y a su vez, fortalecer las propias; alcanzando así objetivos multifuncionales dentro de las organizaciones.

Por su parte, Boris-Delgado et al. (2022) manifiestan que la planeación financiera es una guía del camino que deben seguir las organizaciones, uniendo la lógica y experiencia, para enfrentar, de forma sistémicas, los diversos cambios en el entorno de una microempresa con el objetivo de ser autosustentables en el tiempo.

De acuerdo con lo mencionado en párrafos anteriores, la planeación estratégica es el proceso mediante el cual, las organizaciones delinear las acciones a seguir para lograr las metas propuestas, acordes a las expectativas de sus accionistas; por lo cual, es necesario realizar un análisis de variables exógenas y endógenas que pueden tener un grado de incidencia en la toma de decisiones de forma eficiente en cada una de las áreas de la compañía.

## **6.2. Planeación financiera**

La planeación financiera es parte integral de la planeación estratégica, la cual ofrece las herramientas necesarias evaluar la situación financiera de una empresa como rentabilidad, liquidez y endeudamiento por medio de análisis de estados e indicadores financieros; para trazar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos propuestos en la planeación estratégica.

Para María-Barradas et. Al (2019) definen la planeación financiera como una de las actividades a desarrollar dentro de la planeación estratégica, la cual contribuye al logro de los objetivos propuestos al establecer un plan de acción con el fin de administrar eficientemente los recursos financieros.

En armonía a lo anterior, Vinicio-Cevallos et al. (2020) exponen que la planeación financiera es una estrategia necesaria para garantizar el éxito económico en las organizaciones, dado que permite mitigar riesgos, aprovechar los recursos financieros y las oportunidades, anticiparse a las necesidades de dinero y su correcta aplicación.

### **6.3. Crisis económica**

La Real Academia Española – RAE (s.f.) define crisis como “1. f. Cambio profundo y de consecuencias importantes en un proceso o una situación, o en la manera en que estos son apreciados; 3. f. Situación mala o difícil; 5. f. Econ. Reducción en la tasa de crecimiento de la producción de una economía, o fase más baja de la actividad de un ciclo económico”

Rapopprt y Brenta (2010) asocian la crisis con incertidumbre y, de acuerdo con la última definición dada por la REA, crisis económica hace referencia a la disminución general de la actividad económica, que, a su vez, se traslada a una reducción en la producción de bienes y servicios, empleo, beneficios económicos, precios y salarios. Los autores recalcan que la crisis es el punto de inflexión de un ciclo, y sus factores son endógenos y no externos como un desastre climático o una guerra; no obstante, existen factores exógenos que pueden coadyuvar en su generación.

Por su parte, Sierra (2020) manifiesta que la crisis económica es una recesión que puede ser causada por una crisis de mercado o crisis social, donde la primera es generada por los

agentes del mercado al realizar cálculos erróneos sobre los vectores de precios finales; mientras que la segunda es causada por factores externos que afectan la percepción, del agente económico, tanto en el ambiente como en su integridad física. Este autor asocia la crisis del mercado con las empresas innovadoras que generalmente crean burbujas elevando o disminuyen el precio de las acciones teniendo presente la percepción del consumidor; por lo cual, la crisis económica al ser parte de un ciclo seguirá existiendo dada la expectativa de los agentes.

Por su parte, Bordo et al. (2001) citado en Rivera y Rivera (2019) definen la crisis financiera como episodios de gran volatilidad en los mercados, los cuales se caracterizan por serios problemas para manejar una liquidez y solvencia económica.

Como se puede apreciar, la palabra crisis en economía es asociada inmediatamente a crisis económica, la cual puede ser causada por factores internos como son las especulaciones del mercado, que causó la crisis del 2008 dada la burbuja inmobiliaria que existía en Estados Unidos, o factores externos como la crisis sanitaria del Covid-19 que generó la crisis del 2020. Sin importar que factor cause una crisis económica, sus efectos son los mismos, una reducción del consumo que, a su vez, genera una reducción de la demanda y, por ende, del desarrollo de las actividades económicas, la producción, empleo, salarios e ingresos.

#### **6.4. Interpretación de estados financieros**

La interpretación de los estados financieros es definida por Estupiñán Gaitán (2020) como aquella que da respuesta a las inquietudes de los propietarios y usuarios de la información sobre las decisiones tomadas por cada órgano que integran una organización con la finalidad de conocer si son acertadas o no. Para realizar dicha interpretación es menester entender la finalidad de los estados financieros y las bases para su elaboración.

Para Wuilian-Nieto et al. (2022) toda empresa debe realizar una interpretación de sus estados financieros con la finalidad de detectar puntos débiles y su oportuna corrección. Por su parte, Calvo Langarica (2019) expone que la interpretación de los estados financieros es el conocimiento integral que se realiza de una organización por medio de su información financiera (todo), con la finalidad de conocer la base de sus principios (operaciones) que permitan emitir una opinión (explicar y declarar) sobre la buena o mala política administrativa.

Se puede concluir, que la interpretación de los estados financieros es la aplicación de los conocimientos contables sobre la información financiera de una organización con el propósito de que los usuarios de la información conozcan cómo ha sido la gestión de la gerencia y sus órganos de gobierno; por lo cual es relevante los principios, normas y cualidad que deben contener la información contable y la existencia de estimaciones que dependerán de las políticas establecidas en cada empresa.

### **6.5. Indicadores financieros**

Macías y Delgado (2023) expresan que los indicadores financieros es la herramienta que permite conocer la realidad financiera de una organización donde se estudia sus operaciones, que brinda como resultado estimaciones y predicciones sobre el funcionamiento futuro ya sea para mejorar o corregir.

En concordancia a lo anterior, Anaya Ortiz (2019) manifiesta que los indicadores financieros permiten señalar los puntos fuertes y débiles de una empresa, al igual indicar tendencias o probabilidades. Pero adiciona que, la determinación de los indicadores financieros establece relaciones que deben ser investigadas posteriormente.

Los indicadores financieros son medidas cuantitativas que toman como base para sus cálculos la información financiera, facultando a los interesados de su interpretación de la situación actual de una compañía y sus tendencias y, a su vez, brinda la información necesaria para realizar proyecciones y juicios para tomar de decisiones asertivas.

## **6.6. Riesgos financieros**

Para autores como Gaytán Cortes (2018) el riesgo financiero está caracterizado por ser una pérdida potencial o falta de rentabilidad. De igual modo, hace referencia a la ausencia de ingresos adicionales. En este sentido, Franklin-Malla et al. (2023) definen el riesgo financiero como un eslabón entre la seguridad económica y la quiebra de una organización, en otras palabras, la empresa presenta una amenaza latente de quiebre, sin llegar a estarlo.

En armonía a lo anterior, Orellana y Reyes (2020) definen el riesgo financiero para las empresas manufactureras como “la posibilidad de ocurrencia de un hecho generador de pérdidas y/o de desviación de rendimientos, que afecte al valor económico de las empresas” (p. 11)

El riesgo financiero puede definirse como la probabilidad de ocurrencia de eventos adversos para una compañía, ya sea por pérdida de rentabilidad o en insolvencia por falta de ingresos; hechos que ponen en cuestionamiento la hipótesis de negocio en marcha.

## **7. Marco teórico**

### **7.1. Planeación estratégica**

Para Chiavento & Sapiro (2017) la planeación estratégica es necesaria para aumentar el desempeño de las empresas, y que este se correlacione con las condiciones externas, pero a su vez, con su estructura y procesos internos; por lo tanto, su formulación y ejecución conllevan al

cumplimiento de su misión, dado que a través de la planeación se maximizan los resultados y minimizan las deficiencias al ser eficientes, eficaces y efectivos.

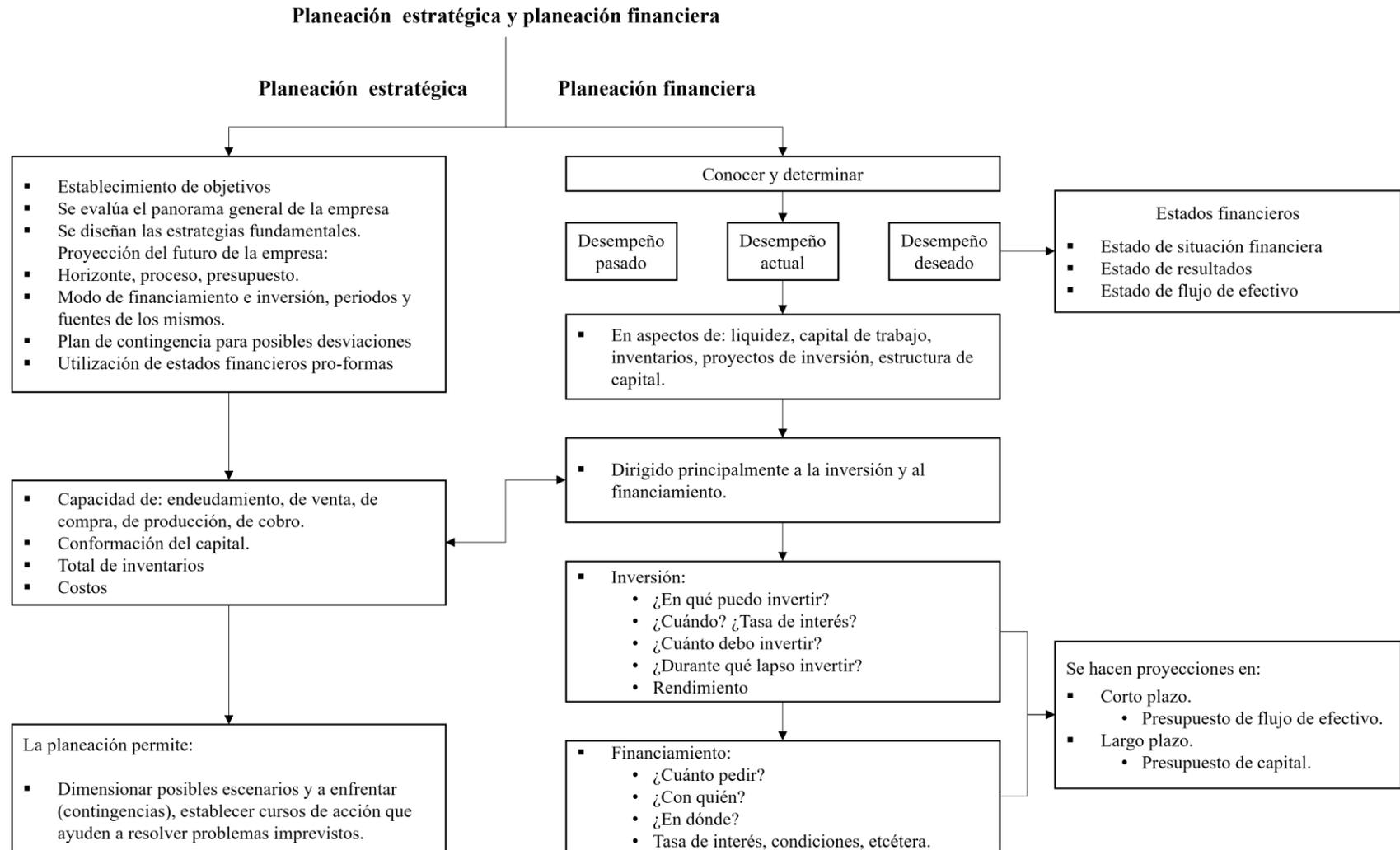
De acuerdo con Morales Castro & Morales Castro (2015), la planeación estratégica tiene como propósito, después de un análisis de la organización y su entorno, establecer objetivos deseados. Para lo cual es necesario elaborar una misión y visión, diagnosticar las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades; desarrollo de estrategias, creación de plan estratégico, diseño de planes tácticos, implementación y evaluación.

Según Chiavento & Sapiro (2017) la formulación de objetivos en la planeación estratégica no garantiza el éxito de esta, por el contrario, resulta insuficiente ser tratada de forma aislada. Siendo necesario, el diseño de diversos planes que permitan la obtención de las metas propuestas, para lo cual, es menester que la planeación estratégica se encuentre integrada de la planeación financiera, planeación de producción, planeación de mercadotecnia y planeación de recursos humano.

## **7.2. Planeación estratégica y planeación financiera**

Para Chiavento & Sapiro (2017) y Morales Castro & Morales Castro (2015), la planeación estratégica brinda los elementos necesarios para iniciar con la planeación financiera, dado que forma parte integral del plan táctico al evaluar la situación pasada, actual y deseada (proyectada) de una organización, y sus potenciales decisiones encaminadas al logro de los objetivos con el fin de aumentar la rentabilidad, disminuir las debilidades y aumentar el valor de los accionistas.

**Figura 1. Planeación estratégica y planeación financiera**



Fuente. Morales Castro & Morales Castro (2015, p. 6)

### **7.3. Planeación financiera**

La planeación financiera contribuye a la toma de decisiones acertadas en las organizaciones, al brindar herramientas para alcanzar las metas propuestas por los gerentes partiendo de estrategias formuladas con el conocimiento y diagnóstico de las empresas y su entorno, tanto externo como interno. La gestión financiera inicia con la planeación financiera, la cual se centra en tomar decisiones asertivas basadas en políticas, evaluaciones, indicadores, riesgos financieros, presupuesto (Huacchillo-Pardo et al., 2020).

Para Ramirez-Casco et al. (2021) la crisis del año 2020 enmarco el desarrollo económico de los años 2020 y 2021, dado que los gerentes de las diferentes organizaciones deben tener un mayor control de la situación económica y administrativa, los autores determinan que la planificación financiera permite implementar medidas y estrategias con la finalidad de corregir errores o evitar desviaciones en el camino para lograr los objetivos propuestos, dado que se identifican las áreas donde no se tiene una adecuada operatividad, se mejoran los procesos y se hace un apropiado uso de los recursos.

Valle Núñez (2020) manifiesta que la planeación financiera es un instrumento que permite alcanzar los objetivos propuestos por la organización, permitiendo anticiparse y mostrar los inconvenientes que puedan surgir, suministrando un marco de referencia financiera donde se puedan medir y determinar el impacto de los riesgos y, los efectos de las acciones correctivas. En el mismo sentido, (Rodríguez, 2015) expresa que la planificación financiera es una hoja de ruta donde se traza el camino y la transformación de una organización a largo plazo, en donde se busca el equilibrio entre la misión y la visión y, fortalezas y debilidades.

### **7.3.1. Clasificación de la planeación financiera**

Morales Castro y Morales Castro (2015) exponen la existencia de planeación financiera de corto y largo plazo, donde la primera se encuentra conformado por un plan de tesorería o efectivo el cual busca el apropiado funcionamiento del presupuesto mitigando el riesgo de liquidez, y plan de emergencia que consiste en dar una respuesta adecuada a las contingencias presentadas en una organización. Por su parte, la segunda hace referencia a los planes de financiamiento e inversión de las organizaciones, donde se requiere cuantificar y obtener los recursos monetarios necesarios para el uso permanente de la entidad.

### **7.3.2. Importancia de la planeación financiera**

Las economías contemporáneas son propensas a sufrir crisis severas producto de decisiones internas persistentes, por lo cual las compañías se ven obligadas a crear estrategias con el fin de maximizar los rendimientos futuros esperados y el valor de los accionistas. Creando así, la necesidad, en las empresas, de establecer políticas de capital de trabajo en procura del crecimiento económico y la supervivencia de largo plazo, mantenimiento de reservas de liquidez y cumplimiento de sus obligaciones financieras. (Rahmer, 2023). En concordancia con Rahmer, Correa et al. (2010) consideran que la creación de planes de negocio respaldados en la planeación financiera son los elementos fundamentales para tener empresas sostenibles en el tiempo.

La planeación financiera permite saber a dónde se desea llegar como empresa, para lo cual requiere conocer la situación actual en cuanto a recursos y capacidad para obtener nuevos; por ende, requiere de estudios y análisis con el fin de crear estrategias que ayuden a definir los planes a seguir y tracen el camino para la toma de decisiones, principalmente de inversión y financiación, con el fin de alcanzar dichos objetivos. Su importancia radica en producir la

información necesaria y los análisis requeridos para diseñar las estrategias con respecto a los objetivos creados por los directivos de la organización acordes a su misión y visión.

La importancia de la planeación financiera radica en su contribución al crecimiento de una compañía, al suministrar las herramientas necesarias para ejecutar los planes de acciones que permitan proyectar las necesidades de recursos, pagos y efectivo. No obstante, dicha relevancia es poco conocida, generando así, la necesidad de alfabetizar financieramente a los empresarios, especialmente a aquellos que hacen parte de micro y pequeñas empresas, las cuales poseen mayores dificultades sostenibilidad y permanencia en tiempos de crisis económica.

### **7.3.3. Etapas de la planeación financiera**

#### **7.3.3.1. Diagnóstico cualitativo**

Para realizar una adecuada evaluación financiera es menester conocer información de carácter cualitativo, la cual permite comprender la situación financiera, fortalezas, debilidades y, si es el caso, las actividades necesarias para mejorar el entorno actual; entre las indagaciones que deben realizarse al momento de analizar de forma cualitativa una empresa se encuentra su objeto social, el mercado en el cual desarrolla su actividad, tamaño de la empresa, estado del sector, principales clientes, principales proveedores, principales productos o servicios comercializados, composición de la administración, tipos de vinculación laboral, tecnología utilizada en el desarrollo de su actividad, composición de sus inventarios, activos fijos, deuda y patrimonio, volumen de ventas y crecimiento de ingresos y utilidades. (Anaya Ortiz, 2019).

Chiavento & Sapiro (2017) manifiestan que antes de iniciar con el diseño de objetivos es indispensable la evaluación de recursos físicos, operacionales, financieros; por lo tanto, es necesario realizar un diagnóstico de la estructura organizacional partiendo de variables macroeconómicas, microentorno, misión, visión, estrategias adoptadas, tamaño organizacional,

actividades desarrolladas, autoridad, controles implementados, desempeño, rotación de personal, entre otras.

### **7.3.3.2. Análisis financiero**

El análisis financiero brinda los elementos necesarios para diagnosticar el estado actual de una organización, dado que utilizan datos obtenidos en los estados financieros al hacer una interpretación y estudio de los estados financieros en un rango de tiempo determinado. Según Polanco et al. (2020) el análisis financiero otorga información útil y oportuna a los administrados sobre las operaciones del negocio, por medio de la clasificación de las cifras de los estados financieros, con el objetivo de comparar los resultados por medio de indicadores para tomar decisiones en pro del logro de las metas trazadas.

En concordancia a lo anterior, Estupiñán Gaitán (2020) manifiesta que el análisis de los estados financieros permite realizar un diagnóstico a los empresarios y público interesado para realizar una planeación, invertir, desinvertir u otorgar un crédito; dado que son la base para analizar hechos, transacciones y estimaciones de una compañía por medio del reconocimiento contable, mostrando así su situación financiera, rendimientos e influencia en los flujos de efectivo.

Por su parte, Luna-Altamirano et al. (2022) reconocen que el análisis a través de indicadores financieros es relevante para cualquier organización ya que da a conocer, con su información financiera, su solvencia, liquidez, endeudamiento y rentabilidad, permitiendo así obtener una radiografía de la salud financiera, y encamina a los propietarios, inversores y prestamistas a tomar decisiones en búsqueda de la estabilidad empresarial y obtención de las metas corporativas.

Como se puede observar, el análisis financiero tiene por objetivo la toma de decisiones, por lo cual se deben realizar evaluaciones detalladas de una organización con el fin de obtener una comprensión de un todo de esta, partiendo de la recopilación de información cuantitativa y cualitativa, pasando por el entendimiento, razonamiento y modelación de esta para llegar a conclusiones e interpretaciones que validen su objetivo.

### **7.3.3.2.1. Tipos de análisis financieros**

#### **7.3.3.2.1.1. Análisis vertical**

Para Polanco et al. (2020) el análisis vertical es la forma de estudiar la relación de cada una de las cuentas con su monto base, permitiendo validar si la compañía se encuentra distribuyendo de forma equitativa las partidas que componen los estados financieros según su necesidad; al igual de brindar herramientas para tomar decisiones sobre inversiones o desinversiones. Para los anteriores autores, la importancia del análisis vertical radica en ofrecer información útil para tomar decisiones para los administradores y accionistas sobre la situación financiera de una empresa al identificar los momentos de inversión o financiación. Adicionalmente, permite conocer cómo se están distribuyendo las partidas de los estados financieros según las necesidades de una entidad.

Para el caso del estado de situación financiera, Polanco et. al anuncian que existen dos formas de realizar el análisis vertical, la primera por medio del método de porciones integrales totales donde se toma como base el valor total del rubro de los elementos del estado de situación financiera y, el segundo es el método de porciones integrales parciales donde utiliza como base el valor entre corriente y no corriente.

#### **7.3.3.2.1.2. Análisis horizontal**

Por su parte, el análisis horizontal es definido por Polanco et al. (2020) como un análisis dinámico donde las variaciones presentadas de un año a otros en los estados financieros, entre los métodos utilizados se encuentra el comparativo de aumentos y disminuciones y análisis de tendencias. Al igual que el análisis vertical, el análisis financiero permite a los gerentes tomar decisiones enfocadas principalmente a la inversión, financiación y corregir los errores en las áreas con mayor debilidad.

Calvo Langarica (2019) también define el análisis horizontal como métodos dinámicos que abarca dos o más periodos, el cual se encuentra conformado por el método de aumentos y disminuciones, tendencias, estado de resultado por diferencias y métodos gráficos que ofrecen información relevante en su interpretación en beneficio de la entidad.

Para Polanco et al. (2020) la relevancia del análisis horizontal se encuentra en poder comparar entre periodos cada uno de los rubros que integran los estados financieros y su forma de crecimiento o disminución, permitiendo así conocer el comportamiento y desempeño de una empresa con el fin de apoyar a los propietarios y gerentes en la toma de decisiones, principalmente financieras y de inversión.

#### **7.3.3.2.1.3. Indicadores financieros**

Rahmer (2023) manifiesta que el análisis de la estructura financiera, especialmente en compañías manufactureras, es relevante porque permite evaluar su desempeño económico. Por su parte, Calvo Langarica (2019) expresa que la íntima relación entre los conceptos homogéneos de los estados financieros y sus resultados permiten determinar la solvencia, estabilidad y productividad de acuerdo con los siguientes indicadores:

- Estáticos: Conformados por los rubros del estado de situación financiera
- Dinámicos: Conformados por los rubros del estado de resultados.
- Estático-Dinámicos: Conformados por rubros del estado de situación financiera y resultados.

Según Zambrano-Farias et. al (2021) los indicadores clasificados en liquidez, rentabilidad y endeudamiento son relevantes para conocer el estado actual de una organización. Por su parte, Calvo Langarica (2019) categoriza los indicadores financieros en solvencia o liquidez, estudio del capital, estudio del ciclo económico y productividad. La clasificación de este último autor también puede ser entendida como liquidez con los ratios de solvencia, endeudamiento con los ratios de estudio del capital, y rentabilidad con los ratios ciclo económico y productividad.

Si bien, existir diferentes categorizaciones en la literatura para los indicadores financieros; estos pueden resumirse en:

- Endeudamiento: Naseem et al. (2019) citado por Tobón-Perilla et al. (2022) definen este indicador como la proporción de la inversión que ha sido financiada. En armonía a lo anterior, Polanco et al. (2020) expresan que este indicador muestra la cantidad de recursos de terceros que han sido utilizados para financiar una organización. No obstante, Cheol & Bruce (2007) citados por Carchi-Arias et al. (2020) manifiestan que este indicador mide la capacidad de generar valor empresarial después de deducir sus pasivos.

- Liquidez: Tobón-Perilla et al. (2022) definen estos indicadores como la capacidad que tiene una empresa para realizar los pagos de sus obligaciones financieras, contractuales, fiscales y distribución de dividendos y, citando a Villarroya & Fernandez (2020) suscita la inversión y productividad. Polanco et al. (2020) y Carchi-Arias et al. (2020) manifiestan que

adicional a medir la capacidad de pago, también permiten detectar o percibir a tiempo las necesidades de efectivo.

- Rentabilidad: Según Polanco et al. (2020) este indicador permite analizar las utilidades obtenidas en un periodo determinado a través del rendimiento de las ventas, activos y patrimonio. Para Carchi-Arias et al. (2020), el análisis de la rentabilidad permite medir las finanzas administrativas por medio de la revisión de información económica con el objetivo de valorar la rentabilidad de una empresa y, su relación con variables internas y externas a la organización.

#### **7.4. Administración del riesgo en las organizaciones**

Para Castillo-Romulo et al. (2017) la gestión del riesgo consiste en las técnicas y herramientas utilizadas en las organizaciones para apoyar la toma de decisiones por medio de análisis de la incertidumbre y las posibilidades de futuros sucesos y, sus efectos en los objetivos propuestos con el fin de mitigar los daños y no corregirlos. Para Morales Castro & Morales Castro (2015) la administración del riesgo consiste en “un enfoque estructurado para manejar la incertidumbre relativa a una amenaza, a través de una secuencia de actividades humanas que incluyen evaluación de riesgo, estrategias de desarrollo para manejarlo y mitigación del riesgo” (p. 41)

Gaytán Cortés (2018) y Morales Castro & Morales Castro (2015) manifiestan que los riesgos financieros hacen referencia a la pérdida de rentabilidad o disminución de los ingresos esperados. Para estos autores los riesgos financieros más relevantes al momento de tomar decisiones se encuentran el riesgo de mercado, riesgo de crédito, riesgo de liquidez, riesgo de operaciones, riesgos legales, riesgo específico.

### 7.4.1. Tipos de riesgos financieros

*Tabla 1. Tipos de riesgos financieros*

<b>Tipo de riesgo</b>	<b>Impacto negativo</b>
<b>Mercado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variación de precios.</li> </ul>
<b>Crédito y Contraparte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incumplimiento de la contraparte en una operación.</li> <li>• Disminución en el valor de los instrumentos por reducción en la calificación crediticia.</li> </ul>
<b>Legal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incapacidad legal de la contraparte para pactar contratos y obligaciones.</li> <li>• Cambios legales repentinos que entren en conflicto con posiciones vigentes.</li> <li>• Demandas legales por no cubrir riesgos medibles.</li> </ul>
<b>Moral Hazard</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mala fe de la contraparte desde que se pacta la transacción.</li> <li>• La contraparte proporciona información falsa sobre su capacidad financiera o crediticia.</li> <li>• La contraparte tiene incentivos para exponerse a riesgos excesivos.</li> </ul>
<b>Modelo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporación de sesgos sistémicos u ocasionales en los criterios, supuestos, metodologías, bases de información o modelos de valuación, que conducen a decisiones erróneas.</li> </ul>
<b>Liquidez</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costo implícito en la falta de liquidez del mercado: spread amplio o inexistente de compra-venta, variaciones abruptas de los precios operados.</li> <li>• Costo o penalización por retiros anticipados de depósitos.</li> <li>• Incapacidad para enfrentar requerimientos ocasionales de liquidez.</li> </ul>
<b>Fiscales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto costo fiscal de operaciones de cobertura.</li> <li>• Esquema fiscal que obstaculice una eficiente administración de riesgos.</li> <li>• Modificaciones abruptas del esquema fiscal aplicable a las operaciones.</li> </ul>
<b>Contable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incertidumbre sobre el reporte financiero de la administración de riesgos.</li> <li>• Oposición reglamentaria al neteo de pérdidas y ganancias generado por una posición de cobertura.</li> </ul>

Fuente. Gary L. Gastineau (1996) citado por Morales Castro & Morales Castro (2015, p. 42)

## 8. Marco legal

### 8.1. Ley 1450 de 2011

La Ley 1450 del año 2011 en su artículo 43 modifica el artículo 2 de la Ley 590 de 2000, estableciendo que la clasificación de empresa de toda unidad de explotación económica se

realizará utilizando, de forma separada o conjunta, la categorización por número de empleados, valor de ventas brutas anuales y valor de los activos totales.

## 8.2. Ley 590 de 2000

En armonía a la Ley 1450 de 2011, el artículo 2 de la Ley 590 de 2000 establece que la clasificación de las empresas en el territorio nacional se podrá realizar de conformidad con el número de empleados y activos totales como se describe a continuación, sin importar la actividad económica que desarrollen.

**Tabla 2. Tamaño de empresa por número de trabajadores y valor de los activos**

Tamaño de la empresa	Número de trabajadores	Total de activos
Microempresa	Inferior a 11 trabajadores	Valor inferior a 501 SMMLV
Pequeña	Superior o igual a 11 trabajadores e inferior a 51 trabajadores	Superior o igual a 501 SMMLV e inferior a 5.001 SMMLV
Mediana	Superior o igual a 51 trabajadores e inferior a 200 trabajadores	Superior o igual a 5.001 SMMLV e inferior a 15.001 SMMLV
Grande	Superior o igual a 200	Superior o igual a 15.001

Fuente. Elaboración propia

*Nota.* La Tabla 2 muestra la clasificación de tamaño de empresa según el número de empleados o total de activos.

El párrafo 1 del artículo 2 de la Ley 590 de 2000 manifiesta que, en caso de existir compañías con combinaciones de clasificación, su categorización se encontrará determinada por el valor de los activos.

## 8.3. Decreto 957 de 2019

De conformidad con la Ley 1450 de 2011, el decreto 957 de 2019 determina la clasificación de las empresas colombianas por su tamaño de acuerdo con los ingresos anuales

obtenidos por actividades ordinarias y el sector económico al cual se pertenece. El artículo 2.2.1.13.22.2 define los siguientes rangos de clasificación para los sectores detallados a continuación.

**Tabla 3. Tamaño de empresa por ingresos de actividades económicas**

Sector	Tamaño de empresa	Ingresos por actividades ordinarias
Manufacturero	Microempresa	Inferiores o iguales a 23.563 UVT
	Pequeña	Superiores a 23.563 UVT e inferiores o iguales a 204.995 UVT
	Mediana	Superiores a 204.995 UVT e inferiores o iguales a 1.736.565 UVT
	Grande	Superiores a 1.736.565 UVT
Servicios	Microempresa	Inferiores o iguales a 32.988 UVT
	Pequeña	Superiores a 32.988 UVT e inferiores o iguales a 131.951 UVT
	Mediana	Superiores a 131.951 UVT e inferiores o iguales a 483.034 UVT
	Grande	Superiores a 483.034 UVT
Comercio	Microempresa	Inferiores o iguales a 44.769 UVT
	Pequeña	Superiores a 44.769 UVT e inferiores o iguales a 431.196 UVT
	Mediana	Superiores a 431.196 UVT e inferiores o iguales a 2.160.692 UVT
	Grande	Superiores a 2.160.692 UVT

Fuente. Elaboración propia

*Nota.* La *Tabla 3* muestra la clasificación de tamaño de empresa según actividad económica.

El Decreto 597 de 2020 en los párrafos 2 y 3 del artículo 2.2.1.12.2.2 destaca que las actividades económicas no clasificadas entre manufacturera, servicios o comercio, utilizaran por defecto la clasificación dada por el sector manufacturero. De igual forma, cobra relevancia para las entidades que practiquen más de una actividad económica el uso de la categorización que represente en mayor proporción los ingresos obtenidos.

#### 8.4. Decreto 2420 de 2015

La normativa colombiana en su Decreto 2420 de 2015, establece en el artículo 1.1.3.1. y 1.1.3.2. del Título 3 que las microempresas en el territorio nacional deben preparar su información financiera de conformidad con el Anexo 3 del mismo decreto.

Dicho Anexo determina que los estados financieros emitidos por las microempresas deben contener las siguientes características cualitativas: comprensibles, relevantes, fiables, prudencia, materialidad, esencia sobre la forma, integridad, comparabilidad y oportunidad. Adicionalmente, los estados financieros deben ser razonables, contener los resultados de la evaluación de negocio en marcha, ser preparados como mínimo una vez al año, con una presentación de forma uniforme y comparativa.

A diferencia de las empresas que aplican las Normas Internacionales de Información Financiera Plenas y para PYMES, el conjunto de estados financieros que deben ser presentados por las microempresas son estado de situación financiera, estado de resultados y sus notas.

Los componentes de los activos y pasivos, en el estado de situación financiera, deben ser clasificados entre corriente y no corriente, donde los activos corrientes corresponden a

- (a) Espera convertirlo en efectivo o se lo mantiene para la venta o para el consumo en el curso normal del ciclo de operaciones de la microempresa, que generalmente es de un año. Cuando el ciclo normal de operación no sea claramente identificable, se supondrá que su duración es de doce meses.
- (b) Mantiene el activo principalmente con fines de negociación.
- (c) Espera realizar el activo dentro de los doce meses siguientes desde la fecha sobre la que se informa, o
- (d) Se trate de efectivo o un equivalente al efectivo. (Decreto 2420, 2015, Anexo 3, p. 11)

Mientras que los pasivos corrientes son aquellos que “(a) Espera liquidarlo o pagarlo en el curso normal del ciclo de operación de la microempresa” (Decreto 2420, 2015, Anexo 3, p. 12)

o “(b) El pasivo debe liquidarse dentro de los doce meses siguientes a la fecha sobre la que se informa.” (Decreto 2420, 2015, Anexo 3, p. 12).

Asimismo, la norma establece que las partidas que componen el estado de situación financiera deben presentarse teniendo en cuenta la liquidez de los activos o exigibilidad de los pasivos. Por su parte, el estado de situación financiera debe contener el resultado obtenido por la microempresa, producto del desarrollo de su actividad económica en un periodo determinado, teniendo en cuenta sus ingresos, costos y gastos incurridos para su ejecución; entre ellos, la provisión del impuesto de renta.

En la actualidad, las normativas y órganos que realizan inspección, vigilancia y control a la aplicación de las normas contables aceptadas para las microempresas en Colombia son pocas. Las actividades de la Superintendencia de sociedades van encaminadas principalmente a las compañías pertenecientes al Grupo 1 y Grupo del Decreto 2420 de 2015. En consecuencia, es indispensable que las microempresas implementen de forma correcta y oportuna el Anexo 3 del Decreto 2420 con el fin de poder realizar comparaciones con el sector y empresas del mismo tamaño.

Adicionalmente, se presume que existe poco conocimiento contable y, a su vez, financiero, entre los responsables de tomar las decisiones en las microempresas generando así dificultades en la creación y permanencia en el mercado de estas compañías. Para el Departamento Archipiélago es menester fortalecer su tejido empresarial que contribuya al crecimiento del PIB de la región insular por medio de nuevas actividades económicas no asociadas al turismo y que se vean afectadas por las crisis que se presentan en el sector.

## **9. Metodología**

### **9.1. Método de investigación**

El objetivo de esta investigación consiste en diseñar la planeación financiera para una mipymes del sector manufacturero, localizada en el Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, dedicada a la fabricación y comercialización de prendas de vestir; con el objetivo de brindar herramientas que permitan su crecimiento y sostenibilidad, especialmente en tiempos de crisis económica; y a su vez, ser actores en la diversificación de la economía insular, que en la actualidad depende del turismo, el cual ha generado reducción de los ingresos en el Departamento producto de las coyunturas del Covid-19, paso de huracanes Eta, Iota y Julia, y dificultades del transporte aéreo tras la suspensión de operaciones de aerolíneas de aerolíneas de bajo costo.

Para alcanzar el objetivo mencionado anteriormente, la investigación se desarrolló un estudio de caso en la empresa Modaconfex Y.R. S.A.S. con un enfoque mixto, partiendo de informes cuantitativos como lo son los estados financieros de los periodos 2019 a 2022 e información cualitativa centrados en el conocimiento de los propietarios para la toma de decisiones financieras. De acuerdo con los resultados obtenidos se diseñarán acciones estratégicas que permitan prever situaciones adversas del mercado.

### **9.2. Tipo de investigación**

Esta investigación es de tipo exploratorio, puesto que, de acuerdo con Zafra Galvis (2006), las investigaciones de este tipo se caracterizan por un primer acercamiento a un tema que ha sido poco estudiado, lo cual permitirá recolectar datos para explicar y tomar decisiones ante el fenómeno o caso estudio. De igual modo, siguiendo con los lineamientos de Zafra Galvis (2006), se considera que también es de tipo explicativa, dado que ofrece realizar relaciones de causas y

consecuencias, que permitirán tener como referente un modelo de crecimiento y recuperación de la economía en las islas del caribe, las cuales tienen las mismas características climatológicas relacionadas a las temporadas de huracanes y, su vez, no son ajenas a contingencias sanitarias y crisis en el sector turístico.

### **9.3. Fuentes de investigación**

Las fuentes primarias de investigación estarán compuestas por los estados financieros de Modaconfex Y.R. S.A.S. de los periodos 2019 al 2022, entrevistas abiertas al representante legal de la organización, la diseñadora de modas Yajahira Rivas, con la finalidad de elaborar un entendimiento de Modaconfex S.A.S.

De igual modo, se realizó 50 encuestas de tipo mixto al sector manufacturero, perteneciente a la estructura económica c, del Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, incluida la entidad Modaconfex Y.R. S.A.S. con el objetivo de establecer cómo toman las decisiones financieras en las compañías.

Por otra parte, se utilizaron fuentes secundarias recopiladas por la Cámara de Comercio de San Andrés relacionadas con la estructura económica c y su composición en el Departamento Archipiélago. También, se usaron los reportes de crecimiento económico nacional y regional emitidos por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Adicionalmente, se hizo uso de la información suministrada por la Gobernación Departamental de San Andrés, Providencia y Santa Catalina mediante las dependencias de Secretaría de Turismo, Secretaría de Planeación y Secretaría de Gestión del Riesgo de Desastre.

A continuación, se relacionan el contenido de la encuesta mixta realizada, enviada a la población objeto de estudio por medio de la plataforma SurveyMonkey.

Encuesta Sobre Prácticas de Planeación Financiera en Empresas de San Andrés y Providencia: ¿Cómo se están preparando?

La presente encuesta tiene como objetivo determinar el nivel de uso de la planeación financiera en las empresas de San Andrés y Providencia a través de esta encuesta como medio de recolección de datos primarios. La información recopilada solo será utilizada con fines académicos de la Universidad Antonio Nariño.

1. Nombre o Razón Social
2. NIT de la compañía
3. Actividad económica que desarrolla
4. Tamaño de la empresa

Tamaño	Por empleados	Por activos para el 2023	Por ingresos operacionales para el 2022
Grande	Mínimo 200	Superior a 17.400 millones	Superior a 65.996,5 millones
Mediana	Entre 51 y 199	Entre 5.801 y 17.400 millones	Entre 7.790,7 y 65.996,4 millones
Pequeña	Entre 11 y 50	Entre 581 y 5.800 millones	Entre 896 y 7.790,6 millones
Microempresa	Máximo 10	Máximo 580 millones	Máximo 895 millones

Microempresa

Pequeña

Mediana

Grande

5. Sector al que pertenece la empresa

Industrial

Comercial

Servicios

Tecnología

6. Años en operación

- 
7. ¿Cuenta con un diseño de estructura organizativa?
- Si
- No
8. ¿La empresa cuenta con Políticas contables?
- Si
- No
9. ¿Quiénes son los responsables de la gestión financiera?
- Junta Directiva
- Representante legal
- Representante legal y Contador Pública
- Contador Público
- Otro (especifique): \_\_\_\_\_
10. ¿Tiene la empresa un proceso formal de planeación financiera?
- 
11. ¿Con qué frecuencia se realiza la planeación financiera?
- Mensual
- Trimestral
- Anual
- No realiza
12. ¿La empresa cuenta con objetivos financieros?
- Si
- No

13. ¿Con qué frecuencia se establecen y revisan estos objetivos?

---

14. ¿La empresa tiene un presupuesto anual?

Si

No

15. ¿Cuenta con un sistema de costos para determinar el precio de venta y punto de equilibrio?

Si

No

16. ¿Cómo gestiona la empresa sus flujos de efectivo?

Actividades de operación: Necesarias para el desarrollo de actividad económica

Actividades de inversión: Disposición de recursos para la adquisición de activos como propiedad planta y equipo o acciones.

Actividades de financiamiento: Disposición de recursos para el pago de obligaciones adquiridas.

17. ¿Dentro de las políticas empresariales, la cartera está a cuantos días?

---

18. ¿Dentro de las políticas empresariales, el pago a nuestros proveedores a cuantos días está establecida?

---

19. ¿Qué fuentes de financiamiento utiliza?

Préstamos

Capital propio

- Inversores externos
- Otro (especifique): \_\_\_\_\_
20. ¿Cuáles son los indicadores financieros clave que sigue la empresa?
- Liquidez
- Rentabilidad
- Endeudamiento
- Todos los anteriores
- Ninguna de las anteriores
21. ¿Conoce cuáles Normas de contabilidad de información financiera aplica su compañía?
- Contabilidad del grupo 1: NIIF Plenas, aplicable a grandes compañías
- Contabilidad del grupo 2: NIIF Pymes: aplicable a medianas y pequeñas empresas
- Contabilidad del grupo 3: Contabilidad simplificadas: aplicables a microempresas
- No conoce
22. ¿Conoce cómo deben ser presentados los estados financieros?
- Si
- No
23. ¿Conoce cómo interpretar y analizar los estados financieros?
- Si
- No
24. ¿Utiliza los estados financieros y/o indicadores financieros para la toma de decisiones?
- Si

No

25. ¿Su compañía cuenta con un flujo de caja proyectado para determinar el desempeño de una inversión o financiación?

Si

No

26. ¿Su compañía conoce los beneficios económicos y tributarios que otorga el Estado?

Si

No

27. ¿Conoce la importancia de la planeación financiera para el crecimiento de la compañía?

Si

No

28. ¿Le gustaría participar en una capacitación sobre planeación financiera?

Si

No

Adicionalmente, las siguientes son las preguntas realizadas en la entrevista abierta a la representante legal de Modaconfex Y.R. S.A.S., la diseñadora de modas Yajahira Rivas, el día 13 de septiembre de 2023 en las instalaciones de la Compañía.

1. ¿Cuántos años lleva la compañía en funcionamiento?

2. ¿Considera alcanzada su visión, teniendo presente el reconocimiento de la marca en la región insular?

3. ¿Cuál considera es su diferenciación competitiva en la región?

4. ¿Cómo fue el desempeño de la Compañía en el año 2020?
5. ¿Cuáles son las líneas de negocio que tiene Modacofex Y.R. S.A.S.?
6. ¿Con cuántos empleados posee Modacofex Y.R. S.A.S.?
7. ¿Posee empleados próximos a jubilarse?
8. ¿Cuenta con un plan de acción para el cambio generacional?
9. ¿Posee planes para venta o conversión en efectivo de las inversiones y propiedad, planta y equipo clasificadas en los activos corrientes?
10. ¿Conoce como deben presentarse los estados financieros?
11. ¿Las políticas contables son establecidas por la administración?
12. ¿Conoce como interpretar los estados financieros y su presentación? Dado que se observa un descuadre en el estado de situación financiera del año 2021 por \$1.550.320
13. Teniendo presente el saldo con el cual contaba la compañía al cierre del 2021 en el efectivo ¿se realizaron inversiones con el fin obtener una rentabilidad o disminuir la pérdida del dinero en el tiempo?
14. ¿Cómo ha sentido el comportamiento de las ventas en lo corrido del año 2023?
15. ¿Podría indicarnos si la compañía posee planes de inversión o financiación para los próximos años?

#### **9.4. Universo y muestra**

Esta investigación se centró en un caso de estudio de la empresa Modacofex Y.R. S.A.S. ubicada en la isla de San Andrés, con presencia en la región insular desde 2014, dedicada

principalmente a la actividad económica CIIU C1410 – confección de prendas de vestir excepto prendas de piel y, como actividad secundaria la actividad CIIU G4642 – comercialización al por mayor de prendas de vestir.

Adicionalmente, como medida de evaluación se realizó una encuesta sobre la práctica de la planeación financiera en las actividades que desarrollan las actividades económicas de la estructura c – manufactura, tomando como población la base de datos compartida por la Cámara de Comercio de San Andrés, Providencia y Santa Catalina como respuesta al Oficio enviado, ver Anexo 3. Determinando así, una muestra para poblaciones cualitativas como se muestra a continuación.

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{e^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

Donde,

n: Tamaño de muestra

N: Tamaño de la Población

Z: Nivel de confianza

p: Probabilidad que las empresas practiquen la planeación financiera

q: Probabilidad que las empresas no practiquen la planeación financiera

e: Margen de error

Obteniendo como resultado una muestra de 50 encuestas para un nivel de confianza del 95%, un margen de error del 4,5% y una población de 56 empresas.

$$n = \frac{56 \times 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,045^2 \times (56 - 1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

## **10. Resultados**

### **10.1. Descripción de Modacofex Y.R. S.A.S.**

Modacofex Y.R. S.A.S. fue creada en la isla de San Andrés el 28 de enero de 2014 con el objeto social de vestir a la comunidad insular con prendas confeccionadas por colaboradores de la región, siendo así su actividad económica principal la confección de prendas de vestir, ofreciendo desde el Departamento Archipiélago las líneas de productos de dotación, sobre medidas, rediseño de prendas y colección.

#### **10.1.1. Misión**

Diseñar, fabricar, comercializar prendas de vestir y productos textiles. Ofreciéndole a nuestro mercado objetivo productos originarios, novedosos, funcionales, asequibles con un alto aporte social; fortaleciendo una cadena productiva que mejorará la competitividad regional y logrará el bienestar de nuestros colaboradores garantizando la sostenibilidad, rentabilidad y continuidad en el mercado.

#### **10.1.2. Visión**

Para el año 2025, ser reconocidos en el mercado regional como una empresa especializada en la fabricación y comercialización de prendas y productos textiles; destacada por sus cómodos y novedosos diseños, telas de excelente calidad que contengan suaves y detallados procesos de elaboración. Brindándole al sector a través del servicio oportuno e integral, la mejor opción de producción limpia (trabajo digno y mejoramiento de la calidad de vida).

#### **10.1.3. Líneas de productos**

Modacofex Y.R. S.A.S. cuenta con las siguientes líneas de producción:

- Sobre medida: prendas elaboradas por la diseñadora de modas Yajahira Rivas, creadas de acuerdo con las medidas de cada cliente, sus preferencias relacionadas con el color y tendencias; partiendo desde el trazo, molde, corte, confección y ajustes finales.
- Colección: prendas elaboradas por aliados estratégicos expertos en la manufactura textil, maquiladas en Modacofex Y.R. S.A.S. ofrecidas al público en general.
- Dotación: prendas de vestir que constituyen el vestido de labor, convirtiendo a Modacofex Y.R. el aliado empresarial de las organizaciones regionales que requieran dar cumplimiento al Artículo 230 del Código Sustantivo de Trabajo.
- Modificación de prendas: servicio de rediseño de las prendas de colección o prendas de terceros ajustadas a las medidas de los clientes y sus gustos.

#### **10.1.4. Clasificación Tamaño de Modacofex Y.R. S.A.S.**

##### **10.1.4.1. Clasificación por número de empleados**

De acuerdo con el artículo 2 de la Ley 590 de 2020, Modacofex Y.R. S.A.S. cuenta con 7 empleados vinculados en el año 2023 por medio de contratos laborales, clasificando, así como microempresa.

##### **10.1.4.2. Clasificación por activos**

Según el total de activos de Modacofex Y.R. S.A.S. y el artículo 2 de la Ley 590 de 2020, la compañía se encuentra clasificada como microempresa.

**Tabla 4. Clasificación por total de activos de Modacofex Y.R. S.A.S.**

Año	Activos totales en pesos colombianos	Activos en SMMLV	Tamaño de la empresa
2019	\$ 58.681.076	71 SMMLV	Microempresa
2020	\$ 200.793.637	229 SMMLV	Microempresa
2021	\$ 265.340.794	292 SMMLV	Microempresa
2022	\$ 301.446.539	301 SMMLV	Microempresa

Fuente. Elaboración propia

*Nota.* La *Tabla 4* muestra la clasificación de tamaño de empresa para Modacofex Y.R. S.A.S. según su total de activos en los años 2019 al 2022.

#### 10.1.4.3. Clasificación por ingresos

En armonía con el Decreto 957 de 2019 Modacofex Y.R. S.A.S. se encuentra clasificada, según el total de sus ingresos por actividades ordinarias, en microempresa.

**Tabla 5. Clasificación por total de ingresos por actividades ordinarias de Modacofex Y.R. S.A.S.**

Año	Ingresos por actividades ordinarias en pesos colombianos	Ingresos por actividades ordinarias en UVT	Tamaño de la empresa
2019	\$ 353.600.499	10.318 UVT	Microempresa
2020	\$ 197.303.132	5.541 UVT	Microempresa
2021	\$ 383.958.831	10.575 UVT	Microempresa
2022	\$ 503.948.470	13.260 UVT	Microempresa

Fuente. Elaboración propia

*Nota.* La *Tabla 5* muestra la clasificación de tamaño de empresa para Modacofex Y.R. S.A.S. según sus ingresos por actividades ordinarias en los años 2019 al 2022.

#### 10.1.5. Análisis del sector textil

La relevancia de conocer los indicadores económicos actuales y el comportamiento del sector radica en realizar proyecciones acordes con la situación actual del consumo de bienes textiles en el Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina.

El sector textil de elaboración de prendas se encuentra dentro de las actividades económicas de la estructura C – manufactura. En Colombia, de acuerdo con los boletines del DANE sobre el PIB Nacional durante los años 2019, 2020, 2021 y 2022, este sector aportó el 1,6%, -7,7%, 16,4%, 9,8%, respectivamente. Adicionalmente, para los mismos periodos, la industria textil, específicamente, tuvo un comportamiento del 1,6%, -19,3%, 40,5% y 17%. (DANE, 2020b, 2021, 2022, 2023b).

El 2023 se presenta como un año de retos al aplicar las políticas fiscales y monetarias en la búsqueda de incentivar el crecimiento económico por parte del gobierno de turno y, el control de la inflación por parte del Banco de la República de Colombia. Siendo así, que, la media con mayor impacto es el sostener la tasa de interés de política monetaria (Banco de la República, 2023) en 13,25%, con el fin de cumplir con su deber constitucional de “velar por el mantenimiento de la capacidad adquisitiva de la moneda” (Constitución Política de Colombia [C.P.], 1991, art. 373), la cual tiene establecido una inflación meta del 3% (Banco de la República, *s.f.* b).

De acuerdo con el Observatorio de moda - septiembre 2023, realizado por el Instituto para la Exportación y la Moda - Inexmoda (2023), el mercado textil registra una caída de 2,76% dado el crecimiento de los precios en 7,69%. La caída de enero a agosto de 2023 es acorde con los resultados del PIB Nacional, que en el segundo trimestre del 2023 obtuvo un crecimiento del 0,3%, la industria textil con un comportamiento de -4% y la subclasificación de fabricación textiles de -15,3%. (DANE, 2023c). Los indicadores económicos del año 2023 muestran que la economía colombiana se encuentra en estanflación, dado el bajo crecimiento económico y el alza de la inflación, que en septiembre del 2023 se situó en 0,54% y de forma anual en 10,99%. (DANE, 2023d).

No obstante, dada la situación adversa que atraviesa la economía nacional y el consumo de los hogares, desde el Gobierno Nacional, por medio de la viceministra de Desarrollo Empresarial, Soraya Caro Vargas (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2023c) se resalta la importancia de las microempresas en el sector textil, dado que el 93% de las empresas del sector son MiPymes, donde dos de cada tres tienen entre sus actividades la fabricación de prendas de vestir.

Acorde a lo anterior, la viceministra de desarrollo expreso que

Desde el Ministerio, buscamos que haya más micro, pequeñas y medianas empresas, más inversión y más territorios que internacionalicen sus productos. Eso implica reforzar nacional e internacionalmente y en los territorios, todas las formas de encadenamientos que se generan en las dinámicas de producción del país (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2023c, párr. 6)

El sector textil enfrenta desafíos para el segundo semestre del 2023, de acuerdo con las cifras dadas a conocer en los párrafos anteriores, el crecimiento de la economía colombiana se ha visto reducido dado el alza de los precios de bienes y servicios, producto de una alta inflación y tasa de interés establecida por el Banco de la República, hechos que han generado una disminución en la demanda debido el descenso del consumo en los hogares.

Adicionalmente a los indicadores económicos de Colombia, el PIB Departamental de la región insular se encuentra asociado al número de visitantes que ingresan a las islas. No obstante, el número de turistas nacionales se ha reducido en lo corrido del año 2023, como se observa en la *Gráfica 2*, debido al cierre de operaciones de aerolíneas de bajo costo.

**Grafica 2. Tendencia de visitantes nacionales**



Fuente. Secretaria de Turismo Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina (2023).

### 10.1.6. Análisis de estados financieros e indicadores de Modaconfex Y.R. S.A.S.

#### 10.1.6.1. Análisis vertical y horizontal

*Tabla 6. Análisis horizontal de Modaconfex Y.R. S.A.S. – Estado de Situación Financiera*

Componente	Estado de Situación Financiera						
	2019	2020	Variación porcentual	2021	Variación porcentual	2022	Variación porcentual
<b>Activos</b>							
Efectivo y equivalentes al efectivo	2.348.125	1.522.136	-35,2%	16.480.980	982,8%	9.546.254	-42,1%
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	5.650.365	300.000	-94,7%	40.880.568	13526,9%	38.988.136	-4,6%
Activos por impuestos corrientes	0	1.550.000	0,0%	4.334.261	179,6%	11.743.616	170,9%
Inventarios	11.679.586	10.600.000	-9,2%	9.573.067	-9,7%	66.174.140	591,3%
<b>Total activo corriente</b>	<b>19.678.076</b>	<b>13.972.136</b>	<b>-29,0%</b>	<b>71.268.876</b>	<b>410,1%</b>	<b>126.452.146</b>	<b>77,4%</b>
Inversiones	0	25.000.000	0,0%	25.000.000	0,0%	25.000.000	0,0%
Propiedad, planta y equipo	20.038.000	94.503.456	371,6%	69.946.679	-26,0%	63.871.855	-8,7%
Intangibles	18.965.000	48.000.000	153,1%	48.000.000	0,0%	48.000.000	0,0%
Diferidos	0	19.318.045	0,0%	51.125.239	164,7%	38.122.538	-25,4%
<b>Total activo no corriente</b>	<b>39.003.000</b>	<b>186.821.501</b>	<b>379,0%</b>	<b>194.071.918</b>	<b>3,9%</b>	<b>174.994.393</b>	<b>-9,8%</b>
<b>Total activos</b>	<b>58.681.076</b>	<b>200.793.637</b>	<b>242,2%</b>	<b>265.340.794</b>	<b>32,1%</b>	<b>301.446.539</b>	<b>13,6%</b>
<b>Pasivos</b>							
Otros pasivos financieros corrientes	3.556.321	34.000.000	856,0%	36.023.562	6,0%	9.546.254	-73,5%
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	500.000	0	-100,0%	880.000	0,0%	17.254.898	1860,8%
Pasivos por impuestos corrientes	2.005.259	2.530.212	26,2%	24.015.391	849,1%	20.225.700	-15,8%
Provisiones corrientes por beneficios a empleados	1.258.741	3.235.789	157,1%	8.006.596	147,4%	29.131.878	263,8%
Otros pasivos no financieros corrientes	1.479.754	306.320	-79,3%	0	-100,0%	0	0,0%
<b>Total pasivos corrientes</b>	<b>8.800.075</b>	<b>40.072.321</b>	<b>355,4%</b>	<b>68.925.549</b>	<b>72,0%</b>	<b>76.158.730</b>	<b>10,5%</b>
Otros pasivos no financieros no corrientes	0	588.694	0,0%	7.663.400	1201,8%	7.663.400	0,0%
Obligaciones financieras no corrientes	0	77.517.081	0,0%	69.768.570	-10,0%	78.327.312	12,3%
<b>Total pasivos no corrientes</b>	<b>0</b>	<b>78.105.775</b>	<b>0,0%</b>	<b>77.431.970</b>	<b>-0,9%</b>	<b>85.990.712</b>	<b>11,1%</b>
<b>Total pasivos</b>	<b>8.800.075</b>	<b>118.178.096</b>	<b>1242,9%</b>	<b>146.357.519</b>	<b>23,8%</b>	<b>162.149.442</b>	<b>10,8%</b>

Estado de Situación Financiera							
Componente	2019	2020	Variación porcentual	2021	Variación porcentual	2022	Variación porcentual
<b>Patrimonio</b>							
Aportes sociales	2.000.000	2.000.000	0,0%	2.000.000	0,0%	2.000.000	0,0%
Superavit por valorización	18.965.000	48.000.000	153,1%	48.000.000	0,0%	48.000.000	0,0%
Ganancia acumulada	24.553.254	28.916.000	17,8%	32.615.541	12,8%	66.299.308	103,3%
Ganancia del ejercicio	4.362.747	3.699.541	-15,2%	34.817.414	841,1%	22.997.789	-33,9%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>49.881.001</b>	<b>82.615.541</b>	<b>65,6%</b>	<b>117.432.955</b>	<b>42,1%</b>	<b>139.297.097</b>	<b>18,6%</b>
<b>Total Pasivo más Patrimonio</b>	<b>58.681.076</b>	<b>200.793.637</b>	<b>242,2%</b>	<b>263.790.474</b>	<b>31,4%</b>	<b>301.446.539</b>	<b>14,3%</b>

Fuente. Elaboración propia

*Nota.* La *Tabla 6* muestra el análisis horizontal del Estado de Situación Financiera de Modacofex Y.R. S.A.S. para los años 2019 al 2022.

El comportamiento del activo de Modaconfex Y.R. S.A.S. entre los años 2019 y 2022 es acorde con los cambios presentados en la Compañía, donde el activo corriente para el 2019 era del 33,5%, representado en un 19,9% en el inventario que poseía como mercancía no fabricada por la Compañía, la cual era comercializado bajo la línea de dotación; de igual forma, la cartera de Modaconfex Y.R. S.A.S. es del 9,6% del total del activo la cual corresponde a las cuentas por cobrar a entidades como instituciones educativas y hoteleras.

Por su parte, los pasivos de la Compañía presentan un aumento del 1.242% para el 2020, dada las necesidades de efectivo, con el fin de cumplir con las obligaciones financieras adquiridas en el año de pandemia, haciendo necesario solicitar créditos con entidades financieras y con sus accionistas.

El año 2021 registra una recuperación en la economía mundial, reflejada en los estados financieros con un aumento de las utilidades del ejercicio en 841%. Sin embargo, la necesidad de contar con flujo de efectivo para hacer frente a las obligaciones laborales y expansión de la participación de la línea de negocio de colección requirió la extensión en el tiempo de los créditos otorgados por entidades financieras.

**Tabla 7. Análisis horizontal de Modacofex Y.R. S.A.S. - Estado de Resultados**

Estado de Situación Financiera							
Componente	2019	2020	Variación porcentual	2021	Variación porcentual	2022	Variación porcentual
Ingresos	353.600.499	197.303.132	-44,2%	383.958.831	94,6%	503.948.470	31,3%
Costos	-297.926.056	-157.977.456	-47,0%	-222.192.092	40,6%	-324.368.384	46,0%
<b>Ganancia bruta</b>	<b>55.674.443</b>	<b>39.325.676</b>	<b>-29,4%</b>	<b>161.766.739</b>	<b>311,4%</b>	<b>179.580.086</b>	<b>11,0%</b>
Otros ingresos	76.499	0	-100,0%	9.900.000	0,0%	6.515.628	-34,2%
Gastos de administración y ventas	-49.070.649	-33.700.135	-31,3%	-110.711.803	228,5%	-128.795.479	16,3%
Ingresos financieros	0	0	0,0%	555.020	0,0%	0	-100,0%
Diferencia en cambio	0	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Costos financieros	-168.546	-185.000	9,8%	-11.049.935	5872,9%	-4.569.456	-58,6%
Otros gastos	0	0	0,0%	0	0,0%	-17.322.990	0,0%
<b>Ganancia antes de impuestos</b>	<b>6.511.747</b>	<b>5.440.541</b>	<b>-16,5%</b>	<b>50.460.021</b>	<b>827,5%</b>	<b>35.407.789</b>	<b>-29,8%</b>
Gasto por impuesto a las ganancias	2.149.000	1.741.000	-19,0%	15.642.606	798,5%	12.410.000	-20,7%
<b>Resultado del periodo</b>	<b>4.362.747</b>	<b>3.699.541</b>	<b>-15,2%</b>	<b>34.817.414</b>	<b>841,1%</b>	<b>22.997.788</b>	<b>-33,9%</b>

Fuente. Elaboración propia

Nota. La Tabla 7 muestra el análisis horizontal del Estado de Resultados de Modacofex Y.R. S.A.S. para los años 2019 al 2022.

La crisis económica del 2020 que experimento el Archipiélago a causa del Sars-CoV-2, mejor conocido como Covid-19, generó un descenso en las ventas del 44,2% con respecto a las ventas del 2019; esta recesión departamental también se ve reflejada en la composición del activo, donde el activo corriente era del 7%, principalmente de mercancía no fabricada por la compañía con un 5,3%, y aumento de las obligaciones financieras en 856% que debieron adquirirse para hacer frente a las necesidades laborales y compromisos como pago de arrendamientos; y deudas con terceros y accionistas que representaron un crecimiento del total del pasivo de 1243% para el 2021.

Las variaciones presentadas en los estados financieros en los años 2021 y 2022 reflejan la mejoría de la economía departamental, con un incremento en las ventas del 94% para el año 2021 y del 31,3%. No obstante, las presiones económicas mundiales como la inflación han ocasionado alzas en los costos de envíos desde los puertos más cercanos que tiene el Archipiélago, generando así aumentos de los costos en el año 2022 de un 46%.

Modaconfex Y.R. S.A.S. posee cambios acordes a las diversas situaciones económicas que se presentan en la isla de San Andrés. Sin embargo, su escaso flujo de dinero no ha permitido hacer frente a las obligaciones fiscales que tiene la compañía con el Estado colombiano, donde las deudas por impuestos crecieron para el 2021 en un 849,1% y disminuyeron en 15,8% para el 2022.

**Tabla 8. Análisis vertical de Modaconfex Y.R. S.A.S. - Estado de Situación Financiera**

Estado de Situación Financiera								
Componente	2019	Participación porcentual	2020	Participación porcentual	2021	Participación porcentual	2022	Participación porcentual
<b>Activos</b>								
Efectivo y equivalentes al efectivo	2.348.125	4,0%	1.522.136	0,8%	16.480.980	6,2%	9.546.254	3,2%
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	5.650.365	9,6%	300.000	0,1%	40.880.568	15,4%	38.988.136	12,9%
Activos por impuestos corrientes	0	0,0%	1.550.000	0,8%	4.334.261	1,6%	11.743.616	3,9%
Inventarios	11.679.586	19,9%	10.600.000	5,3%	9.573.067	3,6%	66.174.140	22,0%
<b>Total activo corriente</b>	<b>19.678.076</b>	<b>33,5%</b>	<b>13.972.136</b>	<b>7,0%</b>	<b>71.268.876</b>	<b>26,9%</b>	<b>126.452.146</b>	<b>41,9%</b>
Inversiones	0	0,0%	25.000.000	12,5%	25.000.000	9,4%	25.000.000	8,3%
Propiedad, planta y equipo	20.038.000	34,1%	94.503.456	47,1%	69.946.679	26,4%	63.871.855	21,2%
Intangibles	18.965.000	32,3%	48.000.000	23,9%	48.000.000	18,1%	48.000.000	15,9%
Diferidos	0	0,0%	19.318.045	9,6%	51.125.239	19,3%	38.122.538	12,6%
<b>Total activo no corriente</b>	<b>39.003.000</b>	<b>66,5%</b>	<b>186.821.501</b>	<b>93,0%</b>	<b>194.071.918</b>	<b>73,1%</b>	<b>174.994.393</b>	<b>58,1%</b>
<b>Total activos</b>	<b>58.681.076</b>	<b>100,0%</b>	<b>200.793.637</b>	<b>100,0%</b>	<b>265.340.794</b>	<b>100,0%</b>	<b>301.446.539</b>	<b>100,0%</b>
<b>Pasivos</b>								
Otros pasivos financieros corrientes	3.556.321	40,4%	34.000.000	28,8%	36.023.562	24,6%	9.546.254	5,9%
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	500.000	5,7%	0	0,0%	880.000	0,6%	17.254.898	10,6%
Pasivos por impuestos corrientes	2.005.259	22,8%	2.530.212	2,1%	24.015.391	16,4%	20.225.700	12,5%
Provisiones corrientes por beneficios a empleados	1.258.741	14,3%	3.235.789	2,7%	8.006.596	5,5%	29.131.878	18,0%
Otros pasivos no financieros corrientes	1.479.754	16,8%	306.320	0,3%	0	0,0%	0	0,0%
<b>Total pasivos corrientes</b>	<b>8.800.075</b>	<b>100,0%</b>	<b>40.072.321</b>	<b>33,9%</b>	<b>68.925.549</b>	<b>47,1%</b>	<b>76.158.730</b>	<b>47,0%</b>
Otros pasivos no financieros no corrientes	0	0,0%	588.694	0,5%	7.663.400	5,2%	7.663.400	4,7%
Obligaciones financieras no corrientes	0	0,0%	77.517.081	65,6%	69.768.570	47,7%	78.327.312	48,3%
<b>Total pasivos no corrientes</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>78.105.775</b>	<b>66,1%</b>	<b>77.431.970</b>	<b>52,9%</b>	<b>85.990.712</b>	<b>53,0%</b>
<b>Total pasivos</b>	<b>8.800.075</b>	<b>100,0%</b>	<b>118.178.096</b>	<b>100,0%</b>	<b>146.357.519</b>	<b>100,0%</b>	<b>162.149.442</b>	<b>100,0%</b>
<b>Patrimonio</b>								
Aportes sociales	2.000.000	4,0%	2.000.000	2,4%	2.000.000	1,7%	2.000.000	1,4%
Superavit por valorización	18.965.000	38,0%	48.000.000	58,1%	48.000.000	40,9%	48.000.000	34,5%

Ganancia acumulada	24.553.254	49,2%	28.916.000	35,0%	32.615.541	27,8%	66.299.308	47,6%
Ganancia del ejercicio	4.362.747	8,7%	3.699.541	4,5%	34.817.414	29,6%	22.997.789	16,5%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>49.881.001</b>	<b>100,0%</b>	<b>82.615.541</b>	<b>100,0%</b>	<b>117.432.955</b>	<b>100,0%</b>	<b>139.297.097</b>	<b>100,0%</b>
<b>Total Pasivo más Patrimonio</b>	<b>58.681.076</b>		<b>200.793.637</b>		<b>263.790.474</b>		<b>301.446.539</b>	

Fuente. Elaboración propia

*Nota.* La *Tabla 8* muestra el análisis vertical del Estado de Situación Financiera de Modacofex Y.R. S.A.S. para los años 2019 al 2022.

Para el 2019 el porcentaje del activo corriente es del 33,5%, acorde con la participación de las líneas de negocio de la Compañía, donde el inventario de productos no fabricados era bajo y; la propiedad, planta y equipo representaba el 34,1%. En el 2019, las obligaciones financieras representaron el 40% del total del pasivo y, las ganancias del ejercicio del 8,7% y las ganancias acumuladas del 49% del total del patrimonio.

La crisis del 2020 se observa en el pasivo, donde la Compañía debió adquirir créditos para hacer frente a sus obligaciones, las deudas con entidades financieras representaron el 28,8% y con terceros el 65,6% del total del pasivo. Por su parte, las ganancias del ejercicio fueron del 4,5% del patrimonio.

Para los años 2021 y 2022 la recuperación de la economía se refleja en el patrimonio, donde las ganancias del ejercicio representan el 29,6% y 16,5% del patrimonio, respectivamente. Se observa una tendencia en el comportamiento del pasivo de Modacofex Y.R. S.A.S., donde el pasivo corriente es de 47,1% en el 2021 y del 47% en el 2022. El cambio de participación de la línea de negocio colección se evidencia en el año 2022, donde el inventario representa el 22% del total del activo.

**Tabla 9. Análisis vertical de Modacofex Y.R. S.A.S. - Estado de Resultados**

Estado de Resultados								
Componente	2019	Participación porcentual	2020	Participación porcentual	2021	Participación porcentual	2022	Participación porcentual
Ingresos	353.600.499	100,0%	197.303.132	100,0%	383.958.831	100,0%	503.948.470	100,0%
Costos	-297.926.056	-84,3%	-157.977.456	-80,1%	-222.192.092	-57,9%	-324.368.384	-64,4%
<b>Ganancia bruta</b>	<b>55.674.443</b>	<b>15,7%</b>	<b>39.325.676</b>	<b>19,9%</b>	<b>161.766.739</b>	<b>42,1%</b>	<b>179.580.086</b>	<b>35,6%</b>
Otros ingresos	76.499	0,0%	0	0,0%	9.900.000	2,6%	6.515.628	1,3%
Gastos de administración y ventas	-49.070.649	-13,9%	-33.700.135	-17,1%	-110.711.803	-28,8%	-128.795.479	-25,6%
Ingresos financieros	0	0,0%	0	0,0%	555.020	0,1%	0	0,0%
Diferencia en cambio	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Costos financieros	-168.546	0,0%	-185.000	-0,1%	-11.049.935	-2,9%	-4.569.456	-0,9%
Otros gastos	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	-17.322.990	-3,4%
<b>Ganancia antes de impuestos</b>	<b>6.511.747</b>	<b>1,8%</b>	<b>5.440.541</b>	<b>2,8%</b>	<b>50.460.021</b>	<b>13,1%</b>	<b>35.407.789</b>	<b>7,0%</b>
Gasto por impuesto a las ganancias	2.149.000	0,6%	1.741.000	0,9%	15.642.606	4,1%	12.410.000	2,5%
<b>Resultado del periodo</b>	<b>4.362.747</b>	<b>1,2%</b>	<b>3.699.541</b>	<b>1,9%</b>	<b>34.817.414</b>	<b>9,1%</b>	<b>22.997.788</b>	<b>4,6%</b>

Fuente. Elaboración propia

Nota. La Tabla 9 muestra el análisis vertical del Estado de Resultados de Modacofex Y.R. S.A.S. para los años 2019 al 2022.

En el año 2021 la ganancia del periodo es del 1,9% del total de las ventas, para el año 2022 del 4,6%, y en los años 2020 y 2019 del 1,2% y 1,9%, respectivamente. Por su parte, la provisión del impuesto de renta es del 0,6%, 0,9%, 4,1% y 2,5% del total de las ventas en los años 2019, 2020, 2021 y 2022. Los cambios en la participación en la línea de negocio se observan en los gastos de administración y ventas los cuales representaron de las ventas en el año 2019 el 13,9%, 2020 el 17,1%, 2021 el 28,8% y 2022 del 25,6%, en su mayoría por los gastos incurridos en arrendamiento.

### 10.1.6.2. Indicadores de liquidez

**Tabla 10. Indicadores de liquidez de Modacofex Y.R. S.A.S.**

Indicador	Formula	Resultado 2019	Resultado 2020	Resultado 2021	Resultado 2022
Solvencia general	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo total}}$	4,5	1,0	1,0	1,2
<b>Solvencia general corrección</b>	$\frac{\text{Activo corriente} - \text{PPE} - \text{Inversiones}}{\text{Pasivo total}}$	2,2	0,1	0,5	0,8
Solvencia corriente	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	4,5	2,8	2,1	2,6
<b>Solvencia corriente corrección</b>	$\frac{\text{Activo corriente} - \text{PPE} - \text{Inversiones}}{\text{Pasivo corriente}}$	2,2	0,3	1,0	1,7
<b>Solvencia corriente inversa</b>	$1 - \frac{1}{\text{solventia corriente}} \times 100$	55%	-187%	3%	40%
Solvencia inmediata	$\frac{\text{Activo disponible}}{\text{Pasivo corriente}}$	0,3	0,04	0,2	0,1
Prueba ácida	$\frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$	3,2	2,6	2,0	1,7
<b>Prueba ácida corrección</b>	$\frac{\text{Activo corriente} - \text{PPE} - \text{Inversiones} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$	0,9	0,1	0,9	0,8
<b>Capital de trabajo</b>	$\text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$	30.916.001	73.403.271	77.290.006	122.039.626
<b>Capital de trabajo corrección</b>	$\text{Activo corriente} - \text{PPE} - \text{Inversiones} - \text{Pasivo corriente}$	10.878.001	-26.100.185	2.343.327	50.293.416
<b>Capital de trabajo neto operativo - KTNO</b>	Cartera + Inventario - Proveedores	16.829.951	10.900.000	49.573.635	87.907.378
<b>Cobertura de los gastos de explotación</b>	$\frac{\text{Activo corriente} - \text{inventarios}}{(\text{Costo de venta} + \text{gastos admisnitrativos y ventas}) / 365}$	29,5	195,9	149,8	106,3
<b>Cobertura de los gastos de explotación corrección</b>	$\frac{\text{Activo corriente} - \text{PPE} - \text{Inversiones} - \text{Inventarios}}{(\text{Costo de venta} + \text{gastos admisnitrativos y ventas}) / 365}$	8,4	6,4	67,6	48,6

Fuente. Elaboración propia

Nota. La Tabla 10 muestra los indicadores de liquidez de Modacofex Y.R. S.A.S. para los años 2019 al 2022

En los estados financieros de Modaconfex Y.R. S.A.S. se observa las partidas de inversiones y propiedad, planta y equipo que no hacen parte del componente de activos corrientes, dado que no cumplen con los requisitos necesarios de acuerdo con el Anexo 3 del Decreto 2420 de 2015. Por lo cual, se realizan correcciones a los indicadores de liquidez con el fin de realizar una interpretación acorde a la realidad económica de la Compañía.

Una vez realizada las correcciones necesarias para el análisis de liquidez de la organización objeto de estudio, se puede concluir que la Modaconfex Y.R. S.A.S. solo cuenta con menos de un peso para hacer frente a todas sus obligaciones financieras, de acuerdo con el indicador de solvencia general. Para los años 2019, 2020, 2021 y 2022 la Compañía por cada peso adeudado poseía 2,2, 0,1, 0,5 y 0,8 pesos, respectivamente, para hacer frente a sus obligaciones con terceros. En concordancia, en caso de ser necesario realizar los pagos de todas las deudas de corto plazo, de forma inmediata, la organización cuenta con 2,2, 0,3, 1,0 y 1,7 por cada peso adeudado.

La poca liquidez con la cual contaba la Empresa en el año 2020 se debió a la crisis económica producto de la pandemia, que genero el cierre del comercio y aislamiento de la isla por 6 meses. Al igual, Modaconfex Y.R. S.A.S. incurrió en deudas de corto plazo con entidades financieras nacionales en los años 2020 y 2021 para realizar el pago de la nómina, y en el 2022 para adquirir inventario y aumentar la participación de la línea de colección.

Modaconfex Y.R. S.A.S. para el año 2022 cuenta con un total \$50.293.416 de capital de trabajo, producto en gran medida del inventario poseído al 31 de diciembre de \$66.174.140 en la nueva línea de colección, que para el año 2019 solo representaba \$11.679.586 en inventario no fabricado por la Compañía y con un capital de trabajo de \$10.878.001. Sin embargo, los resultados obtenidos, para el capital de trabajo, en los años 2020 y 2021 son negativos y muy

bajos, respectivamente, debido al endeudamiento con entidades financieras para hacer frente a las obligaciones laborales principalmente. Los resultados de liquidez son acordes con los días aproximados que posee la compañía para desarrollar su objeto social sin percibir ingresos, que para los años 2019 y 2020 fue menor a 10 días, mientras que en los años 2021 fue de 68 días y 2022 de 49 días.

De acuerdo con el indicador de liquidez o solvencia corriente inversa se puede establecer que la Compañía para el año 2020 no podía disminuir sus activos corrientes sin poner en riesgo sus obligaciones de corto plazo. Si bien, para el año 2021 se observa una mejoría de este indicador, no es representativa dado que solo pueden reducir sus activos corrientes en un 3%; como se ha manifestado en párrafos anteriores, esta situación para dichos años se debió a la crisis económica del Departamento Archipiélago producto de la pandemia del 2020.

Para el año 2022 se presentan mejorías en diversos indicadores financieros de Modaconfex Y.R. S.A.S.; Sin embargo, la necesidad de efectivo que requiere la Empresa para su funcionamiento es mayor a años anteriores, como lo demuestra el indicador de capital de trabajo neto operativo, dada la implementación de su nueva línea de negocio y, requerimiento de una mayor oferta de productos de colección y sobre medidas.

### 10.1.6.3. Indicadores de endeudamiento

*Tabla 11. Indicadores de Endeudamiento de Modacofex Y.R. S.A.S.*

Indicador	Formula	Resultado 2019	Resultado 2020	Resultado 2021	Resultado 2022
Endeudamiento patrimonial - Apalancamiento financiero total	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$	0,2	1,4	1,2	1,2
Origen del capital	$\frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Patrimonio}}$	0,2	0,5	0,6	0,5
	$\frac{\text{Pasivo no corriente}}{\text{Patrimonio}}$	0,0	0,9	0,7	0,6
Endeudamiento del activo - Nivel de endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$	0,1	0,6	0,6	0,5
Endeudamiento del activo fijo	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo fijo neto}}$	2,5	0,9	1,7	2,2
Apalancamiento	$\frac{\text{Activo total}}{\text{Patrimonio}}$	1,2	2,4	2,3	2,2
Apalancamiento financiero	$\frac{\left( \frac{\text{Utilidad antes de impuesto}}{\text{Patrimonio}} \right)}{\left( \frac{\text{Utilidad antes de impuestos e intereses}}{\text{Activos totales}} \right)}$	1,2	2,5	2,9	2,5
Endeudamiento a corto plazo	$\frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Pasivo total}}$	1,0	0,3	0,5	0,5
Endeudamiento a largo plazo	$\frac{\text{Activo no corriente}}{\text{Pasivo total}}$	0,0	0,7	0,5	0,5
Cobertura de intereses	$\frac{\text{Utilidad antes de impuestos e intereses}}{\text{Gastos financieros}}$	36,1	33,4	5,6	8,7
Carga financiera	$\frac{\text{Gastos financieros}}{\text{Ventas}}$	0,000	0,001	0,029	0,009
Financiación con proveedores	$\frac{\text{Proveedores}}{\text{Pasivo total}}$	0,06	0,00	0,01	0,11
Financiación con entidades financieras	$\frac{\text{Obligaciones financieras}}{\text{Pasivo total}}$	0,4	0,3	0,3	0,1
Financiación con terceros	$\frac{\text{Obligaciones con terceros}}{\text{Pasivo total}}$	0,0	0,7	0,5	0,5

Fuente. Elaboración propia

*Nota.* La *Tabla 11* muestra los indicadores de endeudamiento de Modacofex Y.R. S.A.S. para los años 2019 al 2022

Modacofex Y.R. S.A.S. poseía un nivel de endeudamiento del total de su activo del 10% con capital de terceros para el año 2019. Sin embargo, dadas las presiones económicas generadas por la pandemia del 2020 que ocasionaron el aislamiento del Departamento Archipiélago por 6

meses, y los posteriores fenómenos naturales del 2020 y 2022, obligaron a la Compañía incurrir en préstamos con entidades financieras, accionistas y particulares para hacer frente a sus obligaciones laborales, adquisición de inventarios y adecuaciones para la llegada de huracanes. Siendo así, que el nivel de endeudamiento del activo para los años 2020 y 2021 fuera del 60%, y para el 2022 del 50%, observando una recuperación acorde con la situación económica de la región insular para dichos años.

El apalancamiento financiero total es acorde con el nivel de endeudamiento, donde el capital de los accionistas se encuentra comprometido en un 20% para el año 2019 con respecto al total de la deuda. Sin embargo, las dificultades económicas de la empresa en el año 2020 y 2021 ocasionaron que el patrimonio de la entidad este comprometido en más del 100%, colocando en riesgo el capital de los accionistas en caso de ser necesario de responder a las obligaciones con este.

La capacidad que posee la Compañía para realizar los pagos de los gastos financieros es reducida en los años 2021 y 2022, dada la necesidad de incurrir en préstamos para la adquisición de inventarios, el pago de nómina y reducción de las ventas. Si bien, se observa un mejor índice en los años 2019 y 2020, esto es dado a los pocos gastos incurridos en dichos años ya que en el primero no se incurrió en obligaciones financieras y para el segundo año se realizaron préstamos, en su mayoría con los accionistas, los cuales generaron intereses mínimos.

De acuerdo con el indicador de apalancamiento financiero, se puede observar la incidencia de los préstamos adquiridos con entidades financieras, accionistas y terceros; Donde el apalancamiento financiero de la Compañía es del 20% para el año 2019, 150% para el 2020 y 2022, 190% para el año 2021; dado que la rentabilidad del capital de los accionistas es mayor a

la rentabilidad de los activos, como se observa en *Tabla 12*, debido en gran medida al aumento de los inventarios no fabricados por la compañía.

El porcentaje de ingresos que destina Modacofex Y.R. S.A.S. para el pago de sus gastos financieros es bajo, del 0,9%, 2,8%, 0,09% y 0,04% para los años 2019, 2020, 2021 y 2022, respectivamente; ya que se financia, generalmente, con recursos de terceros con cobros mínimos de intereses; según el indicador de financiación con tercero fue del 50% para los años 2021 y 2022, y del 70% para el año 2022.

#### 10.1.6.4. Indicadores de rentabilidad

**Tabla 12. Indicadores de rentabilidad de Modacofex Y.R. S.A.S.**

Indicador	Formula	Resultado 2019	Resultado 2020	Resultado 2021	Resultado 2022
Rentabilidad neta del activo (Du Pont)	$\left( \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} \right) \left( \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}} \right)$	0,002	0,019	0,063	0,027
Margen bruto	$\frac{\text{Ventas netas} - \text{Costo de venta}}{\text{Ventas}}$	0,16	0,20	0,42	0,36
Carga de costos	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Ventas}}$	0,84	0,80	0,58	0,64
Margen operacional	$\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas}}$	0,02	0,03	0,13	0,07
Rentabilidad neta de ventas (margen neto)	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$	0,012	0,019	0,091	0,046
Rentabilidad operacional del patrimonio	$\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Patrimonio}}$	0,13	0,1	0,4	0,3
Rentabilidad financiera	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}} \times \frac{\text{UAI}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Activo}}{\text{Patrimonio}} \times \frac{\text{UAI}}{\text{UAI}} \times \frac{\text{UN}}{\text{UAI}}$	0,09	0,04	0,30	0,17
Productividad KTNO	$\frac{\text{KTNO}}{\text{Ventas}}$	0,05	0,06	0,13	0,17
EBITDA	<i>Utilidad operativa + Depreciación</i>	6.696.747	5.609.087	68.980.556	49.825.934
Margen EBITDA	$\frac{\text{EBITDA}}{\text{Ventas}}$	0,02	0,03	0,18	0,10
Retorno sobre los activos – ROA	$\frac{\text{EBITDA}}{\text{Activo total}}$	0,11	0,03	0,26	0,17
Retorno sobre el patrimonio - ROE	$\frac{\text{EBITDA}}{\text{Patrimonio total}}$	0,13	0,07	0,59	0,36
Palanca de crecimiento	$\frac{\text{Margen Ebitda}}{\text{Productividad KTNO}}$	0,40	0,51	1,39	0,57

Fuente. Elaboración propia

*Nota.* La *Tabla 12* muestra los indicadores de rentabilidad de Modacofex Y.R. S.A.S. para los años 2019 al 2022

Modacofex Y.R. S.A.S. posee un margen de rentabilidad variado en los periodos de estudios, como se observa para los años 2019 y 2020, donde fue del 16% y 20%, respectivamente; en comparación con el 2021 y 2022, que fue del 42% y 36% para cada año. La mejoría en el margen de utilidad se debe a las oportunidades aprovechadas que surgieron de la suspensión de los vuelos comerciales debido a la pandemia y posteriormente baja frecuencia de

turistas, por lo cual la compañía se vio en la necesidad de cambiar los porcentajes de participación de sus líneas de negocios, apostando en primera instancia al diseño de prendas sobre medias con agendamiento previo y la nueva línea de colección; desplazando así la baja rentabilidad obtenida en dotación.

La modificación estratégica de la Compañía, sobre el cambio de participación de las líneas de negocio, permitieron disminuir la carga de costos debido a la reducción de existencias de materia prima como telas, por la menor oferta para dotación. Adicionalmente, el cambio estratégico de las líneas de negocio, Modacofex Y.R. S.A.S. opto por adquirir materia prima y repuestos en el mercado nacional aprovechando así la exención del IVA que existe para el territorio insular y un menor valor en los costos de transporte ofrecidos por los proveedores nacionales. No obstante, la carga administrativa y de ventas para la Compañía es alta, como se refleja en el margen operacional que para los años 2019, 2020, 2021 y 2022 fue de 2%, 3%, 13% y 7%, acordes con los resultados obtenidos para el margen neto.

Como se explicó en párrafos anteriores, Modacofex Y.R. S.A.S. necesita un mayor capital neto operativo para desarrollar sus operaciones comerciales, siendo así, que requirió, para el año 2022 y 2021, de \$17 y \$13 para obtener \$100 de ventas, mientras que en el 2019 y 2020 solo necesitó de \$2 y \$3 pesos; como se ha explicado preliminarmente, estas variaciones se deben a los porcentajes de participación de cada línea de negocio, lo cual hace menester aumentar el inventario de mercancía no fabricada por la Empresa.

La rentabilidad obtenida por los accionistas de Modacofex Y.R. S.A.S. frente a sus activos solo fue del 3% para el año 2020, como lo demuestra el indicador de ROA, por su parte, la rentabilidad obtenida por la inversión de los propietarios fue del 7%. Sin embargo, la

Compañía obtuvo para el año 2021 y 2022 una rentabilidad sobre el patrimonio del 26% y 17%, respectivamente.

De acuerdo con lo expresado en los indicadores de liquidez, según el indicador de capital de trabajo neto operativo, la compañía requiere mayores recursos para desarrollar sus operaciones en el año 2022. Por lo cual, dicha necesidad ha ocasionado que la compañía no genere valor agregado en su crecimiento, dado que, para el año 2022 obtener un incremento de caja (margen EBITDA) de \$10, fue necesario invertir en capital de trabajo \$17; alcanzando así, para dicho año, una palanca de crecimiento del 0,57. En los años 2019 y 2020, el crecimiento de la Compañía requirió el uso de caja, situación denominada *desbalance estructural de flujo de caja*.

### 10.1.6.5. Indicadores de gestión

**Tabla 13. Indicadores de gestión de Modacofex Y.R. S.A.S.**

Indicador	Formula		Resultado 2019	Resultado 2020	Resultado 2021	Resultado 2022
Productividad activo fijo	$\frac{Ventas}{Activos\ no\ corriente}$	Veces	9,07	1,06	1,98	2,88
		Días	40,26	345,61	184,49	126,75
Productividad activo corriente	$\frac{Ventas}{Activos\ corriente}$	Veces	17,97	14,12	5,39	3,99
		Días	20,31	25,85	67,75	91,59
Productividad del activo total	$\frac{Ventas}{Activos\ total}$	Veces	6,03	0,98	1,45	1,67
		Días	60,57	371,46	252,24	218,33
Rotación de inventario	$\frac{Inventario\ x\ 365}{Costo\ de\ ventas}$	Veces	0,00	57,76	41,07	28,13
		Días	0,00	6,32	8,89	12,97
Periodo medio de cobranza - Rotación de cartera	$\frac{Cuentas\ por\ cobrar\ x\ 365}{Ventas}$	Veces	5,833	0,555	38,862	28,238
		Días	62,58	657,68	9,39	12,93
Periodo medio de proveedores - Rotación de proveedores	$\frac{Proveedores\ x\ 365}{Costo\ de\ ventas}$	Veces	0,613	0,000	1,446	19,416
		Días	595,852	0,000	252,491	18,799
Ciclo de caja operativo	Días cartera + Días inventario		62,58	664,00	18,28	25,90
Ciclo de caja operativo neto	Días cartera + Días inventario - Días proveedores		-533,27	664,00	-234,21	7,10

Fuente. Elaboración propia

*Nota.* La Tabla 13 muestra los indicadores de gestión de Modacofex Y.R. S.A.S. para los años 2019 al 2022

El aumento observado en la rotación del inventario es acorde con el cambio porcentual de participación de las líneas de negocio, donde Modacofex Y.R. S.A.S., para el año 2019 enfocó el desarrollo de su actividad económica en la fabricación de dotación y prendas sobre medias; para el 2020 su desarrollo su actividad económica en la elaboración de elementos de protección personal, prensas sobre medias y dotación; y para el 2021 y 2022 el aumento en 9 y 13 días, respectivamente, corresponde al crecimiento de las existencias de mercancías no fabricadas por la compañía con el fin de incrementar las ventas de su línea de colección.

En armonía a la rotación de inventario, el comportamiento de la rotación de cartera es afín con los cambios porcentuales de las líneas de negocios, donde, en el 2019, el pago de dotación tenía un promedio de 60 días, reflejándose en los días que tardaba la Compañía en recuperar su cartera; para el año 2020 se observa un aumento significativo producto de la crisis departamental ocasionada por el Covid-19 y pasos de los huracanes en dicho año; y para el año 2021 y 2022 la rotación de cartera fue de 9 y 13 días, esta reducción es producto de las ventas a contado de su línea de negocio de colección y sobre medidas, generando así una correlación para estos dos años entre la cartera e inventario del 100%.

Si bien, para el año 2019 se observa que la compañía se tomaba un tiempo de 596 días para realizar el pago a sus proveedores, se debe destacar que para el cierre de este año el saldo de este componente fue de \$500.000 frente a unos costos de ventas aproximados de \$298.000.000. Situación similar sucedió en el 2020 donde la Compañía cerró el año sin deudas a proveedores y en el 2021 donde terminó el año con un saldo de \$880.000. No obstante, en el 2022, la duración del pago de sus deudas con los proveedores es coherente con la recuperación de su cartera, dado que la rotación de proveedores es de 19 días y de cartera de 13 días.

De los indicadores de gestión podemos concluir que Modacofex Y.R. S.A.S. requiere en los años 2019, 2020, 2021 y 2022 de 63, 665, 18 y 26 días, respectivamente, para convertir en efectivo su fabricación de prendas. Por su parte, en términos de no financiación, la Empresa necesita de 0 días en el 2020, para el 2019 de 596 días, de 253 días en el 2021, y para el 2022 de 19 días de caja operativa para poder desarrollar su objeto social.

Para los indicadores de rotación de activos sobre las ventas, la Compañía realiza de forma poco eficiente sus activos en el año 2020. Acorde con las expectativas de dicho año, dada la crisis económica en la cual se encontraba inmersa la región insular. Si bien, se observa una

mejoría en la rotación de los activos en los años 2021 y 2022, no es tan frecuente como en el 2019, dado el incremento de confecciones realizadas por terceros que ingresa a la Compañía como inventario terminado no fabricado.

### 10.1.7. Diagnostico

**Tabla 14. Matriz DOFA**

<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementación de políticas contables establecidas por la Compañía.</li> <li>- Rotación del punto de venta.</li> <li>- Continuidad del personal.</li> <li>- Oportunidad del uso de la información financiera.</li> <li>- No se ha establecido en su totalidad los costos de producción y punto de equilibrio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crecimiento en sus líneas de negocio de colección y sobre medida.</li> <li>- Alta rotación en la existencia de prendas de la línea de confección.</li> <li>- Poca competencia en el mercado local de la línea de prendas sobre medidas.</li> </ul>
<b>Fortalezas</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconocimiento en la región insular.</li> <li>- Personal calificado y con altas destrezas de confección.</li> <li>- Capacitación constante de su personal.</li> <li>- Adopción pertinente de las tendencias de moda.</li> <li>- Oferta de modificación de prendas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presiones económicas actuales que han generado estanflación.</li> <li>- Dependencia de la economía insular en el número de visitantes (turistas).</li> <li>- Incremento en los costos de fletes y tiempos de entrega del inventario de materia prima.</li> </ul>

Fuente. Elaboración propia

*Nota.* La *Tabla 14* muestra la matriz DOFA de Modaconfex Y.R. S.A.S.

De acuerdo con la reunión sostenida con la representante legal de Modaconfex Y.R. S.A.S., la diseñadora de modas Yajahira Rivas, la compañía se encuentra posicionada en la región insular, cumpliendo así su visión, por lo cual se encuentra en proceso de reestructuración con el fin de establecer los nuevos objetivos a conseguir por parte de la marca. Esta distinción en la región es una fortaleza para la compañía, dado que su reconocimiento en el mercado del Departamento Archipiélago permite un aumento en las ventas dado que se destaca como la principal casa de modas y boutique de las islas.

Adicionalmente, el personal de la Compañía es calificado y cuenta con las destrezas necesarias para desarrollar la actividad económica y, su talento humano es capacitado constantemente para adoptar las nuevas tendencias de moda.

Modaconfex Y.R. S.A.S. cuenta con un potencial de crecimiento económico gracias al éxito, observado en el año 2022 y 2023, de sus líneas de negocio de colección y sobre medida con su casa boutique. En concordancia a las manifestaciones de la Administración y el indicador de gestión de rotación del inventario para el año 2022, de 13 días, la Compañía cuenta con una clientela fidelizada y potenciales clientes que busca nuevas prendas en un lapso promedio de 15 días.

La poca competencia en el mercado local de ofertantes de prendas sobre medidas, en particular para eventos especiales, hace del modelo de negocio un atractivo para el crecimiento de las ventas; no por cantidad como se presentaba en la línea de dotación sino por confecciones únicas a gusto de los clientes, las cuales requieren una mayor dedicación para una única prenda que días promedio de fabricación de prendas de dotación, la cual no se reflejaba en una producción de escala al disminuir los costos.

Los estados financieros de la Compañía, para los años de estudio del 2019 al 2022, no presentan la correcta presentación de estos, acordes con el Anexo 3 del Decreto 2420 de 2015. Dado que existen clasificaciones de inversiones y propiedad, planta, y equipo en el componente de activos corrientes. Sin embargo, según lo indagado no se espera realizarlos o convertirlo en efectivo en el corto plazo. Adicionalmente, los accionistas de Modaconfex Y.R. S.A.S. no cuentan con políticas contables encaminadas en su core de negocio, desconociendo la relevancia de esta en la preparación de los estados financieros. El realizar una adecuada clasificación de sus activos permitirá a la Empresa disminuir el riesgo legal y contable.

Por otra parte, la Organización no cumple en su totalidad con las características que deben contener los estados financieros según el Anexo 3 del Decreto 2425 de 2015, el cual establece que estos deben ser relevantes y oportunos; ya que se pudo evidenciar que la Compañía no cuenta con estados financieros y saldos actuales para tomar decisiones. De igual forma, las características descritas anteriormente, cobran importancia para dar cumplimiento al Artículo 33 del Código de Comercio (Decreto 410 de 1971), el cual establece que la renovación mercantil debe realizarse a más tardar al 31 de marzo de cada año.

Es menester para la Entidad establecer en su totalidad sus costos de producción, encaminados a encontrar su punto de equilibrio y tomar decisiones acertadas que permitan incrementar sus ingresos y determinar precios de ventas acorde a una política de rentabilidad.

Desde su creación, Modacofex Y.R. S.A.S. ha contado con 5 puntos de ventas, rotando así su ubicación y dificultando su visibilidad para los potenciales clientes; es importante evitar los cambios en su punto de venta, con el objetivo de asegurar una mayor fidelización de sus clientes, la cual, de acuerdo con las indagaciones realizadas, a aumentado en los últimos dos años.

Otra debilidad que posee Modacofex Y.R. S.A.S. es la continuidad de su talento humano calificado, dado que en su mayoría son mujeres próximas por cumplir con la edad de pensión; como medida de contingencia se encuentran en proceso de reclutamiento con el fin de estar preparado para el cambio generacional de su personal; sin embargo, la rotación presentada el sector textil no ha permitido la estabilidad del personal joven.

En el Departamento Archipiélago existe una alta competencia en el mercado de prendas de dotación, dado que los competidores han implementado como nuevas estrategias la

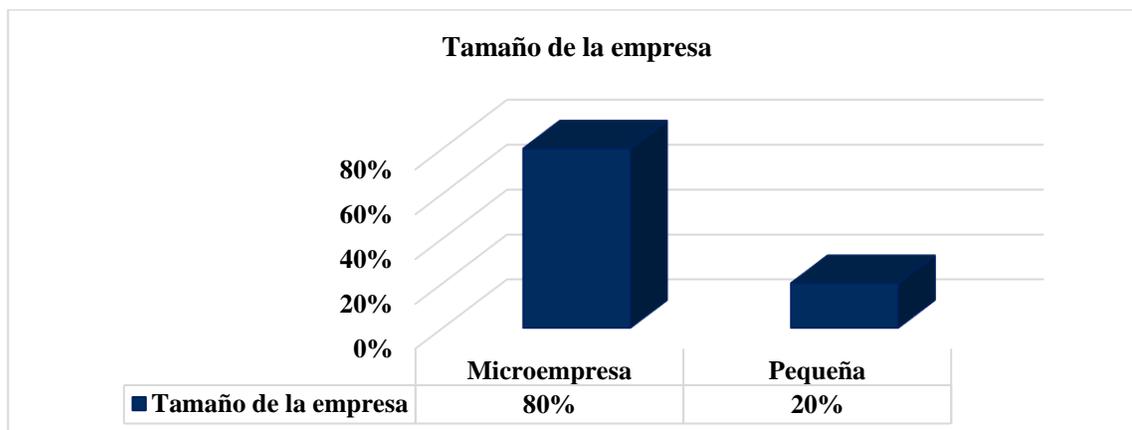
tercerización de prendas en el mercado de Colombia continental, donde los costos de producción son menores a los locales. Los altos costos de fabricación en la región insular se deben a los precios de fletes y tiempo de entrega de las materias primas, insumos y repuestos se han incrementado, en los últimos años producto de la inflación y el cierre de operaciones de aerolíneas de bajo costo a principios del 2023.

Los costos de Modacofex Y.R. S.A.S. y el nivel de ventas, también, se ha visto afectado por las presiones económicas nacionales, donde en los últimos meses se han visto disminuciones en el sector textil. Agregado a lo anterior, la economía de la región insular depende del número de visitantes (turistas) que ingresan a las islas, por lo cual, desde el cierre de operaciones de las aerolíneas de bajo costos, la administración ha observado una reducción en las ventas del 2023.

## **10.2. Principales aspectos utilizados para la toma de decisiones**

De acuerdo con la encuesta realizada sobre las prácticas de la planeación financiera en las empresas ubicadas en el Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina dedicadas específicamente a la estructura económica C – Industrial. Se puede determinar que el 80% de los encuestados son microempresas y el 20% restante son pequeñas, cifras que son acordes a las categorizaciones presentadas por la Cámara de Comercio del Departamento (2022) donde el 97% de las empresas existentes al 2022 eran microempresas.

**Grafica 3. Tamaño de empresas del sector industrial**

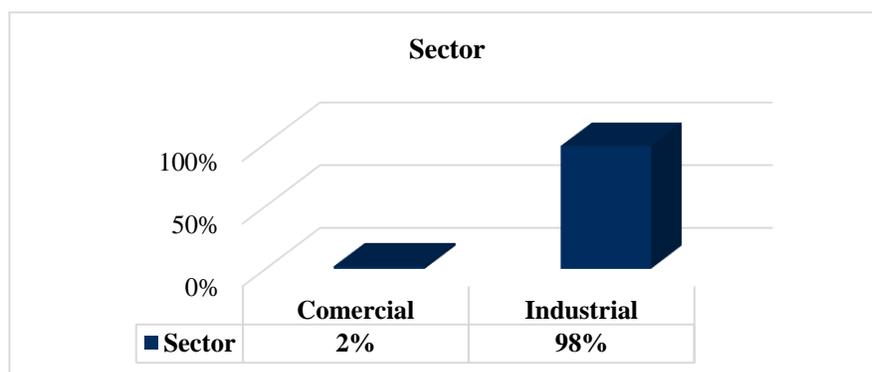


Fuente: Elaboración propia

Si bien, la encuesta fue realizada a las empresas clasificadas en la estructura económica C – Manufacturero del Departamento Archipiélago, se obtuvo como respuesta atípica a nuestra población estudio que una compañía pertenece al sector comercial. No obstante, la respuesta obtenida no afecta el análisis de las variables estudiadas para determinar el conocimiento en las islas sobre planeación financiera y su uso.

Modaconfex Y.R. S.A.S. hace parte de las microempresas del sector manufacturero del Departamento Archipiélago, la cual se encuentra representada entre las 40 respuestas obtenidas en la encuesta.

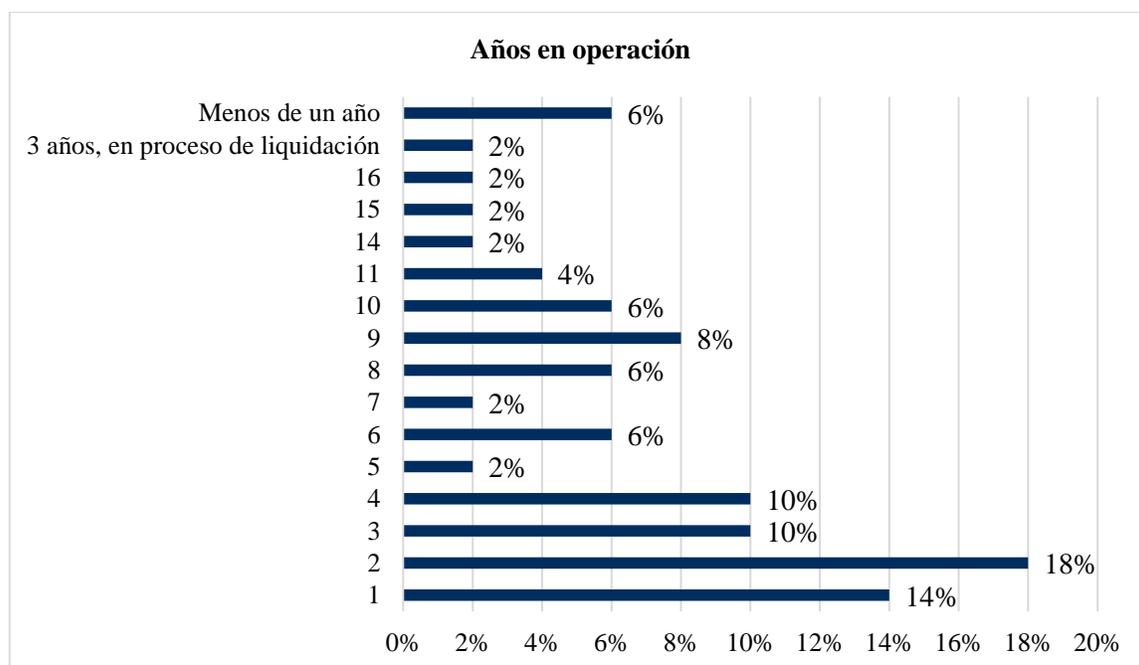
**Grafica 4. Sector**



Fuente: Elaboración propia

De la encuesta realizada se pudo observar que 24 de los encuestados, que representa el 48% de la muestra, poseen menos de 4 años de creación. Adicional, una compañía se encuentra en proceso de liquidación como se muestra en la Grafica 3. Por su parte, en la Grafica 4 se observa que la muestra objeto de estudio, determinó que el 70% de los encuestados no posee una estructura organizacional. Modaconfex Y.R. S.A.S. hace parte del 98% de las empresas pertenecientes al sector industrial.

**Grafica 5. Años de operación**

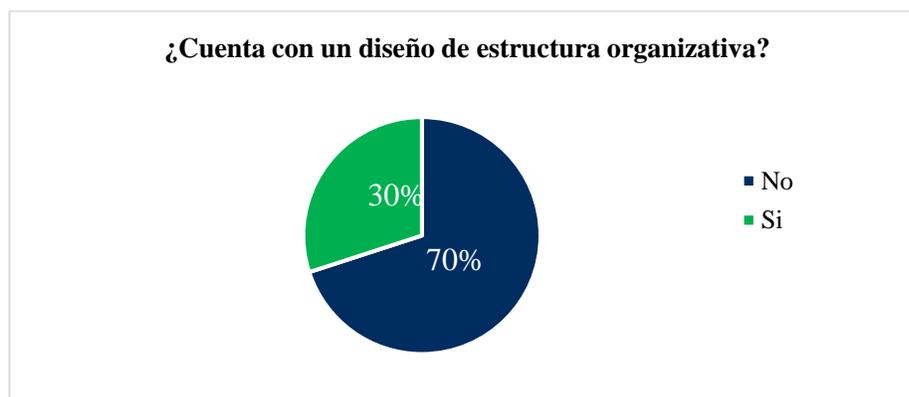


Fuente. Elaboración propia

De acuerdo con la información obtenida en la encuesta realizada, el 58% de las compañías encuestadas poseen un tiempo en operación entre 0 y 4 años. Al sectorizar dichas respuestas de acuerdo entre el sector industrial y comercial, el 59% de las compañías manufactureras ubicadas en el Departamento Archipiélago poseen un tiempo en operación entre

0 y 4 años y, la compañía perteneciente al sector comercial tiene 11 años en funcionamiento. Por su parte, Modaconfex Y.R. S.A.S. goza de 9 años en el mercado insular.

**Grafica 6. Estructura organizacional**



Fuente. Elaboración propia

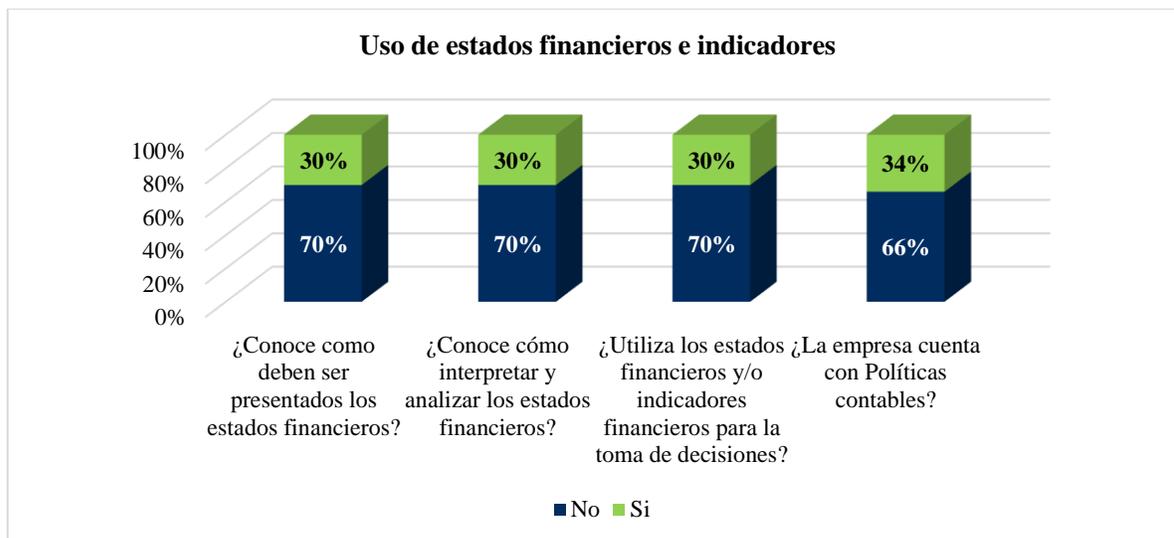
La *Grafica 6* muestra que el 70% de las empresas encuestadas no poseen una estructura organizativa, porcentaje que podría compararse con el número de años en operación que es del 58% para empresas con operaciones menor a 5 años. Sin embargo, al realizar un análisis más detallado, de las 29 organizaciones con presencia en la región entre 0 y 4 años, el 41% posee una estructura organizacional. Por su parte, Modaconfex Y.R. S.A.S. si posee una estructura organizacional definida para su adecuado funcionamiento.

El uso de los estados financieros para la toma de decisión es muy bajo en las empresas encuestadas, encontrando una correlación del desconocimiento en la presentación de estos, su interpretados y la implementación de políticas contables como se muestra en la *Grafica 7*.

La Administración de Modaconfex Y.R. S.A.S. no conoce cómo deben ser presentados los estados financieros, esta actividad la dejan a cargo de su contador como la formulación y aplicación de políticas contables. Adicionalmente, la Administración se apoya para la interpretación y análisis de sus estados financieros en su contador. Con base en la asistencia dada

del contador, Modaconfex Y.R. S.A.S. hace uso de los estados financieros e indicadores para tomar decisiones.

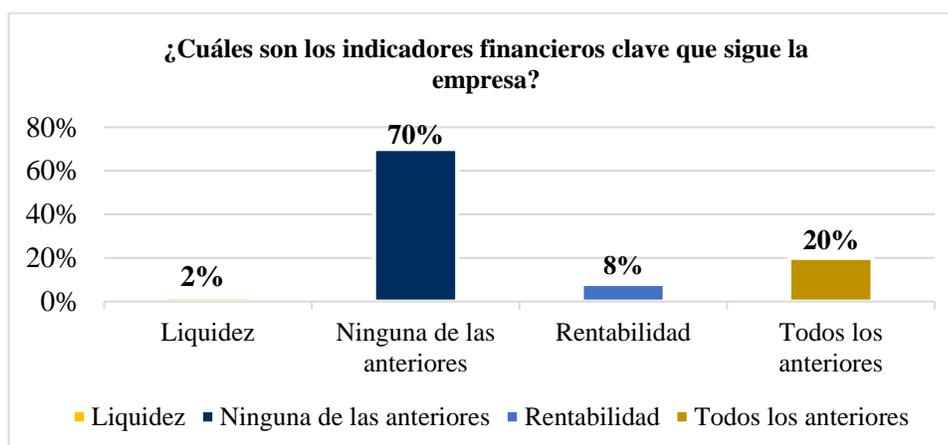
**Grafica 7. Uso de los estados financieros e indicadores**



Fuente. Elaboración propia

En la Grafica 8 se observa también una relación entre el desconocimiento de los estados financieros y los indicadores claves para la empresa, donde el 70% de los encuestados no tener. Mientras que el 20% manifiesta utilizar como indicadores claves los indicadores de liquidez, rentabilidad y endeudamiento; el 2% expresa liquidez y, el 8% rentabilidad; este último es el indicador clave de Modaconfex Y.R. S.A.S.

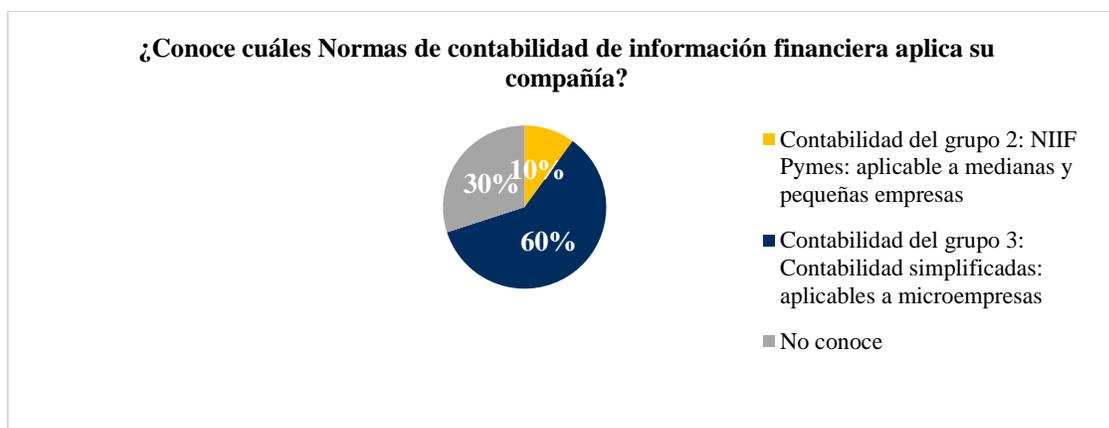
**Grafica 8. Indicadores financieros clave para las compañías**



Fuente. Elaboración propia

La necesidad de fortalecer el conocimiento entre los propietarios y representantes legales del Decreto 2420 de 2015, el cual establece las normas de contabilidad aplicables en Colombia, se evidencia en la Grafica 9; donde el 30% de los encuestados manifiestan no conocer la normatividad aplicable. Mientras el 60% manifiesta conocer que aplican la normatividad de contabilidad simplificada, aplicable a las microempresas. Modaconfex Y.R. S.A.S. se encuentra dentro del 60%; no obstante, declaran una vez más su apoyo en su contador para aplicar las normas contables.

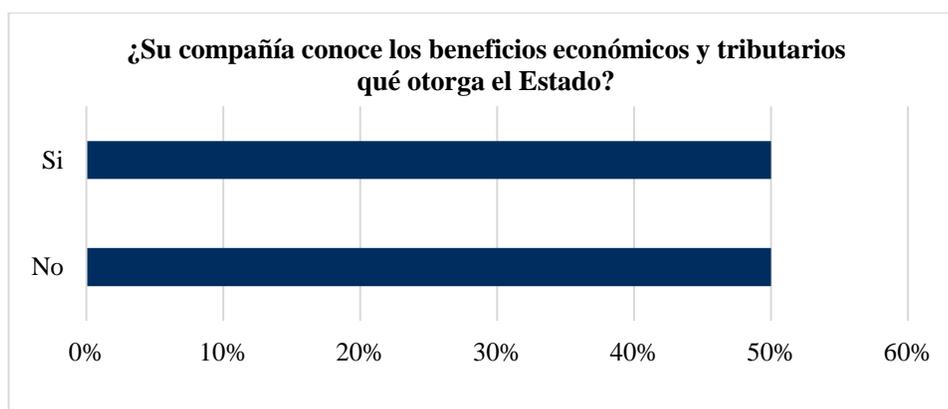
**Grafica 9. Normas de contabilidad aplicable en las compañías**



Fuente. Elaboración propia

En la Grafica 10 el 50% de la muestra encuesta desconoce los beneficios económicos y tributarios a los cuales puede acceder, para disminuir así su carga financiera y fiscal. Por su parte, Modaconfex Y.R. S.A.S. manifiesta conocer los beneficios económicos y tributarios que ofrece el Estado.

**Grafica 10. Conocimiento de los beneficios económicos y tributarios**



Fuente. Elaboración propia

De acuerdo con la Grafica 11, en la mayoría de las empresas la gestión financiera se encuentra a cargo del representante legal, seguido del representante legal y contador, contador, accionistas y junta directiva. En Modaconfex Y.R. S.A.S. la responsabilidad de gestionar sus finanzas es del representante legal.

**Grafica 11. Responsables de la gestión financiera en las empresas**

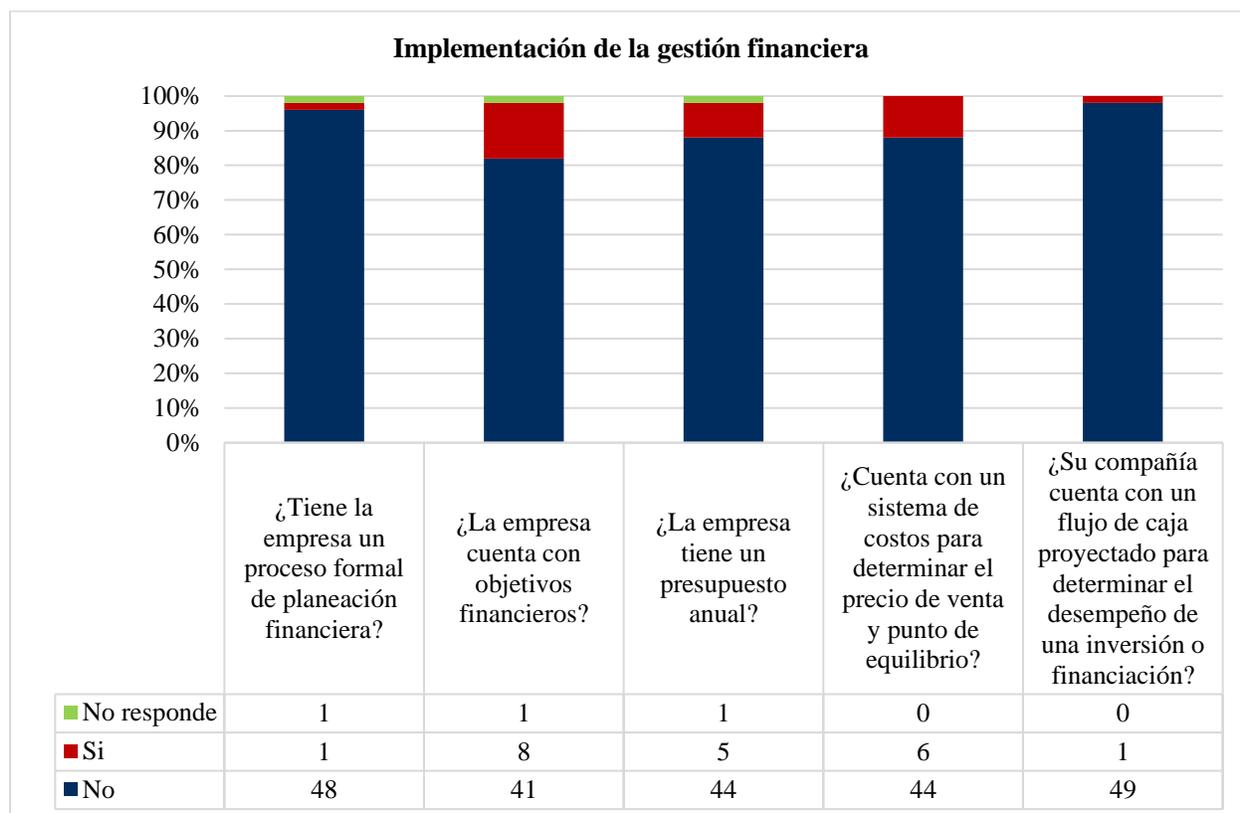


Fuente. Elaboración propia

Como se observa en la Grafica 12 existe poca implementación de la gestión financiera en las compañías estudiadas, donde el 96% no posee un proceso formal de planeación financiera, el 82% de las empresas no cuenta con objetivos financieros, el 88% no posee un presupuesto anual y no tienen un sistema de costos para determinar el precio de venta y punto de equilibrio y, el 98% no dispone con un flujo de caja proyectado para determinar el desempeño de una inversión o financiación.

En Modacofex Y.R. S.A.S. no cuenta con un proceso formal de planeación financiera, tampoco cuenta con objetivos financieros, al igual que no tiene un sistema de costos para determinar los precios y punto de equilibrio, y no cuenta con un flujo de caja proyectado para determinar el desempeño de sus inversiones o financiación. No obstante, la administración expresa tener un presupuesto anual.

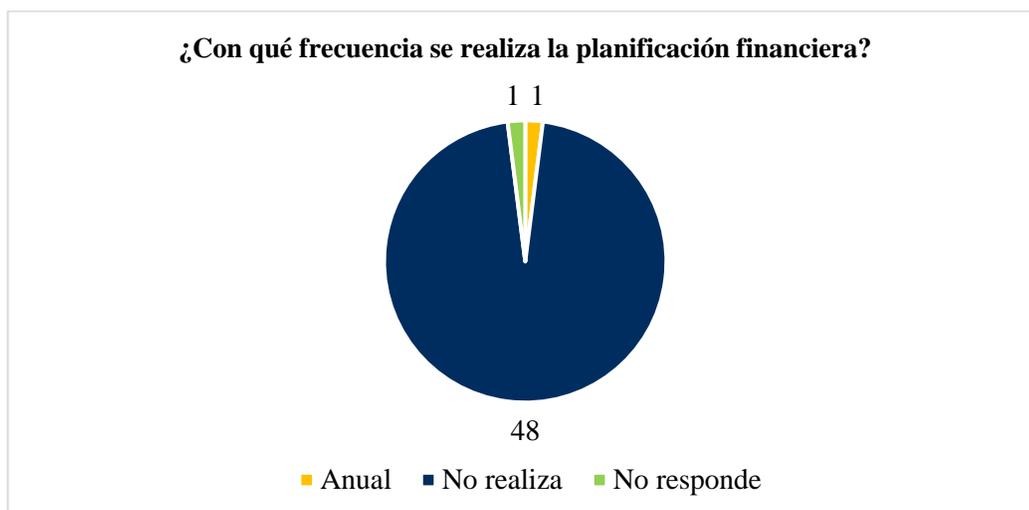
**Grafica 12. Implementación de la gestión financiera**



Fuente. Elaboración propia

En concordancia con lo anterior, en la *Grafica 13* se evidencia que solo una empresa tiene implementado la planeación financiera, la cual realiza de forma anual; mientras que el 96% no ha implementado la planeación financiera. Modacofex Y.R. S.A.S. al no contar con un proceso formal de planeación financiera no realiza una planificación que garantice su rentabilidad y necesidades de recursos para operar y, alcanzar los objetivos propuestos.

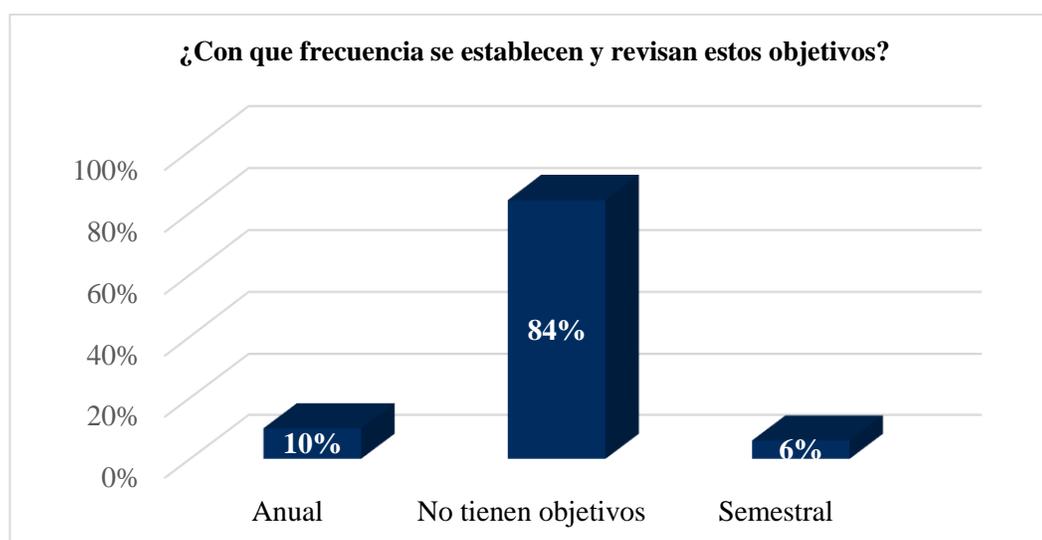
**Grafica 13. Frecuencia de elaboración de la planeación financiera**



Fuente. Elaboración propia

El 84% de los encuestados manifiesta no tener objetivos financieros, por lo cual no poseen una frecuencia para su establecimiento y revisión, como se observa en la *Grafica 14*. Por su parte, el 10% y 6% expresa realizarlo de forma anual y semestral. En Modaconfex Y.R. S.A.S. al no existir un proceso formal de gestión financiera, no tienen objetivos financieros que requieran ser revisados.

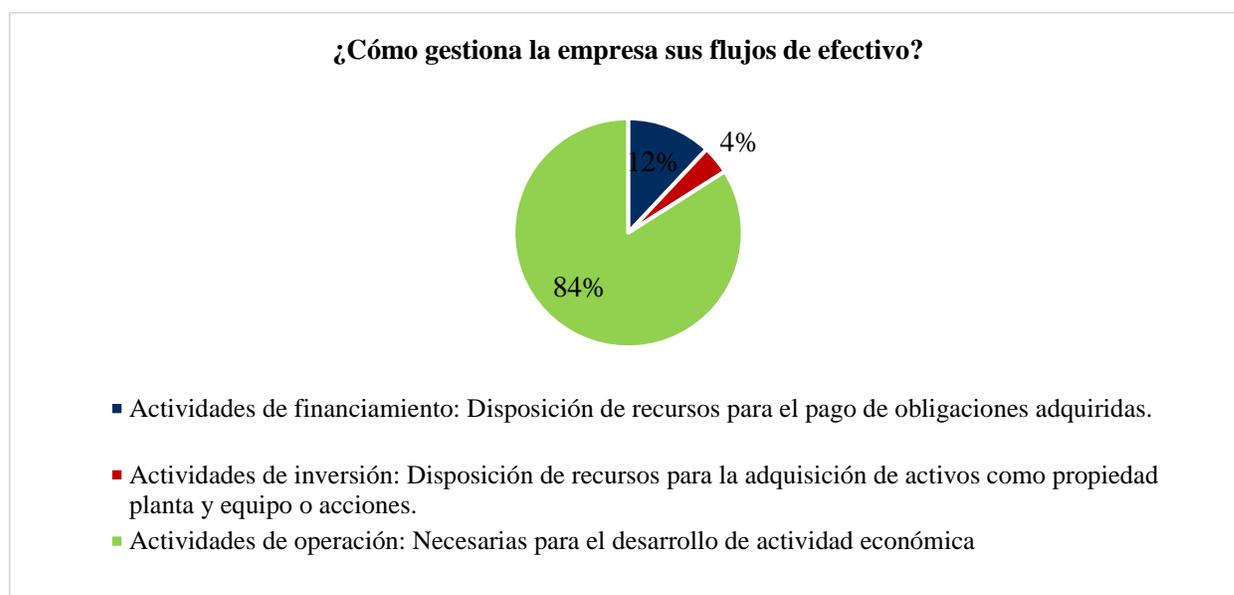
**Grafica 14. Frecuencia de establecimiento y revisión de objetivos financieros**



Fuente. Elaboración propia

Se puede establecer una concordancia en la falta de objetivos financieros y la gestión su flujo de efectivo, donde el 84% de los encuestados usan su efectivo en las actividades necesarias para su operación, el 12% en actividades de financiación y 4% en actividades de inversión, como se observa en la *Grafica 15*. La Administración de Modaconfex Y.R. S.A.S. expresa hacer uso de sus recursos en actividades operación, requeridas para su funcionamiento.

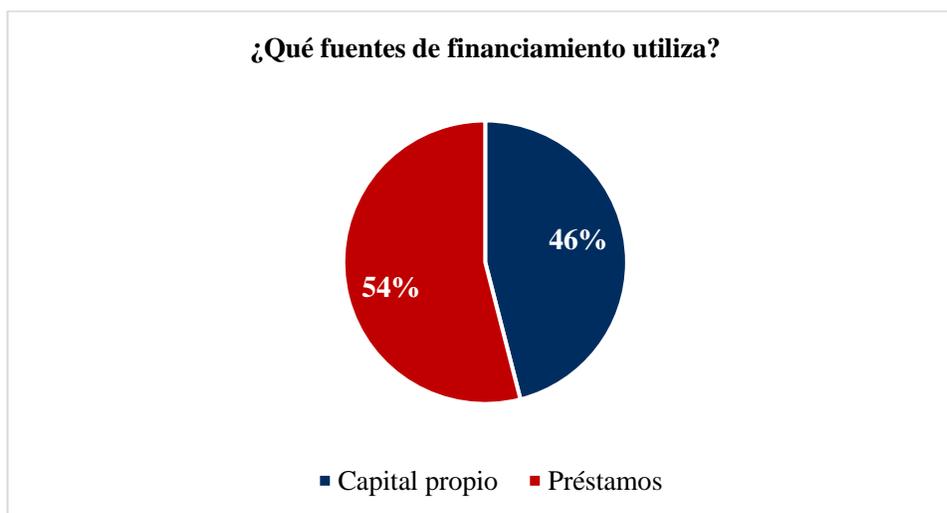
***Grafica 15. Gestión de las empresas de sus flujos de efectivo***



Fuente. Elaboración propia

En la *Grafica 16* se puede examinar que el 54% del financiamiento en las compañías se realiza por medio de préstamos, mientras el 46% es por medio de capital propio. La Administración de Modaconfex Y.R. S.A.S. expresa financiarse por medio de préstamos.

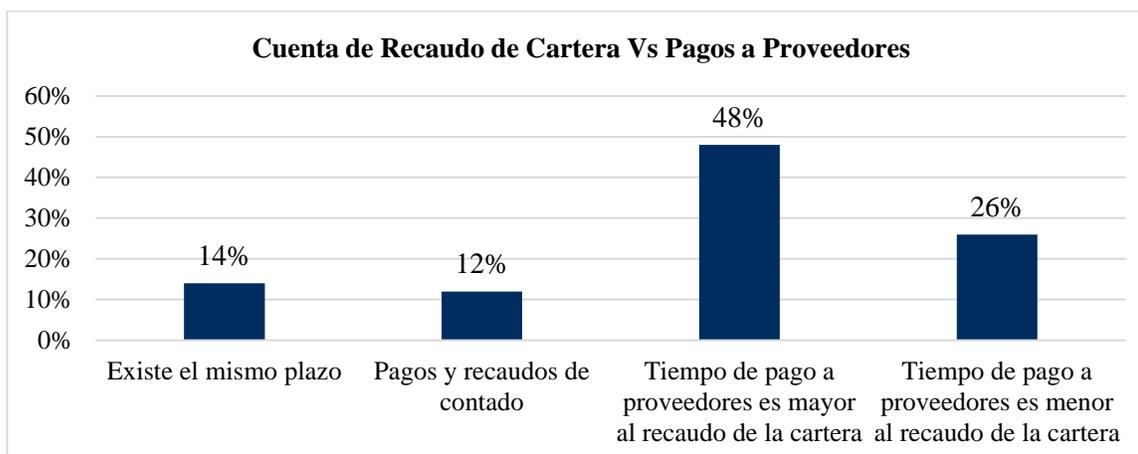
**Grafica 16. Fuentes de financiación**



Fuente. Elaboración propia

La necesidad de implementar políticas de recaudo de cartera acordes a los tiempos establecidos por los proveedores permitirá a las compañías mejorar sus flujos de caja, como se observa en la *Grafica 17* el tiempo de pago a proveedores es mayor al tiempo de recaudo de las compañías analizadas. Modacofex Y.R. S.A.S. posee una política de recaudo de 15 días, mientras que su política de pago a proveedores es de contado. No obstante, como se ha expresado en líneas anteriores, la Administración ha observado que dicho plazo de cartera, de 15 días, en ocasiones se extiende por cuenta de sus clientes.

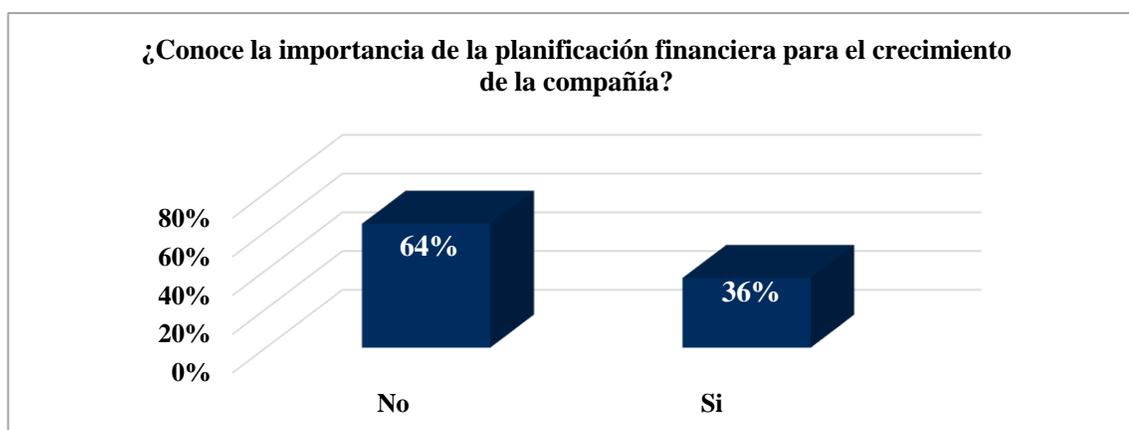
**Grafica 17. Cuenta de Recaudo de Cartera Vs Pagos a Proveedores**



Fuente. Elaboración propia

En la *Grafica 18* se observa que el 64% de los encuestados no conoce la relevancia de la planeación financiera en el crecimiento de su compañía. La Administración de Modacofex Y.R. S.A.S. manifiesta no conocer los beneficios de implementar la planeación financiera en la Compañía, dado que se ha apoyado en su contador para los temas contables y financieros.

**Grafica 18. Conocimiento de la importancia de la planificación financiera para el crecimiento de la compañía**



Fuente. Elaboración propia

### **10.3. Diseño de planeación financiera de Modacofex Y.R. S.A.S.**

En la Tabla 15 se detallará la propuesta de diseño de planeación financiera para los próximos 5 años de Modacofex Y.R. S.A.S., teniendo presente sus planes estratégicos para el crecimiento de la Compañía, los cuales a solicitud de la Administración no serán revelados. Sin embargo, se estima una inversión de \$250.000.000 de pesos colombianos, financiación que esperan obtener con entidades financieras.

Entre las variables utilizada para la elaboración de la planeación financiera se encuentran las proyecciones económicas de Corficolombiana (2023) quien estima un crecimiento del PIB para el 2023 y 2024 del 1,2% y 1,3%, respectivamente; y una inflación con variación anual promedio del 11,8% para el 2023 y del 7,1% para el 2024.

Adicionalmente, para los años 2025, 2026 y 2027 se toman las consideraciones económicas del Grupo Bancolombia (2023), los cuales determinan una inflación con variación anual de 4,1% para el 2025, 3,9% para el 2026 y 3,7% para el 2027 y; un crecimiento de la economía (PIB) para el 2025 del 2,6%, 2026 del 2,8% y 2027 del 3,7%.

**Tabla 15. Proyección de Estados Financieros de Modacofex Y.R. S.A.S.**

	2023	2024	2025	2026	2027
Ventas	594.025.772	593.923.936	643.813.547	697.893.885	756.516.971
Costos	308.893.401	334.840.447	362.967.044	393.456.276	426.506.603
<b>Ganancia bruta</b>	<b>285.132.370</b>	<b>259.083.489</b>	<b>280.846.503</b>	<b>304.437.609</b>	<b>330.010.368</b>
<b>Gastos Administración</b>	<b>195.036.825</b>	<b>147.958.165</b>	<b>91.712.417</b>	<b>95.637.913</b>	<b>99.597.747</b>
Gasto de personal	41.679.325	45.055.350	47.353.173	49.673.478	52.008.132
Honorarios	4.366.250	4.409.913	4.454.012	4.498.552	4.543.537
Impuestos	3.696.843	3.435.027	3.701.928	4.012.890	4.349.973
Arrendamientos	112.243.000	60.106.127	0	0	0
Servicios	16.449.432	17.617.342	18.339.653	19.054.899	19.759.930
Gastos legales	0	0	0	0	0
Mantenimiento y reparaciones	1.190.875	1.287.336	1.352.990	1.419.287	1.485.993
Gastos de viajes	398.472	426.763	448.528	470.506	492.620
Depreciaciones	8.568.215	8.653.897	8.740.436	8.827.841	8.916.119
Diversos	6.444.414	6.966.411	7.321.698	7.680.461	8.041.443
<b>Gastos de ventas</b>	<b>45.381.111</b>	<b>48.984.854</b>	<b>56.408.046</b>	<b>59.093.928</b>	<b>61.790.184</b>
Personal	34.325.634	37.106.010	38.998.417	40.909.339	42.832.078
Seguro	206.500	221.162	5.232.441	5.488.830	5.746.805
Servicios	7.006.134	7.503.570	7.811.216	8.115.853	8.416.140
Diversos	3.842.843	4.154.113	4.365.972	4.579.905	4.795.161
<b>Otros gastos</b>	<b>12.333.078</b>	<b>54.413.322</b>	<b>92.769.561</b>	<b>86.587.774</b>	<b>78.654.047</b>
Bancarios	1.429.675	1.545.478	1.624.298	1.703.888	1.783.971
Comisiones	6.897.259	7.455.937	7.836.190	8.220.163	8.606.511
Impuestos asumidos	134.047	144.904	152.294	159.757	167.265
Descuentos comerciales	2.905.333	3.140.664	3.300.838	3.462.579	3.625.321
Gravamen movimientos financieros	966.765	1.045.073	1.098.371	1.152.192	1.206.345
Intereses	0	41.081.265	78.757.569	71.889.194	63.264.634
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>32.381.357</b>	<b>7.727.148</b>	<b>39.956.478</b>	<b>63.117.993</b>	<b>89.968.390</b>
<b>Gasto impuesto</b>	<b>11.333.475</b>	<b>2.704.502</b>	<b>13.984.767</b>	<b>22.091.298</b>	<b>31.488.937</b>
<b>Utilidad neta</b>	<b>21.047.882</b>	<b>5.022.646</b>	<b>25.971.711</b>	<b>41.026.696</b>	<b>58.479.454</b>

Fuente. Elaboración propia

*Nota.* La *Tabla 15* muestra la proyección del Estado de Resultados para Modacofex Y.R. S.A.S. para los próximos 5 años.

En la *Tabla 15* se observan las proyecciones realizadas para el Estado de Resultados de Modaconfex Y.R. S.A.S., donde se considera un total de ventas para los años 2023, 2024, 2025 y 2026 de \$594.052.722, \$593.923.936, \$643.813.547, \$697.893.885 y \$756.516.971, respectivamente. Un costo de la mercancía vendida y fabricación de 52% para el 2023, y para los años siguientes se realizan ajustes de dicho porcentaje teniendo presente el pronóstico de crecimiento del PIB e inflación.

Para el gasto y costo de personal, se tiene presente para el 2023 el salario mínimo legal vigente, y para los próximos años se realizan ajustes salariales de la inflación proyectada más 1 punto porcentual. En el caso de los gastos de intereses, se tiene en cuenta los valores calculados en las *Tabla 16* y *Tabla 17*.

Entre los cálculos realizados para proyectar el estado de resultados y el flujo de efectivo, se tienen en cuenta variables como el valor adeudado a terceros al 31 de diciembre del 2022 y una tasa de interés del 1% efectivo anual, como se muestra en la *Tabla 16*.

**Tabla 16. Amortización préstamos de terceros**

Periodo	Cuota	Capital	Intereses	Saldo
0	0	0	0	78.327.312
1	2.209.310	2.144.335	64.975	76.182.977
2	2.209.310	2.146.114	63.197	74.036.863
3	2.209.310	2.147.894	61.416	71.888.970
4	2.209.310	2.149.676	59.635	69.739.294
5	2.209.310	2.151.459	57.851	67.587.835
6	2.209.310	2.153.244	56.067	65.434.591
7	2.209.310	2.155.030	54.280	63.279.561
8	2.209.310	2.156.818	52.493	61.122.744
9	2.209.310	2.158.607	50.704	58.964.137
10	2.209.310	2.160.397	48.913	56.803.740
11	2.209.310	2.162.189	47.121	54.641.550
12	2.209.310	2.163.983	45.327	52.477.567
13	2.209.310	2.165.778	43.532	50.311.789
14	2.209.310	2.167.575	41.736	48.144.214
15	2.209.310	2.169.373	39.937	45.974.841
16	2.209.310	2.171.172	38.138	43.803.669
17	2.209.310	2.172.974	36.337	41.630.695
18	2.209.310	2.174.776	34.534	39.455.919
19	2.209.310	2.176.580	32.730	37.279.339
20	2.209.310	2.178.386	30.925	35.100.953
21	2.209.310	2.180.193	29.118	32.920.760
22	2.209.310	2.182.001	27.309	30.738.759
23	2.209.310	2.183.811	25.499	28.554.948
24	2.209.310	2.185.623	23.687	26.369.325
25	2.209.310	2.187.436	21.874	24.181.889
26	2.209.310	2.189.251	20.060	21.992.638
27	2.209.310	2.191.067	18.244	19.801.572
28	2.209.310	2.192.884	16.426	17.608.687
29	2.209.310	2.194.703	14.607	15.413.984
30	2.209.310	2.196.524	12.786	13.217.460
31	2.209.310	2.198.346	10.964	11.019.114
32	2.209.310	2.200.170	9.141	8.818.945
33	2.209.310	2.201.995	7.316	6.616.950
34	2.209.310	2.203.821	5.489	4.413.129
35	2.209.310	2.205.649	3.661	2.207.479
36	2.209.310	2.207.479	1.831	0

Fuente. Elaboración propia

*Nota.* La *Tabla 16* muestra el cálculo de la amortización de pagos, en tres años, de los préstamos adquiridos con terceros.

A continuación, se realiza en la *Tabla 17*, la amortización del costo de financiación al adquirir un préstamo de \$250.000.000 a un término de 5 años, por lo cual se utiliza la tasa de interés 26,53% certificada por la Superintendencia Financiera de Colombia bajo la Resolución 1520 de 2023.

**Tabla 17. Amortización préstamo de entidad financiera**

Periodo	Cuota	Capital	Intereses	Saldo
0	0	0	0	250.000.000
1	7.157.663	2.207.007	4.950.656	247.792.993
2	7.157.663	2.250.712	4.906.952	245.542.281
3	7.157.663	2.295.282	4.862.382	243.247.000
4	7.157.663	2.340.734	4.816.929	240.906.265
5	7.157.663	2.387.087	4.770.577	238.519.178
6	7.157.663	2.434.358	4.723.306	236.084.821
7	7.157.663	2.482.564	4.675.099	233.602.257
8	7.157.663	2.531.725	4.625.938	231.070.531
9	7.157.663	2.581.860	4.575.803	228.488.671
10	7.157.663	2.632.988	4.524.676	225.855.683
11	7.157.663	2.685.128	4.472.535	223.170.555
12	7.157.663	2.738.301	4.419.363	220.432.254
13	7.157.663	2.792.526	4.365.137	217.639.728
14	7.157.663	2.847.825	4.309.838	214.791.903
15	7.157.663	2.904.220	4.253.444	211.887.683
16	7.157.663	2.961.731	4.195.932	208.925.952
17	7.157.663	3.020.381	4.137.282	205.905.571
18	7.157.663	3.080.193	4.077.471	202.825.378
19	7.157.663	3.141.188	4.016.475	199.684.190
20	7.157.663	3.203.392	3.954.271	196.480.797
21	7.157.663	3.266.828	3.890.836	193.213.970
22	7.157.663	3.331.520	3.826.144	189.882.450
23	7.157.663	3.397.492	3.760.171	186.484.958
24	7.157.663	3.464.772	3.692.892	183.020.186
25	7.157.663	3.533.383	3.624.280	179.486.803
26	7.157.663	3.603.354	3.554.310	175.883.449
27	7.157.663	3.674.709	3.482.954	172.208.740
28	7.157.663	3.747.478	3.410.185	168.461.261
29	7.157.663	3.821.688	3.335.975	164.639.573
30	7.157.663	3.897.368	3.260.296	160.742.205
31	7.157.663	3.974.546	3.183.118	156.767.660
32	7.157.663	4.053.252	3.104.411	152.714.407
33	7.157.663	4.133.517	3.024.146	148.580.890
34	7.157.663	4.215.372	2.942.292	144.365.518
35	7.157.663	4.298.847	2.858.816	140.066.671

36	7.157.663	4.383.976	2.773.688	135.682.695
37	7.157.663	4.470.790	2.686.874	131.211.906
38	7.157.663	4.559.323	2.598.340	126.652.582
39	7.157.663	4.649.610	2.508.054	122.002.972
40	7.157.663	4.741.684	2.415.979	117.261.288
41	7.157.663	4.835.582	2.322.081	112.425.706
42	7.157.663	4.931.339	2.226.324	107.494.367
43	7.157.663	5.028.993	2.128.671	102.465.374
44	7.157.663	5.128.580	2.029.083	97.336.794
45	7.157.663	5.230.139	1.927.524	92.106.655
46	7.157.663	5.333.710	1.823.954	86.772.945
47	7.157.663	5.439.331	1.718.332	81.333.613
48	7.157.663	5.547.044	1.610.619	75.786.569
49	7.157.663	5.656.890	1.500.773	70.129.678
50	7.157.663	5.768.912	1.388.752	64.360.767
51	7.157.663	5.883.151	1.274.512	58.477.615
52	7.157.663	5.999.653	1.158.010	52.477.962
53	7.157.663	6.118.462	1.039.201	46.359.500
54	7.157.663	6.239.624	918.040	40.119.877
55	7.157.663	6.363.185	794.479	33.756.692
56	7.157.663	6.489.192	668.471	27.267.500
57	7.157.663	6.617.695	539.968	20.649.804
58	7.157.663	6.748.743	408.920	13.901.061
59	7.157.663	6.882.386	275.278	7.018.675
60	7.157.663	7.018.675	138.988	0

Fuente. Elaboración propia

*Nota.* La *Tabla 17* muestra el cálculo de la amortización de pagos, en cinco años, por concepto de obligaciones con entidades financieras.

A continuación, se realiza proyección del flujo de efectivo de Modaconfex Y.R. S.A.S. teniendo presente la proyección realizada del estado de resultados en la *Tabla 15*, amortización de pagos a terceros en la *Tabla 16* y pago de obligación financiera en la *Tabla 17*.

Adicionalmente, en la proyección del flujo de efectivo se tiene en cuenta su política de cartera y pago a proveedores.

**Tabla 18. Proyección flujo de efectivo de Modaconfex Y.R. S.A.S.**

	2023	2024	2025	2026	2027
<b>Presupuesto de cartera</b>					
Cuentas por cobrar	64.627.776	70.861.735	76.814.121	83.266.507	90.260.894
Ventas a contado	528.230.288	572.601.632	620.700.170	672.838.984	729.357.458
<b>Presupuesto de pagos</b>					
Obligaciones financieras	4.250.912	19.210.521	33.259.443	42.083.173	53.247.839
Obligaciones con terceros	0	0	25.849.745	26.108.242	26.369.325
Obligaciones laborales - Costos y Gastos	181.193.401	187.185.398	203.083.435	213.970.625	224.493.376
Proveedores	227.537.652	242.780.272	263.624.322	289.573.161	318.097.085
Honorarios	4.002.396	4.406.274	4.450.337	4.494.840	4.539.788
Otros gastos administrativos y de venta	145.827.038	98.144.043	44.786.668	46.724.751	48.654.315
Intereses	0	29.030.802	53.294.498	44.212.271	32.786.522
Otros gastos bancarios	9.427.745	10.191.393	10.711.154	11.236.000	11.764.092
Impuestos - Nacionales y Municipales	20.225.700	24.586.745	11.862.948	28.420.736	37.995.689
<b>Saldo inicial de efectivo</b>	<b>9.546.254</b>	<b>9.939.474</b>	<b>37.867.394</b>	<b>84.459.136</b>	<b>133.740.828</b>
<b>Efectivo disponible</b>	<b>9.939.474</b>	<b>37.867.394</b>	<b>84.459.136</b>	<b>133.740.828</b>	<b>195.411.149</b>
Fuente. Elaboración propia					

*Nota.* La *Tabla 18* muestra la proyección del Flujo de Efectivo de Modaconfex Y.R. S.A.S. para los próximos 5 años.

Como se estableció en el análisis de indicadores de liquidez, es menester para la Compañía mejorar sus activos corrientes con el objetivo de contar con mayores recursos que le permitan cumplir con sus obligaciones y requerimientos para su operación. Como se observa en la *Tabla 18*, la implementación de una planificación financiera le permitirá a la Modaconfex Y.R. S.A.S. gestionar de una forma más eficiente su efectivo, evitar el pago de sanciones e intereses moratorio por el incumplimiento de sus obligaciones financieras y fiscales.

Modaconfex Y.R. S.A.S. podrá tener de un mayor efectivo en los años proyectados, dicha disponibilidad le permitirá hacer uso de su efectivo en realizar mayores pagos al capital adeudado con entidades financieras, terceros y proveedores; invertir en nuevos proyectos o ganar

rentabilidad por medio de inversiones de corto plazo buscando así no perder el poder adquisitivo del dinero en el tiempo.

Dado el sector textil en el cual desarrolla su actividad económica Modacofex Y.R. S.A.S. la mayoría de su recaudo se realiza de forma de contado con sus líneas de colección y sobre medidas, la Administración ha identificado retrasos en los recaudos de la línea de dotación, generando inconvenientes en los pagos a proveedores y retrasos en los lanzamientos de las colecciones.

Se hace menester para Modacofex Y.R. S.A.S. implementar una planificación financiera acompañada de políticas de cartera y tesorería, y actividades de gestión de recaudo de cartera; logrando así minimizar el riesgo de liquidez, riesgo crediticio y contraparte.

Adicionalmente, la creación de políticas para la propiedad, planta y equipo referentes a su depreciación, deterioro, inventario y control de activos fijos; permitirá disminuir el riesgo de modelo asociado a un sesgo en los criterios de valuación a causa del deterioro en su maquinaria, las cuales, por la obsolescencia tecnológica que puede existir, reducen el margen de operaciones y crea la necesidad de evaluar el retorno de las inversiones realizadas en activos de larga duración.

Para Modacofex Y.R. S.A.S. la evaluación de sus costos de producción se dificulta dada la diversidad de insumos necesarios para la fabricación de prendas. No obstante, es necesario para la Compañía conocer su punto de equilibrio y sus costos fijos de ventas, permitiendo así disminuir el riesgo de modelo y tomar decisiones asertivas al establecer una política de margen de rentabilidad con la cual pueda solventar sus costos y gastos operacionales, no operacionales y de financiación. Además, el conocer su punto de equilibrio y su rotación de inventario

minimizará el riesgo de acumular inventario, que, por la naturaleza de la industria, pueden volverse fácilmente, obsoletos por los cambios de tendencias de modas.

## **11. Discusión**

Aunque por más de 60 años la economía insular se sostuvo en el turismo y comercio producto de esta actividad, los resultados obtenidos con la investigación exponen la necesidad de una variación en las actividades desarrolladas, la cual solo podrá ser alcanzada por medio del cambio cultural de sus habitantes, acompañado de políticas del Gobierno Nacional y Departamental, las cuales en la actualidad solo se enfocan en mecanismos para incrementar el turismo como participar en ferias como las creadas por la Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo – ANATO o el Festival de Jazz organizado por Mompox, quienes tuvieron como invitado especial a San Andrés; o los establecidos en el Decreto 0931 de 2023, que según lo manifestado por el Ministerio del Interior (2023) “permitirá dinamizar la infraestructura hotelera, turística y el comercio con el fin de aportar en la mejora de los ingresos económicos de la ciudadanía del Archipiélago” (Ministerio del Interior, 2023).

Sin embargo, es menester que la implementación del cambio de políticas se encuentren sustentadas en estadísticas y estudios que sean de respaldo para los gobernantes, en este sentido, juega un papel importante la destinación de recursos por parte de las secretarías departamentales y la Cámara de Comercio del Archipiélago, que permitan una caracterización a mayor profundidad de las empresas que componen el tejido empresarial de las islas y, como los diversos riesgos a los cuales se encuentran expuestas afectan la economía, como los sucedidos por fenómenos naturales, la pandemia del 2020 y el cierre de operaciones de aerolíneas comerciales.

En cuanto al tejido empresarial, el 97% de las compañías de la región insular son microempresas (Cámara de Comercio de San Andrés, 2022) donde se evidencia la necesidad de alfabetizar financieramente a sus propietarios y gerentes, que cuenten con las herramientas pertinentes para tomar decisiones asertivas como lo son las normas de contabilidad aplicables en Colombia, de acuerdo con el Decreto 2420 de 2015, e importancia de la planeación financiera para el crecimiento de las organizaciones, el análisis de los estados financieros e interpretación de indicadores.

## **12. Conclusiones**

El desarrollo de esta investigación tenía como propósito diseñar la planificación financiera en una empresa del sector manufacturero, para visibilizar cómo la gestión financiera es una herramienta de crecimiento económico sostenible en tiempos de crisis en el Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, a través de un estudio de caso de la empresa Modaconfex Y.R. S.A.S.; en relación con este objetivo se concluyó que la planificación financiera es una herramienta que permite a la compañía mejorar su flujo de caja al proyectar sus recaudos y pagos y, a su vez, aumentar su rentabilidad al no tener que incurrir en préstamos que requieran el pago de intereses.

La planeación financiera también contribuye a la minimización de los riesgos financieros como lo son de mercado dado que el estudio de los indicadores económicos permitirá prever y actuar de forma oportuna a las variaciones de los precios, y aportando a la minimización del riesgo de modelo al realizar una correcta modelación de su valoración de costos, también al establecer políticas de propiedad, planta y equipo relacionadas con la depreciación y deterioro. Adicionalmente, la planificación financiera al requiere de una correcta gestión del cobro de su

cartera y pago a proveedores, permitirá reducir la probabilidad de ocurrencia de iliquidez, mala calificación crediticia, pago de sanciones e intereses fiscales e, incumplimiento de contratos.

Con relación al objetivo de determinar las características de Modaconfex Y.R. S.A.S. y su contribución en el crecimiento económico departamental, la Compañía se encuentra posicionada en el Archipiélago como una de las casas de modas más importantes de la región, que posee un talento humano capacitado con altas destrezas de confección.

De igual modo, la compañía ofrece capacitaciones constantes a sus empleados permitiéndoles adoptar las tendencias actuales de moda. No obstante, la empresa se encuentra en un proceso de cambio generacional, el cual ha dificultado la permanencia de personal joven en sus instalaciones. Por otro parte, la crisis económica del 2020 permitió un nuevo enfoque en las líneas de negocio de Modaconfex Y.R. S.A.S., al desligar su dependencia de ingresos al número de turistas que ingresaban a la isla y encontrando un nuevo mercado no explorado en el residente insular.

Sin embargo, la generación tardía de los estados financieros en Modaconfex Y.R. S.A.S. ocasiona que la empresa incurra en un riesgo contable y legal, dado que el desconocimiento de las cualidades de la información contable como la oportunidad y relevancia, no permiten que la Administración haga uso de dichos reportes para tomar decisiones asertivas y el cumplimiento de sus obligaciones legales y fiscales, como la renovación de su registro mercantil y; presentación y pago de sus impuestos, disminuyendo el pago de intereses moratorios, sanciones por extemporaneidad e inexactitud.

La identificación de los principales aspectos utilizados en el sector manufacturero del Departamento y Modaconfex Y.R. S.A.S. se encontró que el 80% de las compañías son microempresas. En el sector el 59% de las empresas tienen menos de 5 años de operación,

aunque Modacofex Y.R. S.A.S. posee 9 años. El 70% de las empresas no posee una estructura organizativa, pero Modacofex Y.R. S.A.S. si cuenta con dicha estructura. El 70% de las organizaciones desconoce cómo deben presentarse los estados financieros, observando una correlación del 100% donde el 70% de las empresas no conoce como interpretar y analizar sus estados financieros, por lo cual no los utilizan para tomar decisiones, al igual que los indicadores financieros.

En cuanto a las limitaciones que se tuvieron en la presente investigación, estas se encuentran orientadas a la falta de información oficial por parte de la Gobernación Departamental de San Andrés, Providencia y Santa Catalina en relación con el porcentaje de las afectaciones económicas asociadas directamente a la emergencia sanitaria del Covid-19 del 2020, y los fenómenos naturales de Huracán Eta e Iota del 2020, y Julia de 2022.

Para futuras investigaciones se recomienda realizar estudios económicos y financieros orientados a la diversificación del Departamento Archipiélago, con el objetivo de proponer y ejecutar políticas públicas que sean incluyentes en todos los sectores económicos. Dado que actualmente, las políticas públicas solo plantean beneficios económicos y fiscales para el sector turístico. De igual forma, el tejido empresarial del sector industrial isleño requiere fortalecer sus conocimientos en contabilidad y gestión financiera como lo es planeación financiera, que contribuyan al crecimiento del sector y dinamización de la economía insular, y disminución de la dependencia del Archipiélago en el turismo.

## Referencias

- Castañeda Acuña, E. R., Sinforoso Martínez, S., & Ricárdez Jiménez, J. D. (2022). Alfabetización financiera elemento de competitividad empresarial: aproximación teórica-conceptual. *Revista Inclusiones*, 403-421. <https://revistainclusiones.org/index.php/inclu/article/view/3265>
- Aguilera, D. M. (2010). Geografía económica del Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina. Documento de trabajo sobre la economía regional. Centro de estudios económicos regionales - CEER. Banco de La República. <https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/DTSER-133.pdf>
- Anaya Ortiz, H. (2019). Finanzas básicas para no financieros. Cengage Learning. <https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.uan.edu.co/?il=9978>
- Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo- ANATO (2023). Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina deslumbrará en la 42 vitrina turística de Anato 2023. <https://anato.org/noticias/archipelago-de-san-andres-providencia-y-santa-catalina-deslumbrara-en-la-42-vitrina-turistica-de-anato-2023/>
- Banco de la República (2023). Minutas: la junta directiva del Banco de la República decidió por mayoría mantener inalterada la tasa de interés de política monetaria en 13,25 %. <https://www.banrep.gov.co/es/noticias/minutas-banrep-29-09-2023>
- Banco de la República. (s.f. a). Louis Aury. Red cultural del Banco de la República en Colombia, [https://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php/Louis\\_Aury](https://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php/Louis_Aury)
- Banco de la República. (s.f. b). Meta de inflación. <https://www.banrep.gov.co/es/glosario/meta-inflacion>
- Barradas Martínez M. del R., Trujillo Soberanes, L., & Rodríguez Lázaro J. (2019). Mejores prácticas y retos de planeación financiera en las pequeñas y medianas empresas. *Revista De Investigación Académica Sin Frontera: División De Ciencias Económicas Y Sociales*, (31), 29. <https://doi.org/10.46589/rdiasf.v0i31.289>
- Basulto Santos, J. & Camúñez Ruiz, J. (2007). El problema de los dados del caballero de Méré: soluciones publicadas en el siglo XVII. *Suma: Revista sobre Enseñanza y Aprendizaje de las Matemáticas*. Nº 55, 2007. Pág. 43 – 54. [http://materias.df.uba.ar/estadisticaa2019v/files/2019/02/El\\_caballero\\_de\\_Mere.pdf](http://materias.df.uba.ar/estadisticaa2019v/files/2019/02/El_caballero_de_Mere.pdf)
- Calvo Langarica, C. (2019). Análisis e interpretación de estados financieros (13a. ed.). PACJ. <https://elibro-net.ezproxy.uan.edu.co/es/ereader/bibliouan/40674?page=21>

- Cámara de Comercio de San Andrés, Providencia y Santa Catalina. (2021a). Notas económicas 2010 - 2020. <https://camarasai.org/wp-content/uploads/Notas-Economicas-2020.pdf>
- Cámara de Comercio de San Andrés, Providencia y Santa Catalina. (2021b). Notas económicas 2021. [https://camarasai.org/wp-content/uploads/NOTAS-ECONOMICAS\\_2021.pdf](https://camarasai.org/wp-content/uploads/NOTAS-ECONOMICAS_2021.pdf)
- Cámara de Comercio de San Andrés, Providencia y Santa Catalina. (2022). Estudios Económicos 2022. [https://camarasai.org/wp-content/uploads/ESTUDIO-ECONOMICO-CAMARASAI\\_2022.pdf](https://camarasai.org/wp-content/uploads/ESTUDIO-ECONOMICO-CAMARASAI_2022.pdf)
- Carchi Arias, K. L., Crespo García, M. K., González Malla, S. E., & Romero Romero, E. J. (2020). Índices financieros, la clave de la finanza administrativa aplicada a una empresa manufacturera. *INNOVA Research Journal*, 5(2), 26–50. <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n2.2020.1193>
- Cevallos Ponce, V., Montilla Pacheco, A. de J. ., Biler Reyes, S., & Cevallos Barberán, L. . (2020). Planeación financiera empresarial, aproximación a su estudio desde una revisión bibliográfica. *Ciencias Sociales Y Económicas*, 4(2), 1–25. <https://doi.org/10.18779/csye.v4i2.369>
- Chiavenato, I., Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones*. McGraw-Hill. <https://www-ebooks7-24-com.udea.lookproxy.com/?il=5345>
- Corficolombiana (2023). Informe especial Perspectivas económicas 2024: Una prueba de resistencia. <https://investigaciones.corficolombiana.com/documents/38211/0/Perspectivas%20economicas%202024%20-%20Una%20prueba%20de%20resistencia%20vf%20def%204.pdf/3639b07b-d4f2-e749-13b1-01cc5d3c7f96>
- Congreso de la República de Colombia (diciembre 21 de 1959). Ley 127 de 1959. Diario Oficial: AÑO XCV. N. 30136. <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1647466#:~:text=Las%20armas%2C%20drogas%20heroicas%2C%20estupefacientes,del%20Ministerio%20de%20Salud%20P%3%BAblica>.
- Congreso de la República de Colombia (julio 10 de 2000). Ley 590 de 2000. Diario Oficial: Función Pública. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=12672>
- Congreso de la República de Colombia (junio 16 de 2011). Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 [Ley 1450 de 2011]. Diario Oficial: Función Pública. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=43101>
- Congreso de la República de Colombia (18 de noviembre de 2020). Decreto 1740. Diario Oficial: Función Pública. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=146278>

- Consejo Departamental para la Gestión del Riesgo de Desastres San Andrés y Providencia - CDGRD San Andrés y Providencia. (2013). Protocolo de respuesta ante huracanes para San Andrés isla. [https://repositorio.gestiondelriesgo.gov.co/bitstream/handle/20.500.11762/27245/Protocolo\\_Huracanes\\_San%20Andres.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.gestiondelriesgo.gov.co/bitstream/handle/20.500.11762/27245/Protocolo_Huracanes_San%20Andres.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Consejo Nacional de Política Económica y Social [CONPES]. (2020). Documento CONPES 4011 Política nacional de emprendimiento. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/4011.pdf>
- Constitución Política de Colombia [C.P.]. (1991) Artículo 309 [Título XI]. <https://www.constitucioncolombia.com/titulo-11/capitulo-2/articulo-309>.
- Constitución Política de Colombia [C.P.]. (1991) Artículo 373 [Título XII]. <https://www.constitucioncolombia.com/titulo-12/capitulo-6/articulo-373>
- 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 de la facultad de ciencias económicas de la Universidad Militar Nueva Granada., XVIII(1), <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3688922.pdf>.
- De Mora Charles, M. (1981). La teoría de la probabilidad. Los primeros cálculos: Una propuesta de traducción y comentario a Cardano. Revista de la Sociedad Española de Historia de las Ciencias y de las Técnicas. Vol. 4, Nº 6-7, 1981, pág. 123-141. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/61990.pdf>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. (2020a). Encuesta Nacional de Consumo de Sustancias Psicoactivas- (ENCSPA) 2019. <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/encspa/presentacion-encspa-2019.pdf>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. (2020b). Boletín técnico Producto Interno Bruto (PIB) IV trimestre y año 2019. [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol\\_PIB\\_IVtrim19\\_produccion\\_y\\_gasto.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim19_produccion_y_gasto.pdf)
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. (2021). Boletín técnico Producto Interno Bruto (PIB) IV trimestre y año 2020. [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol\\_PIB\\_IVtrim20\\_produccion\\_y\\_gasto.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim20_produccion_y_gasto.pdf)

- Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. (2022). Boletín técnico Producto Interno Bruto (PIB) IV trimestre y año 2021. [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol\\_PIB\\_IVtrim21\\_produccion\\_y\\_gasto.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim21_produccion_y_gasto.pdf)
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. (2023a). Anexo 2022 preliminar departamento resultado. PIB por departamento. <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/PIB/departamental/anex-PIBDep-TotalDepartamento-2022pr.xlsx>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. (2023b). Boletín técnico Producto Interno Bruto (PIB) IV trimestre y año 2022. [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol\\_PIB\\_IVtrim22\\_produccion\\_y\\_gasto.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim22_produccion_y_gasto.pdf)
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. (2023c). Boletín técnico Producto Interno Bruto (PIB) II trimestre 2023. <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/PIB/bol-PIB-IItrim2023.pdf>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. (2023d). Boletín técnico Índice de Precios al Consumidor (IPC) septiembre 2023. <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/IPC/bol-IPC-sep2023.pdf>
- Delgado Litardo, B. I., Bravo Ross, W. A., & Pinzón Barriga, L. E. (2022). La planificación estratégica como herramienta clave para el desarrollo de las microempresas. *Revista Publicando*, 9(34), 96-107. <https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2323>
- Departamento Nacional de Planeación. (29 de octubre de 1990). Decisiones sobre el programa de apertura económica. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/2494.pdf>
- Diz Cruz, E. (2015). *Teoría de riesgo*: (4 ed.). Ecoe Ediciones. <https://elibro-net.ezproxy.uan.edu.co/es/lc/bibliouan/titulos/126443>
- España, J. y Ramírez, C. M. (2018). Bernoulli vs Kahneman: ¿la economía requiere de la psicología? *Ensayos: Revista de Estudiantes de Administración de Empresas*, 10(1). <https://revistas.unal.edu.co/index.php/ensayos/article/view/72491>
- Estupiñán Gaitán, R. (2020). *Análisis financiero y de gestión*. Ecoe Ediciones. <https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.uan.edu.co/?il=10253>

- Feria Domínguez, J. M. (2005). El riesgo de mercado: su medición y control. Delta Publicaciones.  
<https://ezproxy.uan.edu.co:2830/es/ereader/bibliouan/170116?page=22>
- Fernández Fernández, S. (2007). Los Inicios de la Teoría de la Probabilidad. Revista. Suma: Revista sobre Enseñanza y Aprendizaje de las Matemáticas. N° 55, 2007, pág. 7 - 20.  
<https://revistasuma.fespm.es/sites/revistasuma.fespm.es/IMG/pdf/55/007-020.pdf>
- Forero, C., Mana, M. & Pineda, K. (2023). Consecuencias de la planeación financiera en el desarrollo de las mipymes en Colombia. (Trabajo de grado, Fundación Universitaria del Área Andina).  
<https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/5129/Trabajo%20de%20grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Forster, J., Schuhmann, P., Lake, I., & Watkin, A. (2012). The influence of hurricane risk on tourist destination choice in the Caribbean. Springer Science+Business Media B.V.  
[https://ueaeprints.uea.ac.uk/id/eprint/40266/1/Forster\\_et\\_al\\_2012\\_Climatic\\_Change.pdf](https://ueaeprints.uea.ac.uk/id/eprint/40266/1/Forster_et_al_2012_Climatic_Change.pdf)
- García, J., Pizarro, A., Barragán, C., y Villarreal, F. (2023). Planeación estratégica para la competitividad de pequeñas y medianas empresas del sector construcción e inmobiliario. Revista De Ciencias Sociales, XXIX(2), 315-326.  
<https://produccioncientificaluz.org/index.php/racs/article/view/39978/45304>
- Gaviria, C. (1990). Plan nacional de desarrollo: La revolución pacífica (1990-1994).  
[https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PND/Gaviria\\_Dllo\\_Economico\\_Pais.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PND/Gaviria_Dllo_Economico_Pais.pdf)
- Gaytán Cortés, J., (2018). Clasificación de los riesgos financieros. Mercados y Negocios, (38), 123-136.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=571864088006>
- Gobernación Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina. (2020). Anuario estadístico - Aspectos económicos.  
<https://www.sanandres.gov.co/index.php/gestion/planeacion/publicaciones/13412-aspectos-economicos/file>
- Gobernación Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina. (2022a). Anuario estadístico 2021.  
<https://www.sanandres.gov.co/index.php/gestion/planeacion/publicaciones/16599-anuario-estadistico-2021/file>



- Universidad Nacional de Colombia.  
<https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/75830/1123622900.2019.pdf.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Luna Altamirano, K. A., Sarmiento Espinoza, W. H., y Andrade Pesantez, D. J. (2022). Financial ratios with fuzzy logic approach. New estimation perspective. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(99), 959-972. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.99.7>
- Macías Loor, F.I. y Delgado Suárez, M. (2023). Indicadores financieros y su relación con la toma de decisiones. *Polo del Conocimiento* (Ed. 79). 8(2).  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9152110>
- Malla Alvarado, F. Y., Salinas Rojas, L. G., Neira Paredes, A. J., & Rodríguez Armijos, C. A. (2023). El riesgo financiero como instrumento inherente en las actividades crediticias. *Tesla Revista Científica*, 3(2), e200. <https://doi.org/10.55204/trc.v3i2.e200>
- Martín, S. (2016). La génesis histórica de la Teoría de la Utilidad Esperada. Trabajo de grado para optar por el título de Economista. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Valladolid. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/18045/TFG-E-187;jsessionid=0C213A50E6CC3E420B6419A0A8101E5C?sequence=1>
- Martínez Lobatón, J. I. (2006). ¿La matriz de Ansoff, sigue vigente cuarenta años después? *Contabilidad y negocio: revista del departamento académico de ciencias administrativas*, 41 - 44.
- Martínez Quintana, V. (2017). El turismo de naturaleza: un producto turístico sostenible. *Arbor*, 193 (785): a396. <http://dx.doi.org/10.3989/arbor.2017.785n3002>
- Meisel, R. A. (2005). La continentalización de la isla de San Andrés, Colombia: 1953 - 2003.  
[https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/2005\\_septiembre.pdf](https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/2005_septiembre.pdf)
- Mestre López, J. D., (2022). Planificación financiera como herramienta de gestión empresarial en las procesadoras de sal del Municipio de Maicao (Tesis de Maestría). Universidad de la Guajira.  
<https://repositoryinst.uniguajira.edu.co/bitstream/handle/uniguajira/689/MONOGRAFIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2023a). Informe de tejido empresarial - Diciembre de 2022. <https://www.mincit.gov.co/getattachment/estudios-economicos/estadisticas-e-informes/informes-de-tejido-empresarial/2022/diciembre/oee-dv-informe-de-tejido-empresarial-diciembre-2022.pdf.aspx>

- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2023b). Informe de tejido empresarial - Marzo de 2023. <https://www.mincit.gov.co/getattachment/estudios-economicos/estadisticas-e-informes/informes-de-tejido-empresarial/2023/marzo/oee-dv-informe-de-tejido-empresarial-marzo-2023.pdf.aspx>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2023c). El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo promueve la internacionalización del sector textil-confecciones, en el marco de Colombiamoda + Colombiatex. <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/sector-textil-confecciones-en-colombiamoda-2023>
- Ministerio del Interior (2023). Medidas especiales para reactivar economía en San Andrés, Providencia y Santa Catalina. <https://www.mininterior.gov.co/noticias/medidas-especiales-para-reactivar-economia-en-san-andres-providencia-y-santa-catalina/>
- Ministerio de Justicia y el Derecho. (2019). Estudio Nacional de Consumo de Sustancias Psicoactivas. <https://www.minjusticia.gov.co/programas-co/ODC/Documents/Publicaciones/Consumo/Estudios/estudio%20Nacional%20de%20consumo%202019v2.pdf?csf=1&e=iV5lh3>
- Morales Castro, A. & Morales Castro, J. A. (2015). Planeación financiera: (ed.). Grupo Editorial Patria. <https://elibro-net.ezproxy.uan.edu.co/es/lc/bibliouan/titulos/39383>
- Mow, J. R. (2008). San Andrés, nuestra ciudad insular. Revista Credencial. Editorial Banco de La República., <https://www.banrepcultural.org/biblioteca-virtual/credencial-historia/numero-228/san-andres-nuestra-ciudad-insular>
- Nacor-Bolaños et al. (2015). Lista de peces conocidos del Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, reserva de biosfera Seaflower, caribe occidental colombiano. Boletín De Investigaciones Marinas Y Costeras, 44(1). <http://boletin.invemar.org.co:8085/ojs/index.php/boletin/article/view/24/23>
- Nieto Dorado, W. F., & Cuchiparte Tisalema, J. P. (2022). Análisis e interpretación de los estados financieros y su incidencia en la toma de decisiones para una Pyme de servicios durante los períodos 2020 y 2021. Dominio De Las Ciencias, 8(3), 1062–1085. <https://www.dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/2856>
- Noriega Niño de Guzmán, C. A., Tarmeño Bernuy, L. E., De la Rada Avalos, C. L., Ulloa Cordova, V. D., & Farfán-Pimentel, J. F. (2023). Aplicación de herramientas de dirección estratégica para la formulación de estrategias organizacionales: Caso CNG Consultores SAC. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 7(5), 4243-4257. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i5.8028](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.8028)

- Orellana, I. Tonon, L. & Reyes, M. (2020). Riesgos financieros en el sector manufacturero del Ecuador: (1 ed.). Universidad del Azuay. <https://elibro-net.ezproxy.uan.edu.co/es/ereader/bibliouan/233892?page=30>
- Organización Mundial del Turismo. (2019). Definiciones de turismo de la OMT. <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284420858>
- Ortíz, J., Plazas Moreno, J. M., & Lizano, O. (2015). Evaluation of extreme waves associated with cyclonic activity on San Andrés Island in the caribbean sea since 1900. *Journal of Coastal Research*, 31(3):557-568. Coastal Education and Research Foundation. <http://www.bioone.org/doi/full/10.2112/JCOASTRES-D-14-00072.1>
- Parra, A. (2020). Estrategias para actuar en épocas de incertidumbre: una propuesta financiera. *Revista Activos*, 18(2), 165-204. <https://doi.org/10.15332/25005278/6265>
- Polanco, Y. J., Santos, P. & Cruz, G. A. D. L. (2020). Análisis financiero para la toma de decisiones. Universidad Abierta para Adultos (UAPA). <https://elibro-net.ezproxy.uan.edu.co/es/ereader/bibliouan/175882?page=46>
- Presidencia de la República. (27 de marzo de 1971). Artículo 33 [Título III]. Código de Comercio. [Decreto 410 de 1971]. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=41102>
- Presidencia de la República. (13 de noviembre de 1953). Artículo 1. Decreto 2966BIS. <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/1504760>
- Presidencia de la República. (14 de diciembre de 2015). Normas de contabilidad, de información financiera y de aseguramiento de información [Decreto 2420 de 2015]. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=76745>
- Presidencia de la República. (14 de diciembre de 2015). Anexo 3 [Decreto 2420 de 2015]. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=76055>
- Presidencia de la República. (5 de junio de 2019). Decreto 957 de 2019. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=94550>
- Quindemil Torrijo, E., Cobo Ferrín, E., Chaparro Martínez, E., & Padrón Quindemil, F. (2023). Estudio bibliométrico sobre Pymes: análisis de artículos de la base de datos Scopus. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(101). <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.15>

- Rahmer, B. de J. (2023). Factores endógenos de la fragilidad financiera en unidades económicas colombianas. Aplicación de un modelo de análisis discriminante. *Revista De Estudios Empresariales. Segunda Época*, (1), 85–118. <https://doi.org/10.17561/ree.n1.2023.7241>
- Ramirez Casco, A., Berrones Paguay, A. & Calderón Moran, E. (2021). La planificación financiera como herramienta para el desarrollo empresarial post Covid. *Polo del Conocimiento: Revista científico – profesional*, 6(3), 217-227. <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/7926873.pdf>
- Rapoport, M., & Brenta, N. (2010). La crisis económica mundial: ¿El desenlace de cuarenta años de inestabilidad? *Problemas Del Desarrollo. Revista Latinoamericana De Economía*, 41(163). <https://doi.org/10.22201/iiec.20078951e.2010.163.23499>
- Real Academia Española – RAE (s.f.). Crisis. <https://dle.rae.es/crisis>
- Reyes Carvajal, P.A. (2019). Tendencias de consumo: transformaciones que constituyen a los nuevos consumidores y se establecen en las estrategias de los nuevos mercados. Buen vivir, cuidado de la casa común y reconciliación. [https://www.javeriana.edu.co/unesco/buenvivir/contenido/ponencias/tema3/pdf/ponencia\\_09.pdf](https://www.javeriana.edu.co/unesco/buenvivir/contenido/ponencias/tema3/pdf/ponencia_09.pdf)
- Ríos Insua, D. & Naveiro Flores, R. (2022). Análisis de riesgos. 1. Editorial CSIC Consejo Superior de Investigaciones Científicas. <https://ezproxy.uan.edu.co:2830/es/ereader/bibliouan/219436?page=13>
- Rivera Lozano, M., & Rivera Garzón, N. (2019). Crisis financieras: esta vez no es distinto. *Revista Finanzas y Política Económica*, 11(1), 129-147. <http://doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.2019.11.1.8>
- Rivera Sarmiento, F., & Erazo Álvarez, J. (2021). Claves de una buena gestión financiera para mitigar los efectos por pandemia en pequeñas organizaciones. *Cienciamatria*, 7(2), 567-596. <https://doi.org/10.35381/cm.v7i2.522>
- Rodríguez, F. D. (2015). Planificación estratégica e inteligencia económica: *Revista Cuadernos Estratégicos*, 189 - 229. <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/5255541.pdf>
- Rojas Davila, R.S. & Torres Briones, C.L. (2017). Análisis de la teoría de juego en el proceso de dirección y administración estratégica. *Revista Empresarial. Vol. 11, Nº. 44, 2017*, págs. 48-51. <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/6479350.pdf>

- Romero Moreno, Camilo (2010). La teoría moderna de portafolio. Un ensayo sobre sus formulaciones originales y sus repercusiones contemporáneas. Observatorio de Economía y Operaciones Numéricas – ODEON. Núm. 5. Universidad Externado de Colombia. Pág. 103-118.  
<https://www.redalyc.org/pdf/532/53220677003.pdf>
- Ruiz Anzola, E. (1998). Reflexiones sobre la planeación financiera estratégica. Cuadernos de administración. Universidad del Valle., 16(24), 35 - 58.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=3637399>
- Ruiz Hall, v. (2011). El plan financiero: herramienta de previsión en un escenario de crisis. Estrategia Financiera (283).  
[https://www.researchgate.net/publication/236658376\\_El\\_plan\\_financiero\\_herramienta\\_de\\_previson\\_en\\_un\\_escenario\\_de\\_crisis](https://www.researchgate.net/publication/236658376_El_plan_financiero_herramienta_de_previson_en_un_escenario_de_crisis)
- Saldarriaga Roa, A. (2020). Providencia y Santa Catalina. Revista Credencial. Banco de La República.,  
<https://www.revistacredencial.com/historia/temas/providencia-y-santa-catalina>
- Secretaria de Turismo Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina (2023). Ingreso comparativo mensual de turistas nacionales y extranjeros 2020 y 2023. Anexo 6.
- Sierra Castillo, J. M. (2020). Crisis y Comportamiento económico. Tiempo Económico. 15(45). 7 – 22.  
<https://tiempoeconomico.azc.uam.mx/wp-content/uploads/2021/10/45te1.pdf>
- Superintendencia Financiera de Colombia (2023). Resolución 1520 de 2023.  
[https://www.superfinanciera.gov.co/descargas/institucional/pubFile1067973/r1520\\_23.pdf](https://www.superfinanciera.gov.co/descargas/institucional/pubFile1067973/r1520_23.pdf)
- Taha, Hamdy A (2012). Investigación de operaciones. Novena edición. Pearson Educación. México.  
<https://jrvargas.files.wordpress.com/2009/01/investigacion-de-operaciones-9na-edicion-hamdy-a-taha-fl.pdf>
- Tobón Perilla, L. N., Urquía Grande, E., & Cano Montero, E. I. (2022). ¿Qué factores de gestión interna favorecen la competitividad de las pymes? Evidencia en Colombia. Revista Universidad & Empresa, 24(42), 1-29. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.11102>
- Trujillo, D. A. (1998). Reformas legislativas en materia aduanera años 1994 - 1998. Oficina de estudios económicos. División de estudios fiscales, Dirección de impuestos y aduanas nacionales.  
<https://www.dian.gov.co/dian/cifras/Otros%20Cuadernos%20de%20Trabajo/025.%20Reformas%20legislativas%20en%20materia%20aduanera.%201994-1998.pdf>

- 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.  
<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n3/2218-3620-rus-12-03-160.pdf>
- Velasco, M. S. (2022). Educación financiera, alfabetización financiera y resultados financieros. *Panorama social*, (35), 41-53.
- Zafra Galvis, O. (2006). Tipos de investigación. *Revista Científica General José María Córdova*, 4(4), 13 - 14. <https://www.redalyc.org/pdf/4762/476259067004.pdf>.
- Zambrano-Farías, J. F., Sánchez-Pacheco, M. E., y Correa-Soto, S. R. (2021). Análisis de rentabilidad, endeudamiento y liquidez de microempresas en Ecuador. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(22), pp. 235-249. <https://doi.org/10.17163/ret.n22.2021.03>