



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA - LEÓN

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS

MONOGRAFÍA

Para optar al título de:

LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS

TÍTULO:

Planificación financiera de las Pymes del sector de hotelería y restaurantes del municipio de León Nicaragua durante el COVID-19.

AUTORES:

Br. María Fernanda Ruiz Sarria.

Br. Danelia Estefanía Lazo Ruiz.

Br. Rosa María Munguía Salgado.

TUTOR:

MSc. Welmer Josué Salmerón Delgado.

León, Nicaragua 2023

“A LA LIBERTAD POR LA UNIVERSIDAD”



Carta de autorización del tutor

León, 09 de junio de 2023

MSc. Allan Gustavo Chiong Alegría
Jefe del departamento de contaduría pública y finanzas
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
UNAN-León

Estimado Profesor:

De conformidad con los artículos 35, 41 inciso C, y 43 del reglamento de formas de finalización de estudios, publicado en la gaceta del diario oficial de la UNAN-León, y según aprobación del protocolo inscrito el día 10 de noviembre del año 2022, por este medio presento ante en calidad de aprobado y revisado por mi persona, la tesis monográfica para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública y Finanzas, que lleva por tema: ***Planificación financiera de las Pymes del sector de hotelería y restaurantes del municipio de León Nicaragua durante el COVID-19***, para ser programada para su defensa ante el tribunal correspondiente, misma que ha sido realizada por las estudiantes egresadas de la carrera de **Contaduría Pública y Finanzas**, modalidad **Regular**.

- *Br. María Fernanda Ruiz Sarria.*
- *Br. Danelia Estefanía Lazo Ruiz.*
- *Br. Rosa María Munguía Salgado*

Adjunto el presente trabajo monográfico en tres tanto, las cartas de egresado correspondiente a las autoras y el recibo de pago original de inscripción de monografía.

Sin otro particular, me suscribo.

Cordialmente,

Tutor. MSc. Welmer Josué Salmerón Delgado

Docente horario de la facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

UNAN-León.

Cc:/Archivo.



DEDICATORIA

Esta investigación, si bien ha requerido de esfuerzo y mucha dedicación, no hubiese sido posible su finalización sin la colaboración desinteresada de todas y cada una de las personas que nos acompañaron en el recorrido laborioso de este trabajo y muchas de las cuales han sido un soporte muy fuerte en momentos de angustia y desesperación.

Principalmente dedicamos este trabajo a Dios, por ser el inspirador y darnos fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados, por permitirnos la vida y el haber llegado hasta este momento tan importante de nuestra formación profesional.

A nuestros padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes hemos logrado llegar hasta aquí y convertirnos en lo que somos. Ha sido el orgullo y privilegio de ser sus hijas, son los mejores padres.

A nuestros hermanos (as) por estar siempre presentes, acompañándonos y por el apoyo moral, que nos brindaron a lo largo de esta etapa de nuestras vidas.

A todas las personas que nos han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.



AGRADECIMIENTO

Primeramente, a Dios y a Nuestra Madre María Santísima, por habernos acompañado y guiado a lo largo de nuestro protocolo, por ser nuestra fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarnos una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad; por iluminarnos en el camino para poder completar nuestra investigación.

A nuestros padres quienes han sido siempre el motor que impulsan nuestros sueños y esperanzas, quienes estuvieron siempre a nuestro lado en los días y noches más difíciles durante las horas de estudio. Siempre han sido los mejores guías de vida más aún hoy cuando concluimos nuestros estudios profesionales.

A nuestro tutor MSc. Welmer Josué Salmerón Delgado sin usted y sus virtudes, su paciencia y constancia este trabajo no lo hubiésemos logrado tan fácil. Sus consejos fueron siempre útiles cuando no salían de nuestro pensamiento las ideas para escribir lo que hoy hemos logrado. Usted formó parte importante de esta historia con sus aportes profesionales que lo caracterizan. Muchas gracias por sus múltiples palabras de aliento, cuando más las necesitamos; por estar allí cuando nuestras horas de trabajo se hacían confusas. Gracias por sus orientaciones.

A nuestros compañeros de viaje, quienes hoy también culminan esta maravillosa aventura y no podemos dejar de recordar cuantas tardes y horas de trabajo nos juntamos a lo largo de nuestra formación. Hoy nos toca cerrar un capítulo maravilloso en esta historia de nuestra vida y no podemos dejar de agradecerles su apoyo y constancia.



RESUMEN

Generalmente, los estudios sobre la problemática de las pequeñas y medianas empresas se concentran en analizar los riesgos y retos del entorno a los que se enfrentan estas organizaciones en el contexto actual que se está viviendo por el COVID-19. En el municipio de León, las PYMES presentan problemas por la falta de conocimiento empresarial lo que limita al desarrollo administrativo financiero, esto expresa lo fundamental que conlleva que las empresas cuenten con planificación financiera, que a la vez permite la reflexión sobre la estabilidad de las PYMES frente al impacto negativo adaptándose a los cambios de la globalización acertadas a las necesidades, permitiéndoles desarrollar nuevas estrategias de innovación.

Esta investigación propone un análisis del proceso de planificación financiera de las pymes del sector hotelería y restaurante del municipio de León, durante la crisis económica del COVID-19, como instrumento de diagnóstico y base para la propuesta de programas de mejoramiento para adaptarse a los cambios con la nueva crisis. En primer lugar, se sigue un proceso de investigación exploratoria en la búsqueda de información general, sustentado en la revisión bibliográfica de expertos en PYMES y temas financieros, por lo cual se adaptó un cuestionario basado en la metodología diseñada por (Vera-Colina, 2012). Seguidamente, el cuestionario fue aplicado con un diseño de campo exploratorio, descriptivo y transversal, en una muestra de 64 Pymes de este sector, para analizar el comportamiento de planificación financiera propuesta.

Los resultados para esta muestra permiten afirmar que la variable planificación financiera muestra una presencia media para los hoteles, con niveles medios bajos para definición de estrategias y parámetros financieros para la toma de decisiones, los restaurantes presentan niveles altos en planificación estratégica y presencia media alta para estrategias de control y parámetros financieros. Estos sectores manejan buena planificación financiera, hay existencia de estrategias y controles financieros, lo que les permite llevar el buen sostenimiento y crecimiento de la empresa. Dichas variables son importantes en el desarrollo económico de este sector ya que, por medio de la aplicación de estas, es que incrementan sus utilidades y tienen un mejor rendimiento, logrando el cumplimiento de los objetivos para permanecer en funcionamiento.



INDICE

I. INTRODUCCIÓN	1
II. OBJETIVOS	3
2.1 <i>Objetivo General</i>	3
2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	3
III. MARCO TEÓRICO	4
3.1 <i>Innovación Empresarial</i>	4
3.2 <i>Estrategias Empresariales</i>	4
3.3 <i>Planificación Financiera</i>	6
3.4 <i>Control Financiero</i>	7
3.5 <i>Parámetros Financieros para toma de decisiones a corto plazo</i>	7
3.6 <i>Pequeñas y Medianas Empresas</i>	8
3.7 <i>COVID 19</i>	9
IV. DISEÑO METODOLÓGICO	9
4.1 <i>Tipo de Estudio</i>	9
4.2 <i>Población y Muestra</i>	9
4.3 <i>Criterios de Inclusión</i>	9
4.4 <i>Fuentes de Información</i>	10
Fuentes Primaria:	10
Fuentes Secundarias:.....	10
4.5 <i>Instrumento de recolección de datos</i>	10
4.6 <i>Procedimiento de recolección de datos</i>	10
4.7 <i>Plan de análisis</i>	11
4.8 <i>Cuadro de operacionalización de la variable</i>	12
V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.	13
5.1 <i>Valoración general de las dimensiones de estudio.</i>	13
5.2 <i>Análisis e Interpretación de Resultados de las Subdimensiones</i>	14
VI. CONCLUSIONES	19
VII. RECOMENDACIONES	20



VIII. REFERENCIAS.....	21
IX. ANEXOS	22
<i>Anexo 1. Cuestionario.....</i>	<i>22</i>
<i>Anexo 2. Relación de indicadores con ítems del cuestionario.</i>	<i>36</i>
<i>Anexo 3. CONSISTENCIA INTERNA (Alfa Cronbach) DE DIMENSIONES</i>	<i>37</i>



I. INTRODUCCIÓN

El mundo enfrenta una emergencia salubre, humana y económica sin antecedentes, la realidad a la que estaban acostumbrados ha sido totalmente diferente, la pandemia del COVID-19 generó una transformación muy significativa, que motivó a un gran cambio socioeconómico no solo en Nicaragua sino a nivel mundial, por lo tanto, las empresas han tenido que moverse a pasos acelerados y generar publicidad digital para poder cumplir y llenar las expectativas.

La crisis sanitaria de COVID-19 ocasionó profundos cambios en su conjunto y en el entorno empresarial en particular, por lo que empresas de todos los tamaños tuvieron simultáneamente que aprovechar cada una de las oportunidades reduciendo el riesgo frente a la compleja tarea de lo que estaba cerca, las diversas dificultades financieras y operacionales. El área de estudio es uno de los sectores que genera fuentes de trabajo a las familias nicaragüenses, dependiendo de forma significativa del turismo, que al verse perjudicado por la crisis pandémica tuvieron que reinventar y planificar nuevas estrategias financieras.

Por los planteamientos antes mencionados surge la siguiente pregunta de investigación: ***¿Cuáles fueron las estrategias implementadas en el proceso de planificación financiera de las pymes del sector de hotelería y restaurante para enfrentar la crisis sanitaria del COVID-19?***

Para el desarrollo del trabajo se realizó una revisión de literatura en estudios relacionados a la planificación financiera en las PYMES en Nicaragua, encontrando investigaciones que han asimilado desde otro alcance las proyecciones financieras que sin duda cumplen un papel importante, ya que tienen la responsabilidad de suministrar productos y servicios para la población. García Monsalve et al., (2021)

Esta investigación muestra los cambios que las empresas desarrollaron para adaptarse a la nueva realidad de la crisis sanitaria y la evolución que tuvieron al implementar una planificación moderna, y el uso de equipos digitales para mantener su continuidad operativa ofreciendo sus servicios y productos a la sociedad. Teniendo en cuenta que las MIPYMES simbolizan un agente económico importante para las relaciones



comerciales a nivel nacional e internacional, puesto que asumen una función que da soporte y fluidez a los distintos engranajes productivos intersectoriales, principalmente en los ámbitos territoriales. Desde esta perspectiva las MIPYMES representan un vehículo valioso para la promoción del crecimiento económico y principalmente para el desarrollo social.

En este estudio se aborda un análisis sobre el proceso de planificación financiera de las PYMES del sector de hotelería y restaurante del municipio de León, en la que se analiza la presencia de planificación estratégica ante la pandemia COVID-19, control y parámetros financieros para toma de decisiones a corto plazo, en donde se realizó un trabajo descriptivo el cual tiene una recopilación de datos a través de la aplicación de un instrumento, que fue adaptado del cuestionario de Vera-Colina, (2012), compuesto por 3 dimensiones y 38 ítems, las cuales se pre codificaron en tres niveles de presencia de la variable: alta (2), media (1) y baja (0). Siendo los principales hallazgos en los resultados que las PYMES del sector de hotelería y restaurante, mostraron condiciones medias y altas con relación al proceso de planificación, control y parámetros financieros para la toma de decisiones a corto plazo, siendo de mayor alcance la planificación estratégica.



II. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

- ↗ Analizar el proceso de planificación financiera de las pymes del sector hotelería y restaurante del municipio de León, durante la crisis económica del COVID-19.

2.2 Objetivos Específicos

- ↗ Describir los cambios adaptados en la planificación estratégica frente a la crisis sanitaria del COVID-19
- ↗ Determinar las estrategias y políticas de los procesos de planificación y control financiero para afrontar la crisis de COVID -19.
- ↗ Examinar los parámetros financieros para la toma de decisiones a corto plazo en la gestión de capital de trabajo.



III. MARCO TEÓRICO

3.1 Innovación Empresarial

Argudo, (2017) define a la innovación empresarial como: “El proceso de hacer algo nuevo o bien, algo tradicional bajo un protocolo o una estrategia nueva”. No obstante, cuando aplicamos el concepto de innovación a las empresas, no podemos perder de vista el atributo de mejora. Y es que, innovar no es sólo hacer algo diferente, sino hacer algo mucho mejor.

La innovación financiera según Christie D, (2018) es la creación o modificación de instrumentos financieros para la implementación de estrategias de inversión, financiamiento, planificación, administración de riesgos o introducción en nuevos mercados, el cual su propósito radica en satisfacer las necesidades de los usuarios del sistema financiero (empresas, inversores, y público en general) ante cambios en el entorno económico y financiero.

3.2 Estrategias Empresariales

La pandemia del COVID-19 en Nicaragua, ha provocado cambios en todos los sectores de negocios más aún en el sector de hoteles y restaurantes, puesto que ha generado un ambiente de incertidumbre respecto al futuro de la economía, siendo tiempos de desafíos pues las empresas deben aplicar adecuadamente sus estrategias para afrontar de la mejor manera un escenario complejo. De acuerdo con los expertos, los riesgos, la incertidumbre y la interrupción de las actividades, forman parte de algunos de los retos que las compañías deben superar.

1. Según el consultor gerencial Roldán (2020), hay 10 elementos clave que toda empresa debe revisar y fortalecer como parte de su estrategia de desarrollo de negocio, entre ellas:
2. Identificar los riesgos definiendo las líneas de acción para mitigarlos, basado en un continuo análisis de entorno y conocimiento de la nueva realidad interna de las principales partes interesadas, en particular de sus colaboradores.



3. Promover internamente una cultura de gestión de riesgos, para que todos los colaboradores comprendan como administrarlos y cuáles son los valores empresariales que deben regir su actuación, aún en situaciones complejas.
4. Fortalecer la continuidad operacional y la reputación empresarial a través de la definición de protocolos de acción que garanticen una rápida y efectiva antes situaciones de crisis, garantizando la continuidad operativa del negocio.
5. Entrenar a los equipos responsables de la atención de las situaciones de contingencia y/o crisis para que puedan actuar de manera articulada, eficiente y oportuna, en busca del resguardo de la continuidad operativa y la reputación de la empresa.
6. Desarrollar planes de comunicación y relacionamiento con las diferentes partes interesadas alineados con el plan de negocio.
7. Mantener visión de largo plazo, ética y transparencia a pesar de las circunstancias y la alta incertidumbre.
8. Definir los posibles escenarios, convirtiendo la incertidumbre en una variable y desarrollando los planes de acción correspondientes.
9. Evaluar las necesidades y expectativas de los diversos actores que forman parte de la cadena de valor del negocio.
10. Evaluar los aprendizajes recientes sobre la capacidad de gestionar diversos riesgos, para a partir de allí tomar medidas para fortalecer las capacidades organizacionales.
11. Promover entrenamientos y simulaciones prácticas como parte del sistema de fortalecimiento de los equipos de atención de crisis y contingencias.

Para el sector restaurante Diaz (2021), encargado del CEO de Sushi Fans, expresa que la reactivación económica no puede estar basada en domicilios, sino en un modelo de negocio que tenga diferentes canales de venta. Algunas estrategias empresariales son:



1. Fomentar el consumo en los locales:

Ofrecer al consumidor altos estándares de salubridad, seguido de planes activos que no solo generen un tráfico relevante, sino también, que ofrezcan experiencias diferenciales como promocionales, activaciones, entre otros.

2. Mejorar los canales de venta:

Crear multicanales de venta y fortalecerlos, con el fin de mejorar la experiencia del cliente y facilitar la compra.

3. Marketing y publicidad:

- Contenido: que atraiga a los consumidores de manera diferencial y que genere recordación de marca. Salir de lo tradicional, es la primera regla.
- Pauta: segmentándola según las necesidades y la geolocalización de nuestros comensales. La clave es conocerlos muy bien, para tener éxito.
- Activaciones en los puntos de venta: concursos, fechas especiales.
- Redes sociales: estar Instagram, Facebook, TikTok, entre otras, lo más importante es la periodicidad y tener una excelente vitrina del producto.

3.3 Planificación Financiera

La planificación financiera se concibe como un proceso empresarial, que parte de la formulación de la estrategia organizacional y sistémica, la cual comprende el diseño de objetivos, estrategias, políticas y mecanismos de control relacionados con las decisiones de inversión y financiamiento, considerando sus implicaciones tanto para el corto como para el largo plazo. Vera-Colina, (2012)

Desde un concepto más amplio Banca Privada, (2015) expresa que esta variable; es el proceso de elaboración de un plan financiero integral, organizado, detallado y personalizado, que garantice alcanzar los objetivos financieros determinados previamente, así como los plazos, costes y recursos necesarios para que sea posible. El proceso de planificación financiera comprende cuatro etapas:



El establecimiento de los objetivos perseguidos y su prioridad, la definición de plazos para alcanzar dichos objetivos, la elaboración del presupuesto financiero y la medición y el control de las decisiones financieras.

3.4 Control Financiero

Definición

El Control Financiero según Santander, (2022) hace referencia a las políticas y procedimientos enmarcados por una organización para administrar, documentar, evaluar y reportar las transacciones financieras de una empresa u organización. Es decir, se refiere a todas las herramientas y técnicas adoptadas por una empresa para controlar sus diversos asuntos financieros.

El control hace parte del proceso de planeación estratégica, este debe ser constante y se hace para verificar el logro de objetivos así lo expresan (Roa & Montañez, 2018).

3.5 Parámetros Financieros para toma de decisiones a corto plazo.

Quintana & Molina, (2008) expresan que los parámetros son definidos como las mediciones internas en las organizaciones donde se encuentran relacionados los ingresos, la utilización de activos y el margen de beneficio. Así mismo, los parámetros externos los componen los costos comparados por la competencia, las innovaciones con los clientes, el número de quejas, el precio de algunos activos, entre otros.

En la toma de decisiones de corto plazo el periodo que abarca es de un año o menos, se trata de un plan que contempla el futuro inmediato de lo que la empresa pretende hacer. La gestión financiera utiliza instrumentos de corto plazo, donde el riesgo es mínimo y se pueden conseguir rendimientos y obtener liquidez Gitman et al., (2012).

Dichas decisiones son nombradas circulantes o corrientes, definida como aquellas cuyo efecto temporal directo quedan contextualizadas por el denominado periodo medio de maduración de la empresa, correspondiente a un año activo Bruna et al., (2017).



3.6 Pequeñas y Medianas Empresas

Definición

Nuestra Ley N° 645 LEY MIPYME las conceptualiza como: “todas aquellas micro, pequeñas y medianas empresas, que operan como persona natural o jurídica, en los diversos sectores de la economía, siendo en general empresas manufactureras, industriales, agroindustriales, agrícolas, pecuarias, comerciales, de exportación, turísticas, artesanales y de servicios, entre otras.” LEY MIPYME, (2008)

A las PYMES, Quintero E, (2019) las define como: “un conjunto de pequeñas y medianas empresas que se miden de acuerdo con el volumen de ventas, el capital social, el número de personas ocupadas, el valor de la producción o el de los activos”. Así también se toma como referencia el criterio económico y el nivel tecnológico.

Las pequeñas y medianas entidades según las NIIF las caracteriza como entidades que:

- a) No tienen obligación pública de rendir cuentas; y
- b) publican estados financieros con propósito de información general para usuarios externos.

Variables	Microempresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa
	<i>Parámetros</i>		
<i>Número Total de Trabajadores.</i>	1 - 5	6 - 30	31 - 100
<i>Activos Totales (córdobas).</i>	Hasta 200.00 miles	Hasta 1.5 millones	Hasta 6.0 millones
<i>Ventas Totales Anuales.</i>	Hasta 1 millón	Hasta 9 millones	Hasta 40 millones

Fuente: LEY MIPYME, (2008)



3.7 COVID 19

Definición

La organización Mundial de la salud (OMS), define como una enfermedad infecciosa causada por el virus SARS-CoV-2. La cual tuvo conocimiento por primera vez de este nuevo virus el 31 de diciembre de 2019, tras la notificación de un conglomerado de casos de la llamada neumonía viral, ocurridos en Wuhan (República Popular China).

IV. DISEÑO METODOLÓGICO

4.1 Tipo de Estudio

La investigación es de enfoque cuantitativo, en la aplicación y análisis de un cuestionario al personal responsable del área financiera en las pequeñas y medianas empresas del sector hoteles y restaurantes del municipio de León, con el fin de analizar el proceso de planificación financiera durante la crisis del COVID-19. Según el grado de conocimiento es no experimental, ya que no se manipulan las variables y se basa fundamentalmente en la observación de sucesos, tal y como se dan en su entorno natural para analizarlos de acuerdo al alcance de la investigación se inicia exploratoria en la búsqueda de información general y posteriormente se dirige al nivel descriptiva, presentando información detallada en base la temática abordada; finalmente, el estudio es de corte transversal, debido a que la recopilación de los datos se realiza una sola vez en un tiempo determinado.

4.2 Población y Muestra

La población de estudio está conformada por 15 hoteles y 49 restaurantes del municipio de León, inscritos legalmente en la Alcaldía Municipal. Por la particularidad de la población se llevó a cabo un censo que permitió encuestar a 10 hoteles y 10 restaurantes que estaban operando y con disposición de participar en el estudio.

4.3 Criterios de Inclusión

- ✓ Inscritos ante la Dirección General De Ingresos, en Régimen general o Cuota fija.
- ✓ Operando en el período de estudio.



4.4 Fuentes de Información

Fuentes Primaria: Para la recopilación de datos se aplicó encuestas a las PYMES del sector hoteles y restaurantes del municipio de León, para obtener información de carácter descriptiva de los principales cambios de la planificación financiera durante el confinamiento de COVID-19.

Fuentes Secundarias: El desarrollo del contenido de este trabajo se apoya a través de la información bibliográfica recopilada durante el proceso investigativo, destacando la utilización de datos estadísticos como recursos bibliográficos entre ellos informes, documentos, estudios, proyecciones, y otros materiales bibliográficos.

4.5 Instrumento de recolección de datos

Para este trabajo se adoptó un instrumento de investigación basado en la metodología aplicada para análisis de la “Gestión Financiera en PYMES” elaborada por Vera-Colina, (2012), seleccionando 3 dimensiones a medir: Presencia de planificación estratégica ante la pandemia del COVID- 19, procesos de planificación y control y parámetros financieros para toma de decisiones de corto plazo.

4.6 Procedimiento de recolección de datos

Se aplicó un cuestionario basado en la metodología para el análisis de la innovación en el proceso de planificación financiera de las pequeñas y medianas empresas.

El cuestionario es denominado “Planificación Financiera en Pequeñas y Medianas Empresas conformado por 38 ítems con opciones de respuesta cerrada y alternativas de respuesta tipo escala, con un nivel de medición por intervalos de esta forma, para cada planteamiento presentado, el gerente de cada hotel y restaurante selecciona entre alternativas de respuesta que equivalen a diferentes grados de presencia de procedimientos de planificación financiera en su empresa. Dicha recolección de datos se da en el segundo semestre del año 2021.

Para evaluar la consistencia de los ítems se aplicó el coeficiente alfa de Cronbach, alcanzando un resultado de 0.9820, interpretado como un grado de confiabilidad razonable según la escala diseñada.



Adicionalmente, en cada ítem se incluye una alternativa para respuesta abierta, si las opciones disponibles no son suficientes para reflejar la situación particular de la empresa Vera-Colina, (2012). Para estandarizar la interpretación y análisis del cuestionario, las respuestas se han precodificado con tres niveles de presencia de la variable, cada uno de ellos con una puntuación cuantitativa:

- Alta presencia del proceso de planificación financiera (2 puntos).
- Presencia media del proceso de planificación financiera (1 punto).
- Baja presencia del proceso de planificación financiera (0 puntos).

El establecimiento de las puntuaciones mencionadas permite codificar las respuestas de los responsables y facilitar la interpretación de los resultados y el análisis estadístico correspondiente. A cada respuesta cerrada de los ítems se le ha asignado una de estas puntuaciones. Es necesario aclarar que estas puntuaciones no serán dadas a conocer a los responsables, para evitar sesgo en sus respuestas.

4.7 Plan de análisis

Una vez codificadas las respuestas y tabulados los resultados del cuestionario se procede al análisis de la información, para el análisis de la presencia de la variable planificación financiera y sus componentes: esto incluye resultados por indicador, por dimensiones (y subdimensiones) y resultados globales para la variable. Cada resultado se determina por el promedio ponderado de las puntuaciones obtenidas en los cuestionarios” Vera-Colina, (2012). La interpretación propuesta para estos promedios se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 1.

Interpretaciones de puntuaciones promedio del cuestionario

Valores promedio ponderados de las respuestas.	Interpretación: Presencia de planificación financiera
0	Ausencia
0.01 a 0.50	Presencia baja
0.51 a 0.80	Presencia media – baja
0.81 a 1.20	Presencia media
1.21 a 1.60	Presencia media – alta
1.61 a 2.00	Presencia alta

Fuente: Vera-Colina, (2012)



4.8. Cuadro de operacionalización de la variable

DIMENSIONES	SUB-DIMENSIONES	INDICADORES
1. Presencia de planificación estratégica ante la pandemia del COVID-19. (Santandreu y Santandreu, 2000; francés, 2001)	→ Diseño explícito de plan estratégico.	- Lineamientos considerados - Finalidad del plan - Identificación de fortalezas
	→ Análisis de fortalezas y debilidades.	- Identificación de debilidades
	→ Análisis de variables del entorno.	- Factores externos.
	→ Definición de objetivos del plan.	- Objetivos por área. - Objetivos de la empresa.
	→ Análisis de estrategias innovadoras.	- Alternativas estratégicas.
	→ Asignación de recursos a las acciones previstas en el plan.	- Tipos de recursos asignados.
	→ Formulación de objetivos y metas.	- Definición de objetivos. - Definición de metas
2. Estrategias y control financiero. (Brealey y Myers, 2005; Díez y López, 2001; Suárez, 2003).	→ Definición de estrategias ante la pandemia COVID-19.	- Estrategias de inversión. - Estrategias de financiamiento. - Estrategias de innovación.
	→ Diseño de políticas innovadoras.	- Políticas para largo plazo - Políticas para corto plazo
	→ Definición de mecanismos de control	-Medición de resultados -Comparación de resultados -Diseño de acciones correctivas -Asignación de responsabilidades
	→ Saldos disponibles en tesorería.	- Elaboración de presupuesto.
3. Parámetros financieros para toma de decisiones de corto plazo. (Ortiz, 2005; Santandreu y Santandreu, 2000; Brigham y Houston, 2006; Gitman, 2007).	→ Crédito y cobranzas a clientes.	- Definición de política de crédito.
	→ Manejo de inventarios	- Definición de política de inventarios.
	→ Alternativas de financiamiento planificadas ante unas crisis sanitarias.	-Tipo de financiamiento utilizado.

Fuente: Vera-Colina, (2012)



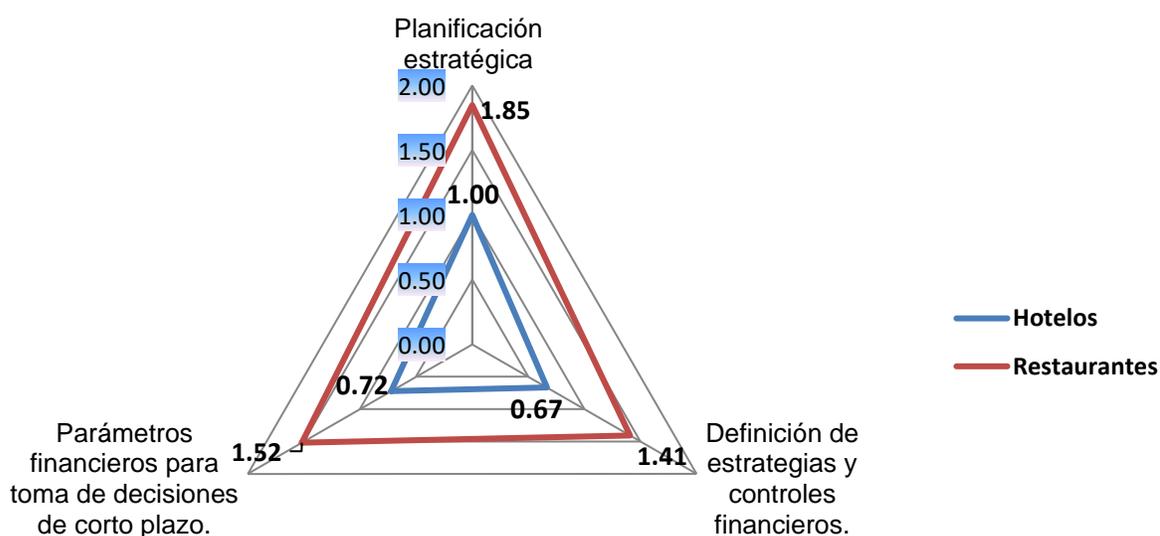
V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

Una vez codificadas las respuestas y tabulados los resultados del cuestionario, el análisis de la información se realiza para las diferentes dimensiones de la variable planificación financiera, de acuerdo con las puntuaciones promedio obtenidas para los correspondientes indicadores

5.1 Valoración general de las dimensiones de estudio.

Figura 1.

Presencia de la variable planificación financiera.



Fuente: Elaboración Propia.

En términos generales, la variable planificación financiera evidencia una presencia alta para los restaurantes y media para los hoteles, obteniéndose un nivel alto en restaurantes en lo que respecta a la planificación estratégica (1.85), parámetros financieros para toma de decisiones de corto plazo (1.52) y definición de estrategias y controles financieros (1.41) y así mismo se presentan a nivel medio bajo para los hoteles

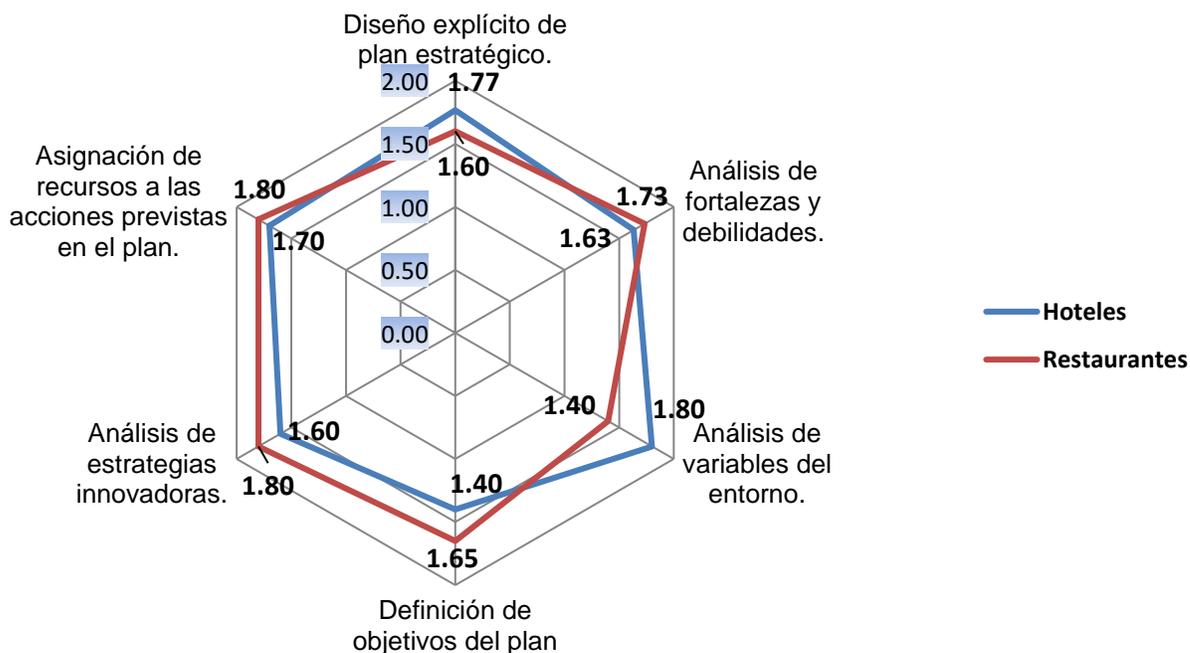


en relación a la definición de estrategias (0.67), los parámetros financieros para toma de decisiones de corto plazo (0.72) sin embargo, en cuanto a la planificación estratégica se refleja un índice medio de (1.00). El proceso de planificación financiera en los hoteles y restaurantes fue un reto en medio de una crisis sanitaria donde los planes de contingencias tuvieron que aplicarse en la brevedad posible, para mantener el curso del negocio.

5.2 Análisis e Interpretación de Resultados de las Subdimensiones

Figura 2.

Planificación estratégica ante la pandemia del COVID-19.



Fuente: Elaboración propia.

En la dimensión Planificación Estratégica ante la pandemia del COVID 19, se observa en los hoteles que sus subdimensiones son representadas de la siguiente manera, con presencia alta de (1.80) el análisis de las variables del entorno, la asignación de recursos a las acciones previas en el plan (1.70) y el análisis de estrategias innovadoras (1.60), esto significa que existe una presencia alta de elementos estratégicos con relación al uso



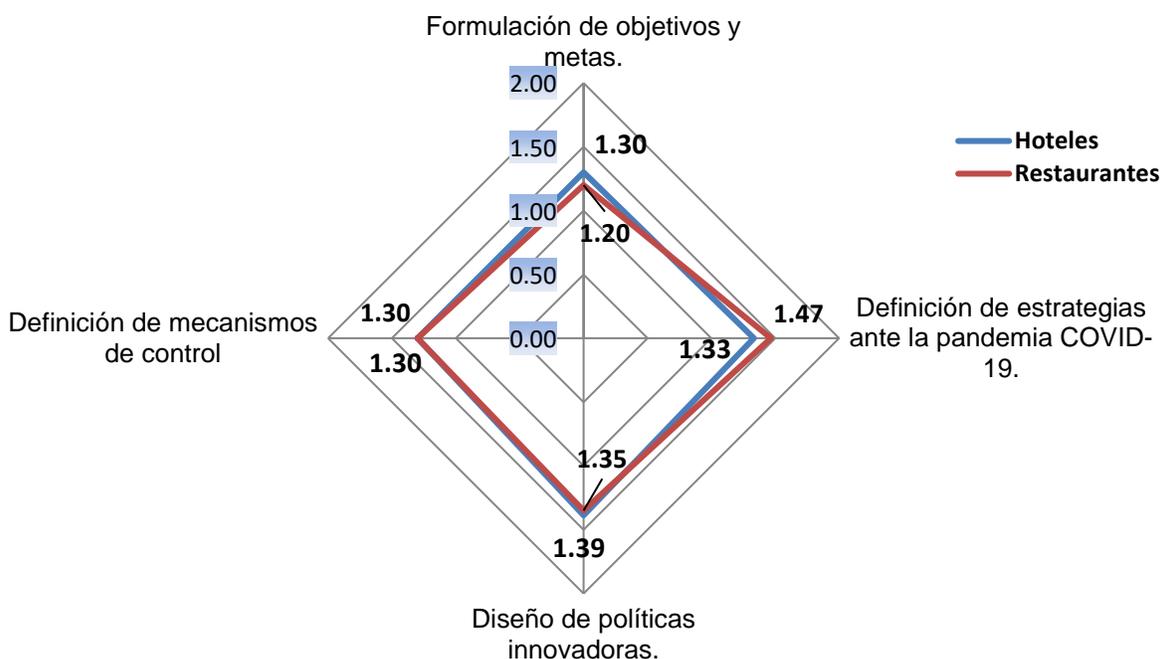
de recursos tecnológicos, financieros y humanos que permitieron reducir los niveles de incertidumbre, aprovechando al máximo las oportunidades limitadas hacia los hoteles, analizando de forma integral el entorno, así mismo se evidencia una presencia alta con relación al diseño explícito del plan estratégico (1.77) y análisis de fortalezas y debilidades (1.63) en cambio existe un índice medio alto en lo que respecta la definición de objetivos del plan (1.40), mostrando que la gerencia estableció los lineamientos estratégicos en relación a políticas organizacionales para el cumplimiento de las normas de seguridad e higiene ante el COVID-19, incluso cuando los hoteles contaban con buena infraestructura y habitaciones amplias, se tuvo que trabajar con el personal no capacitado en servicios acoplados a la nueva modalidad sanitaria y hacer frente aislamiento a nivel mundial que fue una gran amenaza, llevando a varios hoteles a operar con los pocos clientes a nivel nacional y otros al cierre completo de operaciones, al no contar con usuarios que ingresen del extranjero por los focos de contagio en los países.

Por otro lado, los restaurantes señalaron un nivel alto en el análisis de estrategias innovadoras y la asignación de recursos a las acciones previas del plan de (1.80), análisis de fortalezas y debilidades (1.73), definición de objetivos (1.65), mostrando que se consideraron parcialmente algunos lineamientos que están definidos en sus planes estratégicos, como es la visión del negocio. Por consiguiente, con puntuación media alta el diseño del plan estratégico (1.60) y el análisis de las variables del entorno (1.40) considerando que los alimentos y bebidas son un servicio de primera necesidad, donde se tuvo que revisar las políticas y normas en relación al distanciamiento social e higiene para continuar ofreciendo los servicios al público utilizando herramientas digitales para la atención de la clientela, centrándose en la reorganización de los espacios de atención e inversión en recursos tecnológicos que permitieron adoptar rápidamente las plataformas de marketing digital, sin embargo este último fue un reto ya que se reorientó los métodos de trabajo y el uso de las herramientas digitales innovadoras, entre estas el delivery se volvió una pieza clave para los negocios gastronómicos, ya que les permitió exhibir su marca, brindar mayor cobertura, incrementar su demanda, lograr un mayor flujo de ingresos diarios y, además, optimizar los costos.



Figura 3.

Estrategias y control financiero.



Fuente: Elaboración propia.

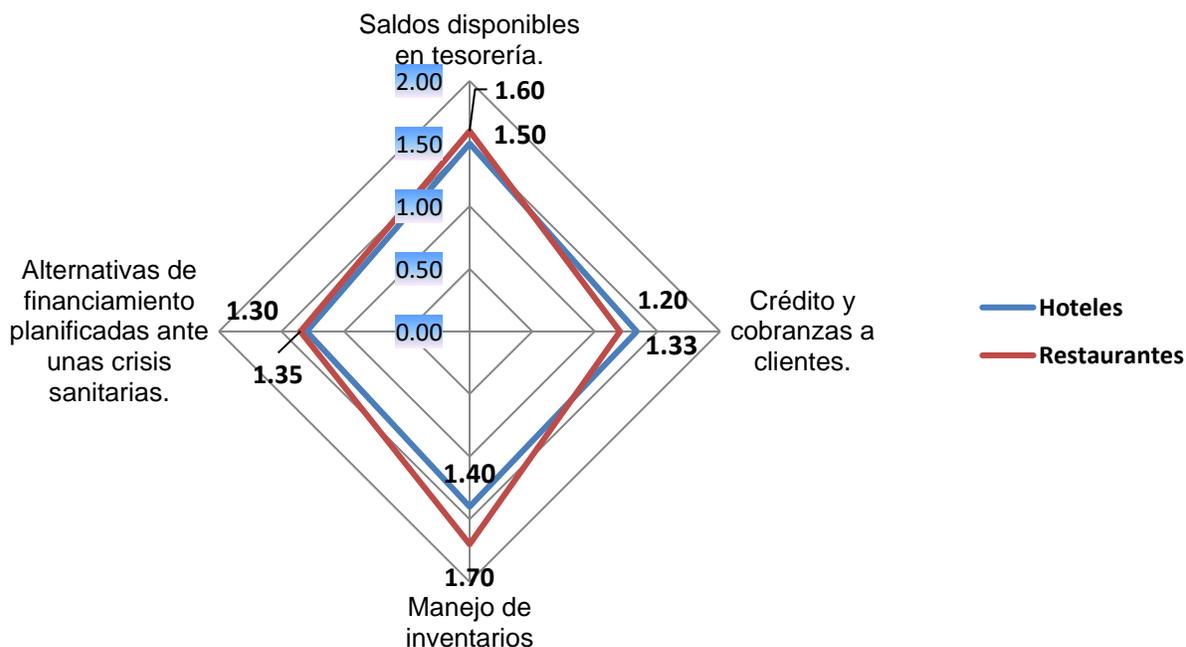
En relación con las estrategias y control financiero los hoteles reflejan una presencia media alta en sus subdimensiones como es el diseño de políticas innovadoras (1.39), definición de estrategias ante la pandemia (1.33), formulación de objetivos - metas y definición de mecanismos de control con (1.30), mostrando que se tuvo que revisar cuidadosamente los documentos de los préstamos actuales, principales términos, condiciones, márgenes de maniobra y flexibilidad en cada financiamiento, así como trabajar en la redefinición del modelo operativo (recursos fijos vs. variables; mano de obra vs. tecnología), la evaluación del modelo de negocios y de la estructura de capital, para asegurar la flexibilidad futura ante la volatilidad e incertidumbre.



En los restaurantes se evidencia una presencia media alta, en cuanto a la definición de estrategias ante la pandemia con un índice de (1.47), el diseño de políticas innovadoras (1.35), la definición de mecanismos de control financiero (1.30) y la formulación de objetivos y metas (1.20), haciendo referencia que al hacer frente en el corto plazo a la crisis sanitaria los modelos de negocios indicaban que contaban con diseños de políticas muy relacionadas a la gestión del capital de trabajo y que si tenían algún financiamiento se limitaron a presentar su información a las entidades financieras, con el objetivo de reestructurar sus deudas, se presentó poca incidencia de la aplicación de controles financieros debido a la baja presencia de un plan estratégico.

Figura 4.

Parámetros financieros para toma de decisiones a C/P



Fuente: Elaboración propia.



En la dimensión parámetros financieros para toma de decisiones de corto plazo los hoteles mostraron una presencia media alta en cada parámetro; los saldos disponibles en tesorería (1.50), manejo de inventario (1.40), crédito y cobranza a clientes (1.33), y las alternativas de financiamiento ante la crisis (1.30), indicando que la gerencia para asegurar la continuidad del negocio, orientó los esfuerzos en la optimización del capital de trabajo y liquidez, manteniendo un limitado nivel de crédito empresarial y optimizando el uso de insumos y materiales para la operación de los hoteles, la mayoría de operadores buscaron a reestructurar sus deudas, lo que podría crear oportunidades para los propietarios.

Por otro lado, los restaurantes mostraron presencia alta con relación al manejo de inventarios con un índice de (1.70) y los saldos disponibles de tesorería (1.60), así mismo, se evidencia una puntuación media alta en las alternativas de financiamiento planificadas ante la crisis de (1.35) y en el manejo de crédito y cobranza a clientes (1.20), esto se asocia a que los administradores centraron su atención en el manejo del dinero para hacer frente a las necesidades financieras en el corto plazo, de tal forma que se limitó a operar a través de ventas 100% de contado para garantizar la disponibilidad de efectivo, se compraban los productos necesarios, una vez que se ha agotaban su disponibilidad y por la falta de financiamiento se utilizaron fuentes de fondos personales.



VI. CONCLUSIONES

Según los hallazgos de la investigación, de forma general el proceso de planificación financiera en las pymes del municipio de León, evidencia una presencia alta para los restaurantes y media alta para los hoteles mismo que ha podido reflejarse al describir los cambios adaptados en su planificación estratégica.

Con una mejor puntuación en la primera dimensión por parte de los restaurantes en lo que respecta al análisis de estrategias innovadoras y la asignación de recursos. Sin embargo, los hoteles obtuvieron presencia alta en el análisis de variables del entorno y el diseño explícito del plan estratégico. Centrándose en la segunda dimensión, para ambos sectores se muestran resultados con presencia media alta siendo las de mayor índice el diseño de políticas innovadoras y definición de estrategias ante la pandemia, indicando nuevas oportunidades de inversión en recursos tecnológicos, que permitieron adoptar rápidamente plataformas de marketing digital, siendo este un reto ya que se reorientaron los métodos de trabajo y el uso de las herramientas digitales innovadoras.

Dentro de la tercera dimensión que comprende los parámetros financieros para la toma de decisiones a corto plazo se logró identificar menor índice en el crédito y cobranzas a clientes y las alternativas de financiamiento planificada ante la crisis sanitaria en ambos sectores, revelando que se les da seguimiento a los saldos de tesorería, manejo de inventarios bajo la opción de financiamiento de fondos propios que tienen puntuación media alta desde las subdimensiones.



VII. RECOMENDACIONES

Se plantea la necesidad de desarrollar nuevas propuestas para un análisis integral de la planificación financiera, que involucren aspectos asociados con su estrategia, finanzas, mercadeo, talento humano, tecnología, operaciones, de tal forma que se logre un acercamiento más completo a la realidad de cada sector. En esta oportunidad se ofrece un primer paso para lograrlo, aportando elementos de análisis desde un punto de vista estratégico y financiero, que debe ser completado con la inclusión del resto de las funciones organizacionales señaladas.

Abordar investigaciones para innovar en sistemas contables donde se facilite un mecanismo de control para registrar las diferentes operaciones financieras dentro de las organizaciones y les permita detectar sus debilidades y fortalezas.



VIII. REFERENCIAS

- Cenpromype. (2021). Impacto económico de la pandemia COVID-19 en las MIPYMES de Centroamérica · Cenpromype. *Cenpromype*. <https://cenpromype.org/impacto-economico-de-la-pandemia-covid-19-en-las-mipymes-de-centroamerica/>
- López Calva, L. F. (2021). *Programa De Las Naciones Unidas Para El Desarrollo*. <https://www.undp.org/es/authors/luis-felipe-lopez-calva>
- Soto, C. M. D. (2021). ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS GENERADAS PARA EL SECTOR HOTELERO DE COLOMBIA PARA SUPERAR LA CRISIS POR LA COVID-19 DURANTE LA FASE DE PANDEMIA¹. *Turismo y Sociedad*, 29, 183-199.
- Torres-Moreno, E., & Reina-Gutiérrez, Y. C. (2022). Estrategias utilizadas para mitigar el impacto económico de la pandemia COVID-19 de los restaurantes pymes en la ciudad de Bogotá localidad Kennedy. *Instname:Universitaria Agustiniana*. <http://repositorio.uniagustiniana.edu.co/handle/123456789/1866>
- Vera-Colina, M. A. (2012a). *Metodología para el análisis de la gestión financiera en Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) by Mary A. Vera-Colina: SSRN*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2591117
- OMS. (2019). *Organización Mundial de la salud*. Obtenido de https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab_1



IX. ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario

“PLANIFICACIÓN FINANCIERA EN LAS PYMES DEL SECTOR DE HOTELERIA Y RESTAURANTES”

DATOS PERSONALES:

CARGO EN LA EMPRESA:	
----------------------	--

SECCIÓN I: INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

A. Actividad principal o sector	
B. Año de creación	
C. Número total de empleados	

Seleccione una sola respuesta para cada pregunta, marcando X en la columna de la derecha.

A. ¿Cuál de los siguientes aspectos describe mejor la situación de su empresa, en cuanto al número de establecimiento que la conforman?

Sus actividades se desarrollan en una sola sede.	
Posee sucursales o agencias en otras locaciones del estado - municipio	
Posee sucursales o agencias en otros estados de Nicaragua	
Posee sucursales o agencias en otros países (indique cuáles)	
La Empresa es una sucursal de un grupo económico nacional.	
La Empresa es una sucursal de un grupo económico extranjero.	



B. ¿Qué denominación recibe el departamento que se encarga de centralizar el manejo de todas las operaciones relacionadas con las transacciones económicas y financieras de la empresa?

(Si existen varios departamentos que efectúan estas operaciones, señale solamente la alternativa que represente al departamento de mayor jerarquía)

Finanzas	
Gerencia financiera	
Administración	
Contabilidad	
Otra denominación (Especifique)	
No se ha creado un departamento en particular para estas operaciones, pero existe un empleado responsable de las mismas	
No se ha creado un departamento ni se ha asignado personal a este tipo de operaciones.	

SECCIÓN II: ASPECTOS RELACIONADOS CON LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA

Seleccione una sola respuesta para cada pregunta, marcando X en la columna de la derecha.

1. ¿La gerencia de la empresa estableció lineamientos estratégicos ante la crisis sanitaria?

a) Se conocía el propósito estratégico, pero no se habían diseñado formalmente los lineamientos respectivos.	
b) Se concretó formalmente la Misión, Visión, Políticas organizacionales, Valores, entre otros.	
c) No se identificaron lineamientos generales para la estrategia de la Pyme.	
d) Otro (explique)	



2. La entidad, al diseñar su planificación estratégica, consideró los siguientes lineamientos:

a) Todos los lineamientos estratégicos definidos anteriormente (Misión, Visión, Políticas organizacionales, Valores, entre otros).	
b) Solo se consideraron parcialmente algunos lineamientos que están definidos.	
c) No se consideraron estos elementos en la planificación.	
d) Otro (explique)	

3. La gerencia de la empresa elaboró planes ante la pandemia con la finalidad de:

a) Orientar a la toma de decisiones en la gestión.	
b) Solo para presentarlos ante agentes externos (bancos, gobierno, propietarios) pero no para ejecutarlos internamente.	
c) No se elaboran planes, pues no son necesarios para la ejecución de actividades en la empresa.	

4. Se identificaron las ventajas del funcionamiento interno de la empresa al compararse con:

a) Los diferentes agentes del entorno, como competidores, proveedores, clientes, entre otros.	
b) Solo se compararon con algunos agentes externos, pero no con todos.	
c) No se establecieron las ventajas de la empresa con respecto a otros agentes del entorno.	
d) Otro (explique)	



5. ¿Lograron determinar oportunamente las debilidades ante la pandemia del COVID-19?

a) No se determinaron las debilidades de la empresa.	
b) Si, se analizaron periódicamente las debilidades de la empresa para considerarlas en el diseño de planes.	
c) Se analizaron algunas debilidades, pero no se consideraron dentro de los planes de acción.	
d) Otro (explique)	

6. ¿Se tomaron en cuenta las fortalezas y debilidades para desarrollar el plan estratégico ante la crisis sanitaria?

a) Si, se consideraron previamente al desarrollo del plan integral de la empresa.	
b) Se tomaron en cuenta para desarrollar planes en algunos departamentos.	
c) No se identificaron fortalezas y debilidades de la empresa.	
d) Otro (explique)	

7. ¿La empresa consideró factores externos para realizar la planificación?

a) No se analizaron los factores externos.	
b) Si, se analizaron integralmente el entorno, los competidores, proveedores, distribuidores, variables macroeconómicas, entre otros aspectos.	
c) Sólo se analizaron parcialmente alguno de los factores mencionados.	
d) Otro (explique)	



8. ¿Qué se tomó en cuenta al momento de elaborar los planes empresariales?

a) Se definió claramente los objetivos a alcanzar en cada período.	
b) Sólo se definieron objetivos en algunas áreas (producción, mercadeo, finanzas, otra).	
c) No se planificaron concretamente el logro de objetivos específicos.	
d) Otro (explique)	

9. ¿Con respecto a los objetivos de la empresa?

a) No se definió objetivos de la empresa.	
b) Se establecieron tomando en cuenta el análisis de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas.	
c) Sólo se establecieron según las debilidades y amenazas.	
d) Sólo se establecieron según las fortalezas y oportunidades	

10. ¿La empresa evaluó las diferentes alternativas estratégicas para llevar a cabo el plan?

a) Se concretaron varias alternativas previamente antes de decidir cuál sería ejecutada.	
b) No se diseñaron alternativas estratégicas.	
c) Se decidió ejecutar una alternativa, sin evaluar otras posibilidades.	
d) Otro (explique)	

11. ¿Se asignaron recursos (tecnológicos, financieros, humanos) para cumplir el plan ante el COVID-19?

a) Si, puesto que redujeron los niveles de incertidumbre - riesgos permitiéndoles aprovechar al máximo las oportunidades.	
b) Se consideró únicamente la asignación de los recursos financieros.	
c) No hubo asignaciones específicas de recursos a un plan.	
d) Otro (explique)	



12. ¿Considera que la innovación tecnológica fue fundamental y/o necesaria para el desarrollo del plan estratégico financiero ante la pandemia?

a) Se consideró, porque eran necesario para cumplir con las metas y objetivos propuestos por la entidad.	
b) No se consideraron puesto que la entidad contaba con los recursos suficiente para ejecutar el plan ante la crisis sanitaria.	
c) La entidad no cuenta con herramientas tecnológicas para ejecutar el Plan.	
d) Otro (Explique)	

13. ¿Dentro de la sección financiera se establecieron objetivos y metas a alcanzar en las variables de la empresa (inversiones, financiamiento), para períodos anuales?

a) No se plantean objetivos específicos para las variables financieras de largo	
b) Los objetivos y metas planificados en estas variables se corresponden con el diseño del plan estratégico.	
c) La empresa no diseña plan estratégico, pero si plantea algunos objetivos a lograr para las variables financieras.	
d) Otro (explique)	

14. ¿Considera que la empresa en el desarrollo de sus actividades financieras estaba preparada para enfrentar la pandemia de COVID-19?

a) Si, la entidad maneja un plan para enfrentar riesgos: desastres naturales, inflación, pandemia, entre otros.	
b) Si, además de contar con un plan, se cuenta con los recursos necesarios para superar situación inesperada.	
c) No, se tuvo que implementar nuevas innovaciones tecnológicas para afrontar la crisis sanitaria, así mismo se capacito al personal.	
d) Otro (explique)	



15. La estrategia financiera que se diseñó para el largo plazo estuvo orientada a:

a) Dirigir la toma de decisiones en inversiones a realizar y sus respectivas fuentes de financiamiento.	
b) Apoyar solo la toma de decisiones en inversiones a realizar.	
c) Fijar los criterios para la selección apropiada de las fuentes de financiamiento.	
d) No se han diseñado claramente estrategias para inversiones o financiamiento.	
e) Otro (explique)	

16. Además de la estrategia financiera, ¿se establecieron políticas de largo plazo para la toma de decisiones (inversiones, financiamiento)?

a) No se planteó políticas de tipo financiero.	
b) Las políticas financieras que se diseñaron se relacionan con el proceso de selección de inversiones rentables.	
c) Las políticas financieras que se diseñaron se relacionan con el proceso de selección de fuentes de financiamiento al mejor costo.	
d) Se han diseñado políticas para la toma de decisiones, tanto para la selección de inversiones como para el uso de financiamiento de largo plazo.	
e) Otro (explique)	

17. Como parte del plan financiero:

a) Se estableció expresamente indicadores financieros para medir los resultados planteados en los objetivos.	
b) Se midieron los resultados, sin indicadores financieros preestablecidos.	
c) No se planificó de antemano la medición de resultados.	
d) Otro (explique)	



18. En la preparación del plan financiero:

a) No se ha previsto anticipadamente el riesgo de que ocurran imprevistos.	
b) Se incluye la previsión de contingencias, pero no se recomiendan acciones específicas en el plan.	
c) El plan establece el tipo de acciones a ejecutar en caso de presentarse imprevistos.	
d) Otro (explique)	

19. En cuanto a la preparación del documento final de la planificación financiera:

a) Se dispone de algún tipo de material impreso donde se reflejen los elementos del plan diseñado (objetivos, metas, duración del plan, estrategias, políticas, indicadores de control, responsables), el cual es divulgado en los diferentes departamentos involucrados.	
b) El documento del plan solo es divulgado a los agentes externos que lo exijan (por ejemplo, instituciones financieras).	
c) El documento solo es conocido por los gerentes de la empresa.	
d) No se ha elaborado un documento impreso del plan financiero.	
e) Otro (explique)	

20. ¿Se establecieron metas a alcanzar en la gestión del capital de trabajo durante la crisis sanitaria de la pandemia?

a) Si, las metas planificadas para éste se corresponden con los objetivos definidos para el largo plazo.	
b) No se definieron metas para la gestión del capital de trabajo.	
c) Se han planteado metas para algunas variables básicas, como efectivo, cobranza e inventarios.	
d) Solo se definen metas para reducir los costos del financiamiento del capital de trabajo.	
e) Otro (explique)	



21. ¿Se establecieron las políticas para la gestión del Capital de Trabajo?

a) Las políticas que se diseñaron se relacionan con el manejo del activo a corto plazo (efectivo, crédito a clientes, inventario).	
b) Las políticas que se trazaron se relacionan con el uso de fuentes de financiamiento (proveedores, bancos).	
c) Las políticas establecen las líneas de acción para todo el capital de trabajo (activo y pasivo circulante).	
d) No se plantearon políticas de tipo financiero.	
e) Otro (explique)	

22. Con respecto a la medición de los resultados financieros:

a) Se revisaron cada 6 meses los resultados de las inversiones.	
b) Se monitorearon los indicadores planificados, al menos mensualmente.	
c) Se verificaron anualmente los resultados.	
d) No se midieron expresamente los indicadores financieros.	
e) Otro (explique)	

23. Los resultados financieros:

a) Se compararon frecuentemente con lo estipulado en el plan.	
b) Se revisaron a final de año para ver cómo se estaba cumpliendo el plan.	
c) Se midieron resultados anualmente, pero no se compararon con lo planificado.	
d) No se midieron los resultados.	
e) Otro (explique)	



24. ¿Al momento que se diseñó el plan financiero?:

a) Se concretó los responsables del logro de las metas y del uso de los recursos asignados.	
b) Se nombró al responsable para los resultados, pero no se asignó expresamente los recursos para ello.	
c) No se definió responsables de las acciones del plan, ni se distribuyen los recursos respectivos.	
d) Otro (explique)	

25. En caso de desviaciones en el plan financiero:

a) Se revisa el plan para determinar los responsables o el responsable de las fallas.	
b) Se asume como responsabilidad de todo el equipo de trabajo.	
c) No se identifican los responsables.	
d) No se identifican las desviaciones del plan.	
e) Otro (explique)	

26. ¿Qué acciones se implementaron para estimular la responsabilidad en el logro de las metas?:

a) No se han diseñado este tipo de acciones.	
b) El plan estableció una política de recompensas y sanciones para los responsables de cada meta.	
c) Se decidió cómo recompensar o sancionar a los responsables una vez que se conocen los resultados del plan.	
e) Otro (explique)	



27. ¿Se planificaron acciones correctivas para las desviaciones del plan financiero?

a) Todas las planificaciones cuentan con sus acciones correctivas.	
b) No se han previsto acciones de contingencia.	
c) Si llegan a ocurrir desviaciones, se toma la decisión sobre las acciones de contingencia en ese momento	
e) Otro (explique)	

28. ¿De ocurrir las desviaciones previstas en el plan financiero?

a) Se aplican las acciones correctivas planificadas.	
b) Se busca la manera de mejorar la situación presentada en el momento.	
c) Se sigue con el plan original.	
d) Otro (explique)	

29. Las desviaciones presentadas en el plan ejecutado, ¿sirven como referencia para los planes futuros?:

a) No, no se toman en cuenta estos resultados; al iniciar la nueva planificación estratégica y financiera se parte desde cero.	
b) Sirve para iniciar un nuevo proceso de planificación, que supere los resultados del pasado.	
c) No se inicia nueva planificación, se mantiene vigente el mismo plan anterior sin modificaciones.	
d) La empresa no planifica sus operaciones.	
e) Otro (explique)	



30. En cuanto a la estimación de los saldos de efectivo, ¿se acostumbró a seguir el siguiente proceso?:

a) Realizar presupuestos de efectivo, para determinar con anticipación posibles excedentes o deficiencias, y así planificar las acciones respectivas.	
b) No se elaboran presupuestos, se decide en el momento cómo financiar las deficiencias de efectivo para no caer en retrasos en los pagos.	
c) En caso de deficiencias de efectivo, se retrasan los pagos pendientes.	
d) Otro (explique)	

31. Cuando el presupuesto de efectivo prevé un excedente de fondos, se planificaba lo siguiente:

a) Mantener los excedentes en depósitos de cuenta corriente.	
b) Adelantar pagos de pasivos.	
c) Realizar colocaciones financieras de corto plazo.	
d) Se decide el uso del dinero cuando se recibe el excedente, sin planificación previa.	
e) No se han estimado presupuestos de efectivo.	
f) Otro (explique)	

32. Cuando el presupuesto de efectivo prevé una deficiencia de fondos, se planificaba lo siguiente:

a) Negociar plazos de espera con los acreedores.	
b) Negociar con los clientes descuentos por pronto pago.	
c) Ofrecer descuentos para ventas de contado.	
d) Se decidían las acciones a seguir en el momento de la deficiencia, sin planificación previa.	
e) No se estimaban presupuestos de efectivo.	
f) Otro (explique)	



33. ¿Se establecieron políticas para otorgar crédito a los clientes?

a) No se realizaban ventas a crédito.	
b) Sólo se daban créditos a los clientes más confiables, según experiencias anteriores.	
c) Se definían con anticipación las políticas de crédito para todos los clientes.	
d) El gerente decidía con su criterio personal que clientes podía n disfrutar del crédito en la empresa.	
e) Otro (explique)	

34. Con respecto a los inventarios:

a) Se planificaban los niveles de inventario según las necesidades de producción de la empresa.	
b) Cuando quedaba poco de algún material o producto se decidía comprar con anticipación	
c) Se compraban los productos necesarios, una vez que se ha agotaban su disponibilidad.	
d) Otro (explique)	

35. Con respecto a los fondos que se acumulan para pagar obligaciones periódicas (como sueldos, seguridad social, impuestos, servicios públicos) ¿se ha planificó su uso para financiar la empresa en el corto plazo?

a) No, se acumulan en la cuenta bancaria para cumplir puntualmente con su cancelación.	
b) Si se planificó su uso de corto plazo, asegurando que los fondos estuvieran disponibles en el momento en el que deben hacerse los pagos.	
c) Si se planificó su uso de corto plazo, pero algunas veces esto ocasionaron retrasos en su pago.	
d) No se planificó su uso explícitamente, pero fueron fondos que estuvieron disponibles para solventar situaciones de deficiencias de efectivo.	
e) Otro (explique)	



36. Con respecto al crédito de proveedores ¿Qué estrategias de gestión fueron adoptadas?

a) Cambios en el modelo de negociación, se trazaron plazos y descuentos con anticipación, considerando la dinámica de la producción y ventas de la empresa.	
b) Se aceptó el plazo y descuento ofrecido por el proveedor, sin negociar estas condiciones.	
c) Se recibieron los pedidos y el crédito, aún antes de establecer las condiciones de pago al proveedor.	
d) Otro (explique)	

37. Se planificó el uso fuentes externas para financiar las actividades de la entidad en el corto plazo:

a) Si, tuvo acceso planificado a instrumentos como pagarés, línea de crédito con algún banco, préstamos bancarios, entre otros.	
b) No se planificó con anticipación, pero está disponible el financiamiento formal en caso de ser necesario.	
c) No se utilizan fuentes de financiamiento de este tipo, sino que se obtienen fondos de amigos, familiares o prestamistas informales.	
d) Otro (explique)	

38. Adicionalmente a lo anterior, para financiar las operaciones de corto plazo:

a) Se planificó recibir aportes adicionales de los propietarios.	
b) Se pronosticó recibir financiamiento del sector financiero.	
c) Se esperó tramitar algún financiamiento en moneda extranjera.	
d) No se ha previsto el uso de este tipo de recursos.	
e) En caso de ser necesario, se solicitará alguno de los financiamientos anteriores.	
f) Otro (explique)	



Anexo 2. Relación de indicadores con ítems del cuestionario.

DIMENSIONES	SUB-DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Ítems datos generales y ubicación de las empresas			Sección I
1. Presencia de planificación estratégica (Santandreu y Santandreu, 2000; francés, 2001)	Diseño explícito de plan estratégico.	Lineamientos considerados	Sección II: P1, P2
		Finalidad del plan	Sección II: P3,
	Análisis de fortalezas y debilidades.	Identificación de fortalezas	Sección II: P4, P6
		Identificación de debilidades	Sección II: P5, P6
	Análisis de variables del entorno.	Factores externos.	Sección II: P7
	Definición de objetivos del plan.	Objetivos por área.	Sección II: P8, P9
		Objetivos de la empresa	Sección II: P8, P9
Análisis de estrategias innovadoras.	Alternativas estratégicas.	Sección II: P10	
Asignación de recursos a las acciones previstas en el plan.	Tipos de recursos asignados.	Sección II: P11	
2. Definición de estrategias y controles financieros. (Brealey y Myers, 2005; Díez y López, 2001; Suárez, 2003).	Formulación de objetivos y metas.	Definición de objetivos.	Sección II: P13
		Definición de metas	Sección II: P20
	Definición de estrategias ante la pandemia COVID-19.	Estrategias de inversión.	Sección II: P15
		Estrategias de financiamiento.	Sección II: P15
		Estrategias de innovación.	Sección II: P12, P14
	Diseño de políticas innovadoras.	Políticas para largo plazo	Sección II: P16
		Políticas para corto plazo	Sección II: P21
	Definición de mecanismos de control	Medición de resultados	Sección II: P17, P22
		Comparación de resultados	Sección II: P23
		Diseño de acciones correctivas	Sección II: P18, P19, P27, P28, P29
Asignación de responsabilidades		Sección II: P24, P25, P26	
3. Parámetros financieros para toma de decisiones de corto plazo. (Ortiz, 2005; Santandreu y Santandreu, 2000; Brigham y Houston, 2006; Gitman, 2007).	Saldos disponibles en tesorería.	Elaboración de presupuesto.	Sección II: P30
	Crédito y cobranzas a clientes.	Definición de política de crédito.	Sección II: P31, P32, P33
	Manejo de inventarios	Definición de política de inventarios.	Sección II: P34
	Alternativas de financiamiento planificadas ante unas crisis sanitarias.	Tipo de financiamiento utilizado.	Sección II: P35, P36, P37, P38

Fuente: Vera-Colina, (2012)



Anexo 3. CONSISTENCIA INTERNA (Alfa Cronbach) DE DIMENSIONES

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.982	38

<i>Dimensiones</i>	<i>Código</i>	<i>Consistencia Interna (Alfa Cronbach)</i>	<i>Valor Promedio de dimensión</i>
<i>Presencia de planificación estratégica ante la pandemia del COVID-19.</i>	<i>P1</i>	<i>0.982</i>	<i>1.5091</i>
	<i>P2</i>		
	<i>P3</i>		
	<i>P4</i>		
	<i>P5</i>		
	<i>P6</i>		
	<i>P7</i>		
	<i>P8</i>		
	<i>P9</i>		
	<i>P10</i>		
	<i>P11</i>		
<i>Proceso de planificación y control financiero.</i>	<i>P12</i>	<i>0.956</i>	<i>1.1111</i>
	<i>P13</i>		
	<i>P14</i>		
	<i>P15</i>		
	<i>P16</i>		
	<i>P17</i>		
	<i>P18</i>		
	<i>P19</i>		
	<i>P20</i>		
	<i>P21</i>		
	<i>P22</i>		
	<i>P23</i>		
	<i>P24</i>		
<i>Parámetros financieros para toma de decisiones de corto plazo.</i>	<i>P30</i>	<i>0.901</i>	<i>1.2000</i>
	<i>P31</i>		
	<i>P32</i>		
	<i>P33</i>		
	<i>P34</i>		
	<i>P35</i>		
	<i>P36</i>		
	<i>P37</i>		
<i>P38</i>			