UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

El modelo de negocio, una herramienta para la gestión financiera en las PYMES: Estudio de caso empresa PYME colombiana del sector tecnología

Diego Andres Peña Espinel

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Ciencias Económicas
Bogotá, Colombia
2019

El modelo de negocio, una herramienta para la gestión financiera en las PYMES: Estudio de caso empresa PYME colombiana del sector tecnología

Diego Andres Peña Espinel

Trabajo final presentado como requisito parcial para optar al título de:
Magister en Contabilidad y Finanzas

Director:
Magister Germán Guerrero Chaparro

Línea de Profundización:
Finanzas

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Ciencias Administrativas y Contables
Bogotá, Colombia
2019

Dedicatoria

A mis amigos, hermanos y mi pareja, con su amor y apoyo moral, me dieron aliento para avanzar en la vida.

A mi madre, por su inspiradora tenacidad, después de la partida de mi padre.

Agradecimientos

Agradezco al profesor Germán Guerrero docente en la facultad de ciencias económicas de la Universidad Nacional de Colombia, por sus valiosos comentarios, orientación y disposición para llevar a feliz término este trabajo. También agradezco a la Universidad Nacional de Colombia y sus docentes, por la oportunidad que me dieron de crear un mejor país desde las aulas y la academia.

Resumen

El objetivo de este trabajo es establecer las razones por las cuales es importante definir el Modelo de Negocio (MN) en una empresa PYME colombiana del sector de software y tecnologías de la información (SSyTI), como base para la gestión financiera (GF) y la definición de los principios específicos adoptados por la entidad al preparar y presentar estados financieros (EF). Esto se realiza mediante la identificación del tipo de relación (directa, indirecta, nula) que se produce en términos generales entre los elementos PYME del SSyTI, GF, MN y EF. Posteriormente se establecen las relaciones entre MN y las funciones del gerente financiero desde su rol estratégico, para luego poner a consideración a través de entrevistas a los Stakeholders internos en la entidad objeto del estudio de caso, el nivel o grado de relación que existe entre los elementos (MN y GF).

Para lograr esto es necesario, caracterizar el SSyTI en Colombia; describir el marco sobre el que se sustenta la administración financiera, la labor del administrador financiero y el propósito de la planeación financiera; mostrar las propuestas que recientemente se han desarrollado entorno al marco para la revelación del MN e identificar los componentes que integran el MN en la entidad.

La definición y divulgación del MN constituye una herramienta clave para la gestión financiera en las PYMES que conforman el SSyTI en Colombia porque facilita la toma de decisiones en las que interviene el gerente financiero y se logra evidenciar a través de la opinión de los entrevistados.

Palabras clave:

Capital Intelectual, Capital Social y Relacional, Creación de Valor, Gestión Financiera, Gerente Financiero, Modelo de Negocio, Reporte Financiero, Toma de Decisiones.

Abstract

The objective of this paper is to establish the reasons why it is important to define the Business Model (BM) in a Colombian SME company in the software and information technologies sector (SSyTI), as a basis for financial management (FM) and the definition of the specific principles adopted by the entity when preparing and presenting financial statements (FS). This is done by identifying the type of relationship (direct, indirect, null) between the elements SME of SSyTI, FM, BM and FS. Subsequently, the relationships between the BM and the financial manager functions are established from their strategic role, and then, through interviews with the internal stakeholders object to the case study, to asses the degree of relationship between the Elements (BM and FM).

To achieve this, it is necessary to characterize SSyTI in Colombia; describe the financial management framework, the financial administrator's job and the purpose of financial planning; show proposed new developments around the framework for the disclosure of the BM and identify the components that make up the BM in the entity.

The definition and disclosure of the BM is a key tool for financial management in SMEs in the SSyTI in Colombia because it facilitates decision-making processes in which the financial manager intervenes, which is evidenced through the opinion of the interviewees.

Keywords:

Intellectual Capital, Value Creation, Business Model, Financial Management, Financial Report, Social and Relationship Capital.

Contenido

Resumen ..... **IX**

Lista de figuras ..... **XIII**

Lista de tablas ..... **XIV**

Lista de Símbolos y abreviaturas ..... **XV**

Lista de Anexos ..... **XVI**

Introducción **1**

Capítulo I: Caracterización del problema y Diseño metodológico **3**
1.1 Planteamiento del problema 3
1.2 Pregunta de investigación 5
1.3 Objetivo 5
1.3.1 Objetivo general 5
1.3.2 Objetivos específicos 6
1.4 Diseño metodológico 6
1.5 Unidad de análisis 7

Capítulo II: Marco Referencial **9**
2.1 Caracterización del sector de software y tecnologías de la información (SSyTI) en Colombia 9
2.1.1 Conformación del SSyTI 9
2.1.2 Indicadores financieros de las entidades que participan en el SSyTI 10
2.1.3 Requerimientos normativos para la preparación del reporte financiero en las entidades PYMES que participan en el SSyTI 11
2.1.4 Aspectos legales del SSyTI en Colombia 13
2.1.5 ¿Qué es la modalidad SaaS? 14
2.2 Gestión financiera 15
2.2.1 El administrador o gerente financiero 16
2.3 Modelo de negocio 21
2.3.1 Propuestas y discusiones recientes 21
2.3.2 Iniciativas implementadas con mayor aceptación 23
2.4 Estados Financieros 26

Capítulo III: Desarrollo **28**
3.1 Análisis de las relaciones entre los elementos (PYME SSyTI, GF, MN y EF) 28
3.2 Identificación de los componentes del MN en la entidad objeto del estudio de caso 30

3.3 Relaciones entre MN y las funciones de la GF en la entidad objeto del estudio de caso 33

Capítulo IV: Resultados del Estudio de Caso 36
4.1 Evaluación de las relaciones entre la GF y el MN en la entidad objeto del estudio de caso 36
4.2 Valoración de las relaciones por parte de los Stakeholders internos..... 39

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones..... 41
5.1 Conclusiones 41
5.2 Recomendaciones 42

Bibliografía 43

Anexos..... 47

Lista de figuras

Pág.

Figura 1-1: Posibilidad de relaciones entre los elementos. 5
Figura 3-1: Tipo de relaciones establecida entre los elementos. 30
Figura 4-1: Mapa de calor de acuerdo con la opinión de los entrevistados..... 40

Lista de tablas

Pág.

Tabla 2-1: *Resumen de indicadores financieros* 10
Tabla 2-2: *Margen bruto entidades del SSyTI – 2017* 11
Tabla 2-3: *Clasificación de la propiedad intelectual e industrial* 13
Tabla 2-4: *Adopción del Marco Internacional <IR> en el Continente Americano* 23
Tabla 2-5: *Elementos conformadores del Modelo de Negocio <IR>* 24
Tabla 2-6: *Capitales en el MN <IR>* 25
Tabla 2-7: *Elementos de los estados financieros IFRS* 26
Tabla 3-1: *Comparativo de elementos (Nivel general)* 28
Tabla 3-2: *Componentes del MN en la entidad objeto del estudio de caso* 31
Tabla 3-3: *Contribución del MN en la consecución de las funciones del gerente financiero en la PYME del SSyTI* 34
Tabla 4-1: *Escala de calor y valoración numérica a utilizar en las entrevistas* 36
Tabla 4-2: *Entrevista para establecer del grado de relación entre el MN y la GF en la entidad* 37
Tabla 4-3: *Supuestos para establecer el grado de relación entre el MN y la GF* 38
Tabla 4-4: *Resultados obtenidos en las entrevistas* 39

Lista de Símbolos y abreviaturas

Abreviaturas

Abreviatura	Término
<IR>	Reporte Integrado
BM	*Business Model*
CFO	*Chief Financial Officer* (Director Financiero)
CI	Capital Intelectual
CV	Creación de valor
Cnv	Convención
EF	Estados Financieros
FEDESOFT	Federación Colombiana de la Industria del Software y Tecnologías
FRC	Financial Reporting Council
GAAP	*Generally Accepted Accounting Principles*
GF	Gestión Financiera
IASB	*International Accounting Standards Boards*
IFRS	*International Financial Reporting Standards*
IIRC	*International Integrated Reporting Council*
MN	Modelo de negocio
NFKPI	*Non-Financial Key Performance Indicator* (Indicadores clave del rendimiento no financiero)
NIIF	Normas Internacionales de Información Financiera
PYME	Pequeña y Mediana Empresa
SaaS	*Software as a Service*
SSyTI	Sector de Software y Tecnologías de la Información

Lista de Anexos

Pág.

Anexo A. Actualización de indicadores financieros – SSyTI en Colombia (2017)..... 47
Anexo B. Requerimientos para activos intangibles en las NIIF Plenas y PYMES..... 50
Anexo C. Mapa general de las relaciones establecidas entre el MN y la GF..... 53
Anexo D. Entrevista estructurada..... 54

Introducción

El papel que desempeña la gestión financiera en las empresas, para crear valor de manera sostenible, va más allá de la administración eficiente del capital económico de la entidad, el administrador financiero o gerente financiero (CFO por sus siglas en inglés) desempeña cada vez más funciones estratégicas en las empresas “las responsabilidades más comunes del CFO son medir el desempeño de las iniciativas de cambio… y el establecimiento de indicadores clave de rendimiento… “ (Agrawal, Chandra, Prakash, & Seth, 2018), adicional a esto “El enfoque en la creación y preservación de valor de manera sostenible requiere que los CFO logren un equilibrio entre hacer frente a la volatilidad, la incertidumbre y las presiones a corto plazo y la ejecución de la visión y los objetivos a largo plazo de la organización” (International Federation of Accountants - IFAC, 2013, p. 10), presiones que entre otras están relacionadas con capitales (intelectual, humano y relacional) que se encuentran fuera del estado de la situación financiera (fuera de balance). En ciertos sectores de la economía estos capitales se vuelven fundamentales para contribuir a esa creación de valor, por ejemplo el SSyTI en Colombia gira entorno a la conformación de capital intelectual, capital humano y capital social y relacional “Una característica importante en torno a las firmas Startup es que su valor está relacionado con recursos de capital intelectual; los cuales son incorporados dentro su modelo de negocio para constituir su ventaja competitiva” (Rojas, 2018, pág. 6), por lo cual la función del gerente financiero (CFO) debe contar con herramientas que le permitan facilitar la toma de dediciones relacionada con estos capitales.

La definición y divulgación del MN provee entonces una herramienta clave para la gestión financiera de las entidades que conforman el SSyTI en Colombia, permitiendo mejorar la toma de decisiones en las que interviene el CFO, relacionada con los capitales (intelectual, humano y relacional, entre otros) que crean valor en la entidad.

El objetivo que pretende alcanzar este trabajo es establecer las razones por las cuales es importante definir el Modelo de Negocio en una empresa PYME colombiana del sector de software y tecnologías de la información, como base para la gestión financiera y la definición de los principios específicos adoptados por la entidad al preparar y presentar estados financieros. Las razones están dadas por las relaciones e interacciones (extraídas de la literatura) que se producen entre Modelo de Negocio y la Gestión Financiera, y aplicadas a la entidad objeto del estudio de caso, por medio de entrevistas a sus funcionarios.

Para ello es preciso caracterizar el sector de software y tecnologías de la información en Colombia desde su entorno económico, financiero, legal y operacional, con la finalidad de contextualizar el entorno en el operan están entidades y sus dificultades particulares. También se requiere describir el marco sobre el que se sustenta la administración financiera, la labor del administrador financiero y el propósito de la planeación financiera, para determinar el rol que juega cada uno en la creación de valor. Adicionalmente mostrar las propuestas que recientemente se han desarrollado entorno al marco del Modelo de Negocio, tomando de ellas los avances más importantes y actuales en la identificación del Modelo de Negocio en las empresas. De igual manera tras establecer el marco del MN, identificar los componentes principales que integran el Modelo de Negocio en la entidad objeto de nuestro estudio de caso. Asi mismo Identificar los aspectos en los que el Modelo de Negocio apoya la preparación y presentación de los estados financieros (reporte financiero) en una entidad que pertenece al SSyTI.

La contribución teórica de este trabajo radica en establecer las razones por la cuales definir y divulgar del MN constituye una herramienta clave para la gestión financiera en las PYMES que conforman el SSyTI en Colombia y de esta manera contribuir al desarrollo en el campo investigativo, que se ha ocupado de la producción de informacion financiera narrativa y cualitativa, dentro de la teoría de las finanzas corporativas. El aporte practico, se muestra tras establecer las relaciones e interacciones que se producen entre el modelo de negocio y la gestión financiera a través del rol estratégico que desempeña el CFO y someterlas a valoración de los Stakeholders internos en la entidad para generar un mapa de calor. Recientemente la informacion narrativa ha cobrado importancia para explicar cómo las entidades son capaces de crear valor en el corto, mediano y largo plazo, por ello el IIRC propone un marco globalmente aceptado, para establecer la forma de comunicar el proceso que cada organización adoptó para la creación de valor y el núcleo de este proceso es Modelo de Negocio.

Capítulo I: Caracterización del problema y Diseño metodológico

1.1 Planteamiento del problema

Cada vez es más clara y fuerte la relación que se produce entre el capital intelectual (CI) y la creación de valor en las entidades, “la comunidad financiera y científica, así como los organismos reguladores del mercado, destacan la importancia creciente del capital intelectual (CI) para una ventaja competitiva duradera” (Bini, Dainelli, & Giunta, 2016, p. 83) ventaja competitiva que termina aportando a la creación de valor en el largo plazo. Esta creación de valor es un hito importante examinado por los analistas y gerentes financieros que representan los intereses de los inversionistas interesados por títulos valores de compañías (acciones), justificando sus operaciones en la perspectiva de creación de valor que tienen las entidades y la forma en la que estas tendrán la capacidad de retribuir o generar rendimientos para los inversores. Precisamente la meta de la administración financiera se ocupa de esto “agregar valor a los propietarios” (Ross, Westerfield, & Jordan, 2013, pág. 8) lo que lleva a creación de valor en la entidad.

El modelo de negocio se ocupa de organizar y explicar cómo se alcanza los propósitos estratégicos de la organización y la creación de valor (Consejo Internacional de Reporte Integrado - IIRC, 2013, pág. 26). Es asi como “Desde 2010, el Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido, obligatorio para las compañías listadas en la bolsa de valores, requieren que los directores incluyan una explicación de su modelo de negocio en el reporte anual (FRC, 2010)” como lo cita (Beattie & Smith, 2013, p. 244).

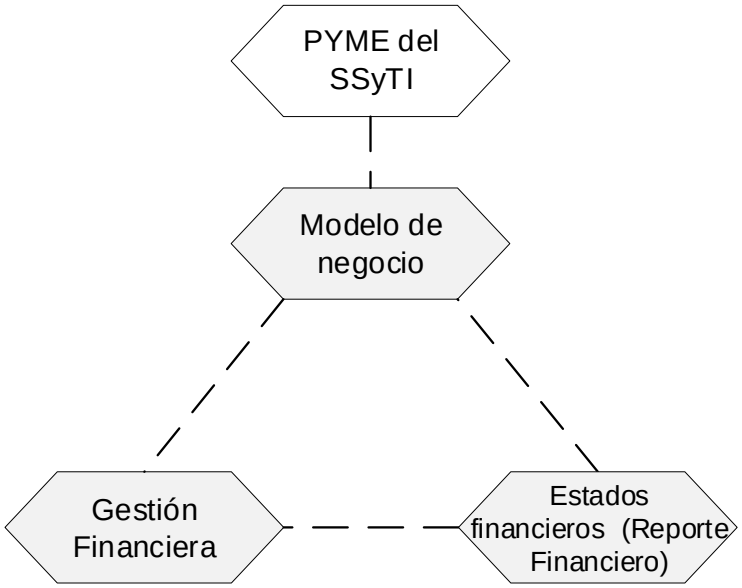
Uno de los principales sectores que se puede ver beneficiado tras identificar y divulgar los Modelos de Negocio de las entidades que lo conforman, es el sector de software y tecnologías de la información en Colombia, adicional a lo comentado anteriormente en

relación al CI y la creación de valor, las entidades que participan en este sector tienen requerimientos y restricciones en el momento de reconocer, medir, presentar y revelar los desembolsos relacionados con activos intangibles en los estados financieros (reporte financiero) de acuerdo con las actuales normas de contabilidad, de información financiera y de aseguramiento de la información. Estos desembolsos conforman y aportan al CI de la organización que propicia la creación de valor en estas entidades. Entre otros aspectos también podemos enunciar los siguientes elementos que integran el modelo de negocio y que pueden aportar a la comprensión de la estructura de las entidades que participan en este sector:

- El capital relacional que se genera con los clientes de estas entidades es un elemento clave en la creación de valor. Las nuevas modalidades de venta de Software como Servicio (SAAS por sus siglas en ingles), obligan a mantener buenas relaciones con sus clientes y brindar una atención posventa de calidad, ya que de ello depende el éxito de realización de ingresos futuros (continuidad en el servicio contratado por el cliente).
- El alto grado de inversión que se realiza en capital humano que propicia la consecución del CI, es un elemento crítico en la creación de valor, toda vez que las entidades que operan en el SSyTI dependen del capital intelectual de sus trabajadores para mantener, mejorar y crear productos.

La definición y divulgación del MN puede ser clave para la gestión financiera de las entidades que conforman el SSyTI en Colombia, porque permitiría mejorar la toma de decisiones en las que interviene el gerente financiero, relacionada con los capitales (intelectual, humano y relacional, entre otros) que crean valor en la entidad.

***Figura 1-1*:** Posibilidad de relaciones entre los elementos.



Fuente: Elaboración propia.

1.2 Pregunta de investigación

¿Por qué razón(es) definir el Modelo Negocio en una empresa PYME colombiana del sector de software y tecnología de la información, es necesario para la gestión financiera y la definición de los principios específicos adoptados por la entidad al preparar y presentar estados financieros?

1.3 Objetivo

1.3.1 Objetivo general

Establecer la razón(es) por la(s) cual(es) es importante definir el Modelo de Negocio en una empresa PYME colombiana del sector de software y tecnologías de la información, como base para la gestión financiera y la definición de los principios específicos adoptados por la entidad al preparar y presentar estados financieros.

1.3.2 Objetivos específicos

- Caracterizar el sector de software y tecnologías de la información en Colombia desde su entorno económico, financiero, legal y operacional, con la finalidad de contextualizar el entorno en el operan están entidades y sus dificultades particulares.
- Describir el marco sobre el que se sustenta la administración financiera, la labor del administrador financiero y el propósito de la planeación financiera, para determinar el rol que juega cada uno en la creación de valor.
- Mostrar las propuestas que recientemente se han desarrollado entorno al Modelo de Negocio, tomando de ellas los avances más importantes y actuales en la identificación del Modelo de Negocio en las empresas.
- Identificar los componentes que integran el Modelo de Negocio en la entidad objeto del estudio de caso y con ello realizar una aplicación real de la situación problema.
- Identificar los aspectos en los que el Modelo de Negocio apoya la preparación y presentación de los estados financieros, para sustentar la importancia que tiene el Modelo de Negocio al establecer los principios específicos adoptados por la entidad en la preparación y divulgación de su informacion financiera.
- Examinar los resultados obtenidos, tras identificar el Modelo de Negocio en la entidad objeto del estudio de caso, destacando las variables cualitativas en los que se ve beneficiada la gestión financiera y con ello determinar las relaciones e interacciones que se producen entre el modelo de negocio, la gestión financiera y la preparación y divulgación de los estados financieros.

1.4 Diseño metodológico

El enfoque de este trabajo es cualitativo, y se desarrolla por medio de un estudio de caso representativo de una empresa PYME del SSyTI en Colombia.

Proposición

La definición y divulgación del MN puede ser clave para la gestión financiera de las entidades que conforman el SSyTI en Colombia, porque permitiría mejorar la toma de decisiones en las que interviene el gerente financiero, relacionada con los capitales (intelectual, humano y relacional, entre otros) que crean valor en la entidad.

Fuentes de informacion

- Fuentes de informacion primaria: entrevistas con el gerente general, socios de la entidad. Análisis de estados financieros y notas, publicados por la entidad con corte anual (2017).
- Fuentes de informacion secundaria: informes financieros reportados a la superintendencia de sociedades de las entidades que conforman el SSyTI en Colombia.

1.5 Unidad de análisis

La entidad objeto del estudio de caso, es un caso representativo en el SSyTI debido al tiempo que ha permanecido operando en el sector (32 años) de manera ininterrumpida, lo cual indica experiencia en la adaptación al cambio de su modelo de negocio (entendiendo los desafíos que implica este sector de la economía por el alto cambio tecnológico).

Recientemente se produjo cambios en la gerencia general delegando esta función del socio mayoritario a un gerente general (agente), asi como también se produjo cambios en la dirección financiera de la entidad.

Otra importante característica que favorece para este trabajo es que la compañía actualmente se encuentra transformando su modelo de ingresos, pasando de la venta de licencias, a una modalidad de arrendamiento de software o SaaS (por sus siglas en inglés). Esto también implica cambios en el software que se comercializa, conllevando a inversiones en la construcción y mejora de este activo intangible (software), por lo cual se dio inicio en el 2017 a un proyecto que se espera apoyar este cambio tecnológico.

La entidad no ha publicado, ni ha presentado concretamente un esquema o diagrama de modelo de negocio sobre el cual opera. Por lo cual la informacion que se logre aquí es de suma utilidad para la organización, al momento que decidan plasmar y divulgar su diagrama de MN.

Razón social: PROASISTEMAS S.A.

NIT: 800042928-1

Año de constitución y años en operación: 1988 – 31 años

Fecha de cambio Gerente General: 01/11/2017

Fecha de cambio Director Financiero: 01/01/2018

Capítulo II: Marco Referencial

2.1 Caracterización del sector de software y tecnologías de la información (SSyTI) en Colombia

2.1.1 Conformación del SSyTI

De acuerdo con el estudio de caracterización del sector de teleinformática, software y TI en Colombia 2015 (SENA, Min TIC, & FEDESOFT, 2015, pág. 93) este sector lo conforma "el conjunto de empresas cuyo objeto social está orientado al manejo de recursos, herramientas, equipos, programas informáticos, aplicaciones, redes y medios, que permiten la compilación, procesamiento, almacenamiento, transmisión de información".

Dentro de este sector y de acuerdo con el estudio de caracterización podemos encontrar las siguientes categorías de entidades según los servicios o productos ofrecidos:

- Cloud computing
- Consultoría e implementación
- Desarrollo y fabricación de software
- Desarrollo de Aplicaciones WEB
- Seguridad informática
- Tecnologías transversales
- e-Marketing
- e-Learning
- Outsourcing de Sistemas de Información
- Outsourcing de infraestructura
- Outsourcing de procesos (BPO)
- Servicios de migración y calidad de datos
- Sistemas Personales
- Comercio Electrónico
- Portales, redes sociales, WEB 2.0.
- Planeación de sistemas, SOA e integración
- Testing de software
- Mejora de Procesos
- Integración de Redes
- Integración de Sistemas
- Soporte y mantenimiento de software
- Infraestructura tecnológica
- Mayorista

2.1.2 Indicadores financieros de las entidades que participan en el SSyTI

El estudio de caracterización presento para este sector unas ventas totales de $6.241.658.881.000, tomando las entidades que tienen una clasificación de actividad económica CIIU 5820, 6201, 6202, 6209, 6311, 6312 Y 6399. De acuerdo con el informe la fuente de los datos recolectados es la DIAN, tomados con corte a 2014.

Tabla 2-1: *Resumen de indicadores financieros*

SUBSECTOR	Razón Corriente	Rotación de cartera	Margen Bruto	Margen Operacional	ROE	Nivel de endeudamiento	Utilidad del sector
	Pesos	Veces	% de Margen	% de Margen	% Rendimiento	Porcentaje	% Margen Neto
Portales web	$ 2,61	9	51,40%	20,40%	10,30%	42,60%	51,40%
Otras actividades de servicio TI	$ 2,14	14	38,30%	12,60%	2,60%	9,70%	38,30%
Actividades de desarrollo de sistemas informáticos	$ 2,23	4	71,10%	30,60%	40,10%	48,50%	71,10%
consultoría informática y administración de instalaciones informáticas	$ 1,57	6	47,20%	11,20%	13,60%	55,00%	47,20%
Otras actividades de tecnologías de información	$ 1,54	4	48,60%	8,40%	4,90%	74,40%	48,60%
Procesamiento de datos, hosting y actividades relacionadas	$ 1,38	6	36,40%	-7,70%	-11,10%	43,60%	36,40%
Edición de programas de informática (software)	$ 1,11	6	78,10%	4,50%	0,40%	43,10%	78,10%

Fuente: Informe de caracterización del sector de software y tecnologías de la información en Colombia, 2015.

Es importante contextualizar las cifras que el informe presenta, ya que las estadísticas fueron recolectadas con corte a 2014 cuando aún las normas de contabilidad, de información financiera y de aseguramiento de la información, contempladas por la ley 1314 de 2009 no eran de obligatorio cumplimiento y las entidades estaban realizan su transición a este marco, específicamente se hablaría de que aún las entidades no aplicaban de acuerdo a su clasificación (grupo 1, 2 o 3) el marco de informacion financiera que les correspondía es decir NIIF Plenas, NIIF PYMES o contabilidad para microempresas.

Con la finalidad de actualizar los indicadores financieros para el SSyTI, se recurre a la fuente de datos de la Superintendencia de Sociedades y se extrae la informacion financiera con corte a 2017 bajo NIIF (Anexo A). De acuerdo con estos datos la participación de los activos intangibles distintos de la plusvalía dentro de la situación financiera en las entidades

del SSyTI es del 3.8% del activo total, lo cual concuerda con las restricciones o requerimientos normativos contables para la preparación del reporte financiero en estas entidades.

En cuanto al estado de resultados con corte a 2017 de las entidades que participan en el SSyTI, el margen bruto del sector permite observar el impacto de los costos por desarrollo (producción) en estas entidades (Anexo A).

Tabla 2-2: *Margen bruto entidades del SSyTI – 2017*

	NIIF Plenas	NIIF PYMES	Total SSyTI
Margen Bruto	37,2%	46,9%	40,4%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos Supersociedades 2017 (Anexo A).

2.1.3 Requerimientos normativos para la preparación del reporte financiero en las entidades PYMES que participan en el SSyTI

En los ultimos 5 años los marcos técnicos para la preparación de la informacion financiera y el aseguramiento de está, sufrieron una actualización y se tomaron estándares internacionales para la preparación de los estados financieros que es el producto más tangible en cuanto a reporte e informacion financiera emiten las entidades. Desde el año 2009 con la expedición de la ley 1314 por el congreso de la república de Colombia por la cual se regularon los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en el territorio nacional, se dispuso el uso de tres marcos para la preparación de la informacion financiera clasificando a las entidades en grupos (1,2,3) y en los cuales cada grupo aplicaría un estándar. En lo que respecta al grupo 1 el marco de aplicación son las NIIF Plenas, y el grupo 2 el marco de aplicación son las NIIF para PYMES. Estos marcos, año tras año son objeto de mejoras y emisión de nuevos estándares, que son incluidos y aprobados para aplicación en el territorio nacional mediante decretos, los más recientes los podemos enunciar asi:

- Decreto 2420 de 2015
- Decreto 2496 de 2015

- Decreto 2131 de 2016
- Decreto 2132 de 2016
- Decreto 2170 de 2017
- Decreto 2483 de 2018

El marco para la preparación de informacion financiera de entidades clasificadas dentro del grupo 1 conforme al decreto 2784 de 2012 (Congreso de la Republica de Colombia, 2012) son las NIIF Plenas, este marco incorpora requerimientos específicos para el reconocimiento, medición, presentación y revelación de las diferentes partidas que integran los estados financieros, entre ellas las normas relacionadas con los Activos Intangibles - NIC 38.

En lo que respecta al marco de las entidades que integran el grupo 2 conforme al decreto 3022 de 2013 (Congreso de la Republica de Colombia, 2013) son las NIIF para PYMES que se integran por secciones, entre las cuales podemos encontrar también una norma sobre el tratamiento de los Activos Intangibles – sección 18.

Se observan en estos marcos (NIIF Plenas y PYMES) restricciones importantes (Anexo B), relacionadas con el reconocimiento de activos intangibles que son resultado de desembolsos incurridos internamente, incluso los requerimientos son rigurosos en el marco de las NIIF Plenas en cuanto al reconocimiento de costos en la conformación de activos intangibles generados internamente, obligando a separar en fases (investigación y desarrollo) y solo permitiendo capitalizar los desembolsos en la fase de desarrollo, en la NIIF para PYMES no se permite la capitalización de estos desembolsos en ninguna de las dos fases.

Por ello cabe resaltar que la participación de los activos intangibles distintos de la plusvalía dentro de la situación financiera en las entidades del SSyTI, es muy pequeña y su impacto es considerable cuando se observa el rendimiento de la entidad en el estado de resultados.

2.1.4 Aspectos legales del SSyTI en Colombia

Los principales aspectos legales (fuera de los que afronta cualquier empresa en el territorio nacional) y que son relevantes para este sector, se relación con la propiedad intelectual, industrial y derechos de autor. Estos precisamente se generan a partir del CI que poseen las empresas que participan del SSyTI. Una clasificación apropiada para estos derechos puede ser:

Tabla 2-3: *Clasificación de la propiedad intelectual e industrial*

Propiedad intelectual (o derechos de autor)		**Propiedad industrial**		
Conjunto de normas jurídicas donde se encuentran regulaciones originadas por creación de obra fruto del intelecto humano		Conjunto de derechos que puede poseer una persona física o jurídica sobre activos intangibles que tienen repercusión en esfera comercial e industrial, impactan la industria por ser la solución que se adquiere o porque va a ser el activo que va a permitir el acceso al producto.		
Derechos Morales	**Derechos Patrimoniales**	**Signos distintivos**	**Nuevas creaciones**	**Secreto empresarial**
• Derecho de paternidad • Derecho de integridad • Derecho de inédito • Derecho de modificación • Derecho de retracto	• Reproducción • Comunicación pública • Distribución • Transformación • Adaptación o arreglo	Son aquellos que identifican bienes o servicios dentro del comercio (Marcas, Nombre comercial, etc.).	Son los productos y desarrollos novedosos (Metodología novedosa, Nuevo uso de productos, Nuevos circuitos integrados, etc.).	Es la manera de proteger la información relevante que recae en el proceso productivo o no, si es productivo se entiende que es secreto industrial.

Fuente: Elaboración propia a partir de la cartilla básica jurídica para empresas de T.I. (FEDESOFT, 2017, págs. 4-11).

Los derechos de propiedad intelectual e industrial se encuentran amparados por la Constitución política de Colombia en el artículo 61 “El Estado protegerá la propiedad intelectual por el tiempo y mediante las formalidades que establezca la ley” (Constitución política de Colombia, 1991), de igual manera se han establecido mecanismos para la protección de estos derechos que van desde la acción civil, hasta la acción penal, como lo indica la cartilla básica jurídica para empresas de T.I. “la estructura normativa propuesta en el Código Penal consiste en que cada uno de los tres artículos reúne un grupo de conductas agrupadas según el tipo de derechos afectados (…)” (FEDESOFT, 2017, pág. 8)

Aunque las acciones legales amparan y buscan mantener la protección de estos derechos generados por el CI, en la práctica se hace difícil proteger a las empresas que conforman el SSyTI de las violaciones a estos derechos, por lo cual en los ultimos años las casas de software han venido implementando la comercializan de sus productos y servicios bajo la modalidad de arrendamiento (o SaaS por sus siglas en ingles).

2.1.5 ¿Qué es la modalidad SaaS?

El software como servicio SaaS por sus siglas en inglés (Software as a Service),

> Ofrece una solución de software integral que se adquiere de un proveedor de servicios en la nube mediante un modelo de pago por uso (…) alquila el uso de una aplicación para su organización y los usuarios se conectan a ella a través de Internet, normalmente con un explorador web (Microsoft, 2018).

Son numerosas las ventajas que reviste esta modalidad para los clientes como lo indica Microsoft en su página web, entre ellas:

- Obtener acceso a aplicaciones sofisticadas.
- Pagar solo por lo que usa.
- Usar software de cliente gratuito.
- Movilizar fácilmente a su personal (Acceso al software desde cualquier parte del mundo (contando con acceso a internet), por parte de los empleados “usuarios”).
- Obtener acceso a los datos de las aplicaciones desde cualquier parte (en tiempo real).

Aquí yace una importante ventaja para las empresas del SSyTI que operan bajo esta modalidad, la cual es controlar el acceso a las aplicaciones o software diseñados por la entidad en tiempo real, protegiendo con bastante eficiencia los derechos de autor y controlando asi el licenciamiento. Todo esto se traduce en un mejor control sobre los ingresos a reconocer y previsión de ingresos futuros por medio de estadísticas de satisfacción de clientes y los contratos de servicios anualizados, también se producen flujos de caja continuos mejorando la generación de valor.

2.2 Gestión financiera

Es importante definir y establecer las nociones de lo que se entiende por “gestión financiera” (GF) para establecer su función dentro de las entidades y la creación de valor.

En primera instancia podemos encontrar el termino en español como “gestión financiera” y su forma en inglés como “financial management”. Recientemente algunos autores han realizado un acercamiento sobre la definición y origen de este término:

> El término gestión proviene del latín "maneo", que significa "to stay" y se convierte en el francés "maison" y "housekeeping", luego del nombre "manus" (mano en latín) formó el término " Menaggio" que significa "procesamiento manual". Ya sea de italiano o latín, estas palabras han adquirido en inglés el verbo "to manage" en varios sentidos, pero los más importantes para este dominio son los de "administering" o "driving". A partir de estos, como una derivación, en su forma ingles se obtiene las formas "manager" y "management" (Alexandru & Matei, 2018).

Aquí se entiende cada uno de estos términos en español como:

- *To stay* = permanecer
- *To manage* = gestionar
- *Administering* = administración
- *Driving* = conducción
- *Manager* = gerente
- *Management* = gestión

Como lo indican estos autores “la gestión financiera puede considerarse una buena guía para asignar recursos futuros en una organización” además, uno de los hitos más importantes para alcanzar por parte de la GF, es la creación de valor “el resultado requiere que la gestión financiera se concentre más en un plan estratégico, ya que los gerentes se esfuerzan por crear valor dentro de un entorno corporativo” (Alexandru & Matei, 2018). En resumen, el objetivo general de la GF es la creación de valor en la entidad “maximizar el valor de mercado del capital contable actual” (Ross, Westerfield, & Jordan, 2013, pág. 9)

Si se considera esta visión en la que la GF permite la eficiencia en la asignación de recursos, entonces es válido indicar que la GF, debe tener identificado los recursos o capitales que la entidad emplea para alcanzar la creación de valor. Como lo indica (Van & Wachowicz, 2009) citado por (Alexandru & Matei, 2018) la toma de decisiones en la GF se puede dividir en tres áreas “inversión, financiación y gestión de activos”.

2.2.1 El administrador o gerente financiero

El gerente financiero (CFO por sus siglas en inglés) favorece el aumento de los beneficios que fluyen a los propietarios o inversionistas “actúa en beneficio de los accionistas al emprender acciones que aumenten el valor de las acciones de capital” esta “relación entre los accionistas y la administración se conoce como relación de agencia” y en este tipo de relaciones surge el “problema de la agencia” que es la “la posibilidad de un conflicto de intereses entre los accionistas y los administradores de una compañía” (Ross, Westerfield, & Jordan, 2013, pág. 10) por lo anterior la labor del administrador o gerente financiero se enmarca o es tratada dentro de la Teoría de la Agencia.

¿Cuál es la función del gerente financiero?

El administrador o gerente financiero se encarga de responder a tres preguntas dentro de las entidades “¿Qué clase de inversiones de largo plazo debe hacer?, ¿En dónde obtendrá el financiamiento de largo plazo para pagar su inversión? y ¿De qué manera administrará sus operaciones financieras cotidianas…?” (Ross, Westerfield, & Jordan, 2013, pág. 2)

Decisiones en las que interviene el gerente financiero

De acuerdo con lo anterior, el CFO realiza una planeación financiera con el propósito de apoyar la toma de decisiones relacionadas con los siguientes asuntos:

- *“Presupuestos de capital: Proceso de planear y administrar las inversiones de la empresa a largo plazo.*
- *Estructura de capital: Mezcla de deuda a largo plazo y capital que utiliza una organización.*
- *Capital de trabajo: Activos y pasivos a corto plazo de una empresa”*
  (Ross, Westerfield, & Jordan, 2013, págs. 2-4).

Desde un punto de vista estratégico el CFO puede desempeñar roles o atender funciones relacionadas en 4 categorías como lo indica (International Federation of Accountants - IFAC, 2013, p. 6):

- Crear valor: desarrollar estrategias para la creación de valor sostenible.
- Facilitar el valor: apoyar al cuerpo directivo y la alta gerencia para tomar decisiones y facilitar la comprensión del desempeño de las funciones o unidades organizacionales.
- Preservar el valor: administrar activos y pasivos, gestionando el riesgo con relación al establecimiento y el logro de los objetivos de la organización, y la implementación y monitoreo de sistemas de control interno efectivos.
- Reportar el valor: Asegurar informes del negocio internos y externos, relevantes y útiles.

Se puede indicar que aparecería una 5ta categoría relacionada con la *medición de cambios en el valor*, como se ve más adelante en las métricas que emplea el gerente financiero.

Identificación de los Capitales

Para la toma de estas decisiones, es fundamental que el gerente financiero identifique los capitales con los que cuenta o debe contar la entidad y asociado a esto, las métricas que debe emplear para cuantificarlos y poder hacerles seguimiento. Más allá de los elementos que componen un reporte financiero, el gerente financiero cuenta con otro tipo de recursos que no son plasmados en el reporte financiero. El gerente financiero puede verse también enfrentado a restricciones asociadas a las necesidades de financiación que demanda la operación de la entidad.

Como lo indica Roos (1998) “El CI generalmente se encuentra fuera del marco tradicional de contabilidad/información financiera, dado que los componentes principales del concepto no cumplen con algunos de estos criterios” citado por (Beattie & Smith, 2013, p. 246), los criterios a los que se refiere son los criterios de reconocimiento que incorporan las NIIF (tratados al inicio de este documento ver la Tabla 2-10).

Para las entidades que pertenecen al SSyTI, la función de asignación de recursos gira entorno a las inversiones de largo, mediano o corto plazo para la producción o manteniendo de software y tecnología, los capitales asignados a estas actividades se expresan como el CI que generan estas entidades, otros capitales destinados a mejorar condiciones de quienes poseen el CI en la organización se pueden expresar como el capital humano invertido y otra serie de recursos destinados a mantener las buenas relaciones con los clientes o entorno, producen el capital social y relacional.

Por esta razón la identificación de los capitales (como el CI), mejora la toma decisiones por parte del gerente financiero, asi estos se encuentren fuera del reporte o estado financiero.

Métricas que emplea el gerente financiero

Están condicionadas o restringidas por el marco de preparación de informacion financiera que ha elegido cada entidad o jurisdicción, por ejemplo, el Marco Conceptual para la Información en las NIIF, permite el uso de diferentes bases de medición, con diferentes grados de aplicación y en distintas combinaciones entre las cuales se encuentran el costo histórico, costo corriente, valor realizable (o de liquidación) y el valor presente (IFRS Foundation, 2018).

Sin embargo, en algunas jurisdicciones se han experimentado problemas asociados al uso de métricas no contempladas dentro de los principios de contabilidad generalmente aceptados (GAAP por sus siglas en ingles), “No es ningún secreto que las empresas han estado utilizando constantemente más métricas no GAAP para cuantificar su desempeño financiero, lo que lleva a acusaciones de gestión de ganancias” (acusaciones que se traducen en manipulación indebida de los resultados y el rendimiento financiero), esto conlleva a que “en cualquier grado en que las empresas utilicen métricas no GAAP como

una estrategia de gestión de ganancias, el uso de EBITDA puede ser un subterfugio particularmente audaz” (McCann, 2018).

Resulta particularmente difícil encontrar métricas definidas y aceptadas en lo que respecta a capitales diferentes al financiero, como lo son el capital intelectual, capital humano y relacional, debido a que estos no son incorporados en los reportes financieros, pero es aquí donde se valida y toma fuerza la actividad del gerente financiero dentro de la entidad, como lo indica la más reciente encuesta realizada por McKinsey & Company a directores financieros:

> Los encuestados están de acuerdo en que, durante las transformaciones, las responsabilidades más comunes del CFO son medir el desempeño de las iniciativas de cambio, supervisar el margen y mejoras en el flujo de caja, y el establecimiento de indicadores clave de rendimiento y una línea de base de rendimiento antes de que comience la transformación. (Agrawal, Chandra, Prakash, & Seth, 2018).

Por ello la actividad del director, administrador o gerente financiero, evoluciona más allá del campo financiero y toma especial importancia a la hora de medir esta serie de capitales (CI, relacional y humano) que no están contemplados por los marcos para la preparación de la informacion financiera.

Las anteriores métricas se refieren propiamente a mediciones que efectúa la gestión financiera en sus labores y actividades rutinarias con respecto a los capitales de la entidad, entonces ¿Qué hay de las métricas para medir el desempeño de la actividad encomendada en la relación de agencia?

Cada vez es mayor el interés de los inversionistas por flujo de caja libre como una métrica para realizar seguimiento a la gestión que realizan los directores financieros y la administración de cada entidad:

> En la mente de los accionistas, el flujo de caja libre ha estado reemplazando las ganancias como el estándar de oro de las métricas de desempeño financiero. Menos manipulable que el ingreso neto, se ha convertido en una medida de la salud de una empresa” (Katz, 2018).

¿Cómo se comunica o informa la gestión por parte de los gerentes financieros?

Como ya se indicó anteriormente el flujo de caja libre sirve para medir el rendimiento de la GF encomendada en la relación de agencia, sin embargo el total de la actividad realizada y la justificación de las decisiones tomadas en lo que respecta al presupuesto, estructura y capital de trabajo, se muestran inicialmente a través del reporte financiero o estados financieros, estos poseen (como ya se indicó anteriormente) en el caso de las NIIF restricciones severas en relación con la capitalización de los desembolsos relacionados con la creación de activos intangibles como software y tecnología.

Existen otros reportes que pueden apoyar la comunicación que existe entre los Shareholders, Stakeholders y la entidad reportante, que capturan o por lo menos contemplan otros aspectos que van más allá de lo contable y financiero, entre los reportes más destacados se pueden encontrar:

- Reporte de sostenibilidad
- Reporte integrado

Este último es “una comunicación concisa acerca de cómo la estrategia de una organización, su gobierno corporativo, desempeño y perspectivas, en el contexto de su entorno externo, la conducen a crear valor en el corto, medio y largo plazo” (The International Integrated Reporting Council - IIRC, 2013).

Específicamente el reporte integrado incorpora el concepto de modelo de negocio el cual comunica mediante un diagrama o esquema ¿cómo la entidad crea valor?, y siendo este el objetivo de la GF (crear valor), debería entonces comunicarse el modelo de negocio a los usuarios interesados e identificarse por el gerente financiero para una toma de decisiones más fiable y bien informada.

Para concluir esta sección, se debe entender que la actividad de la gestión financiera está íntimamente relacionada con el concepto de MN sobre los que operan las entidades (el cual se trata a continuación), ya que de estos depende la forma en la que se asignan recursos

y se presenta los resultados de la entidad “las cuestiones de asignación de costos y reconocimiento de ingresos para diferentes empresas y diferentes sectores también están estrechamente vinculadas a la interpretación de sus modelos de negocio” (ICAEW, 2010)

2.3 Modelo de negocio

El concepto de modelo de negocio (MN) ha sido usado ampliamente en varios campos y de igual manera definido en cada disciplina. Por esta razón es importante definir el concepto de “modelo de negocio” que se usara en este trabajo.

> El término "modelo de negocio" ha sido malinterpretado y mal usado a lo largo de los años y, en consecuencia, no ha sido adecuadamente comprendido y aplicado tanto por profesionales como por académicos. Se ha confundido con frecuencia con otros términos populares en la literatura de gestión, como estrategia, concepto de negocio, modelo de ingresos, modelo económico o incluso modelado de procesos de negocio.
> (DaSilva & Trkman, 2014)

Como lo indica los autores (Shafer, Linder, & Smith, 2005) citados por (Batista, Bolívar, & Medina, 2016) en referencia a la definición de (MN) “aunque la mayoría alude a la falta de consenso y conocimiento completo del mismo, se puede identificar un conjunto de elementos comunes: elección estratégica, creación de valor, captura de valor o red de valor”.

2.3.1 Propuestas y discusiones recientes

Uno de los documentos más recientes (mayo de 2017) que tienen como núcleo central el MN y fuerza (o carácter) de iniciativa global, es el desarrollado por el Chartered Global Management Accountant (CGMA por sus siglas en ingles) este documento “CGMA Business Model Framework: Global consultation paper 2017” (CGMA, 2017), pretende obtener informacion de las entidades y sus directores a través de 13 preguntas, con la

finalidad de establecer un marco de referencia mayormente aceptado sobre lo que es el MN y los componentes que lo integran.

Bajo esta misma línea también se pudo encontrar (octubre de 2016) la propuesta que realiza el Financial Reporting Lab una entidad que pertenece al Financial Reporting Council, (organismo normalizador en el Reino Unido para las entidades que cotizan en la bolsa de valores), el informe del proyecto “Business model reporting” (The Financial Reporting Lab, 2016), establece los lineamentos para presentar el reporte del MN para las entidades que están obligadas y obtener de estos usuarios retroalimentación sobre los requisitos de revelación y presentación de un buen modelo de negocio.

Otros organismos con iniciativa global que han desarrollado requerimientos sobre la presentación del MN a nivel de reportes financieros o corporativos, se encuentra el IIRC, este presenta el marco “The international <IR> framework” (The International Integrated Reporting Council - IIRC, 2013) y en el cual se indica que “Un informe integrado deberá responder a la pregunta: ¿Cuál es el Modelo de Negocio de la organización?”. Para lo cual este marco establece la definición de MN, los elementos clave del MN y la descripción de cada uno.

Otros organismos que se ocupan de normas para la preparación de la informacion financiera y su divulgación, se han apartado de este concepto como lo es la fundación IFRS:

> Sin embargo, otros encuestados pensaron que hay muchos tipos de modelos de negocio. En consecuencia, no apoyaron la idea de que el IASB debería considerar la noción de modelo de negocio en el establecimiento de normas, porque el IASB puede no ser capaz de desarrollar estándares que representen adecuadamente los muchos modelos de negocio diferentes. (IFRS Foundation, 2014, p. 7).

Incluso en el proyecto de mejora del marco conceptual para la informacion financiera, que concluyo en el año 2018 con la emisión del nuevo marco conceptual, confirmaron esto “el uso del término "modelo de negocio" sería confuso, ya que las organizaciones definen el término de diversas maneras. La Junta decidió, por lo tanto, utilizar el término "actividades de negocio" en el Marco conceptual de 2018” (IFRS Foundation, 2018, p. 9) apartándose asi del tratamiento y definición propiamente de lo que es el modelo negocio.

2.3.2 Iniciativas implementadas con mayor aceptación

Una iniciativa que ha tenido varios años de maduración desde su promulgación y acogida en más de un país es la realizada por el IIRC, en cuanto a la definición y los requisitos de presentación del MN en las entidades que declaran presentar reportes corporativos bajo los requerimientos del “The international <IR> framework” (The International Integrated Reporting Council - IIRC, 2013).

De acuerdo con la informacion recuperada, por país el número de entidades que han adoptado el Marco Internacional <IR> en el continente americano son:

Tabla 2-4: *Adopción del Marco Internacional <IR> en el Continente Americano*

País	Número de entidades
Estados Unidos	24
Canadá	7
México	4
Costa Rica	1
Colombia	13
Perú	1
Brasil	39
Chile	10
Argentina	2

Fuente: Worldwide adoption of the International <IR> Framework (Corporate Register Ltd, 2018)

En el reporte integrado que la entidad emitió para el año 2017, se menciona que “Basándonos en los resultados de diferentes estudios de mercado y nuestra propia inteligencia de mercado, estimamos que más de 1,600 empresas en 64 países en total están en el camino hacia la presentación de reportes integrados en todo el mundo” (The International Integrated Reporting Council - IIRC, 2017, pág. 29)

Este mismo organismo también realiza consultas de retroalimentación para facilitar cada vez más la aplicación del marco que propone y efectuar mejoras al mismo, como la que se efectuó en marzo de 2017 “International <IR> Framework Implementation Feedback” (The International Integrated Reporting Council - IIRC, 2017), en donde se recopilo información

de 19 países en los eventos que realizo este organismo, y cerca de 400 comentarios o contribuciones acerca de la implementación del marco para el reporte integrado.

De acuerdo con lo anterior, se tomará como base para el presente trabajo la definición y elementos que integran del modelo de negocio del The international <IR> framework, iniciando por entender que es el MN para esta entidad.

Este marco define al MN como el "sistema de transformación de entradas, a través de las actividades de negocio de una organización, en productos y resultados que pretenden cumplir con los propósitos estratégicos de la organización y crear valor a corto, medio y largo plazo" (The International Integrated Reporting Council - IIRC, 2013, pág. 36).

Los elementos que integran el MN son:

Tabla 2-5: *Elementos conformadores del Modelo de Negocio <IR>*

	Definición
Entradas	Los capitales (recursos y relaciones) en los que la organización fundamenta sus actividades empresariales.
Actividades de negocio	Incluyen la planificación, el diseño y la fabricación de productos o el despliegue de habilidades y conocimientos especializados en la prestación de servicios. Estas actividades describen: • Cómo la organización se diferencia en el mercado. • La medida en que el modelo de negocio se basa en la generación de ingresos después del punto inicial de venta. • Cómo la organización aborda el tema de la necesidad de innovar. • Cómo el modelo de negocio ha sido diseñado para adaptarse al cambio.
Salidas	Los productos y servicios de una organización, y cualquier residuo o subproducto.
Resultados	Las consecuencias internas y externas (positivas y negativas) para los capitales, que se derivan de las actividades empresariales y la producción de una organización.

Fuente: Elaboración propia a partir de "The international <IR> framework" (The International Integrated Reporting Council - IIRC, 2013).

El marco internacional para el reporte integrado clasifica y describe los capitales asi:

Tabla 2-6: *Capitales en el MN <IR>*

Tipo de Capital	Descripción
Financiero	El conjunto de fondos: • disponible en las organizaciones para su uso en la producción de bienes o la prestación de servicios. • obtenidos a través de financiación, tales como deuda, capital o subvenciones, o generado a través de operaciones o inversiones.
Industrial	Objetos físicos fabricados (a diferencia de los objetivos físicos naturales) que están disponibles para una organización para su uso en la producción de bienes o la prestación de servicios.
Intelectual	Intangibles basados en el conocimiento de la organización, incluyendo: • propiedad intelectual, tales como patentes, derechos de autor, software, derechos y licencias • "capital organizacional" tales como el conocimiento tácito, sistemas, procedimientos y protocolos
Humano	Competencias, capacidades y experiencia de las personas, y sus motivaciones para innovar, incluyendo su: • alineación con y apoyo al marco de gobierno, enfoque de gestión de riesgos y valores éticos de una organización • capacidad para comprender, desarrollar e implementar la estrategia de una organización • lealtad y motivación para la mejora de procesos, productos y servicios, incluyendo su capacidad para dirigir, gestionar y colaborar
Social Y Relacional	Las instituciones y las relaciones dentro y entre las comunidades, los grupos de interés y otras redes; y la capacidad de compartir información para mejorar el bienestar individual y colectivo. Incluye: • normas compartidas, y valores y conductas comunes • relaciones con grupos de interés clave • intangibles asociados a la marca y la reputación que una organización ha desarrollado
Natural	Todos los recursos y procesos medioambientales renovables y no renovables que proporcionan los bienes y servicios que sostienen la prosperidad pasada, actual o futura de una organización. Incluye: • aire, agua, tierra, minerales y bosques • la biodiversidad y la salud del ecosistema.

Nota: Como ya se mencionó anteriormente el CI, es un elemento clave en las entidades del SSyTI, y bajo este marco internacional, es contemplado y presentado. **Fuente:** Elaboración propia a partir de "The international <IR> framework" (The International Integrated Reporting Council - IIRC, 2013).

2.4 Estados Financieros

Al referirnos en este documento a estados financieros (EF) de propósito general, debemos entender que estos son una forma de reportes financieros corporativos que emiten las entidades con el fin proporcionar informacion financiera a una gran cantidad de usuarios que no están en capacidad de obtener informacion a la medida, como lo indica la IFRS en el marco conceptual emitido en marzo de 2018 "…los estados financieros de propósito general, que son una forma particular de informes financieros de propósito general…" (IFRS Foundation, 2018, p. 22).

Se ha tomado como documento base para el análisis de este tema, el Marco conceptual para la información financiera de las NIIF completas (o plenas) ya que la "NIIF para las PYMES se ha desarrollado mediante la extracción de los conceptos fundamentales del Marco Conceptual del IASB y de los principios y guías obligatorios relacionados de las NIIF completas" (IASB, 2015).

Como lo indica este organismo el objetivo de los EF es "proporcionar información financiera… que es útil para los usuarios de los estados financieros… en la evaluación de la gestión de la administración sobre los recursos económicos de la entidad" (IFRS Foundation, 2018, p. 22).

Estos recursos económicos están vinculados a los elementos de los estados financieros como lo señala este organismo:

Tabla 2-7: *Elementos de los estados financieros IFRS*

Ítem discutido en Capitulo 1	Elemento	Definición o descripción
Recurso económico	Activo	Un recurso económico presente controlado por la entidad como resultado de eventos pasados. Un recurso económico es un derecho que tiene el potencial de producir beneficios económicos.
…	…	…

Fuente: Extracto tomado de (IFRS Foundation, 2018)

Este organismo define el activo como “un recurso económico presente controlado por la entidad como resultado de eventos pasados” y también indica que “un recurso económico es un derecho que tiene el potencial de producir beneficios económicos” (IFRS Foundation, 2018).

El concepto “Potencial de producir beneficios económicos” es aclarado por este marco indicando que:

> No es necesario estar seguro, ni siquiera probable, de que el derecho produzca beneficios económicos. Solo es necesario que el derecho ya exista y que, al menos en una circunstancia, produzca para la entidad beneficios económicos más allá de los disponibles para todas las demás partes (IFRS Foundation, 2018, p. 30).

A través de estos tres aspectos (derecho, potencial y control), se derivan y establecen los requerimientos para el reconocimiento de activos intangibles y demás activos que contemplan estas normas (Plenas o PYMES).

El marco indica que, si “un elemento que cumple con la definición de activo o pasivo no es reconocido, una entidad puede necesitar proporcionar información sobre ese elemento en las notas” (IFRS Foundation, 2018, p. 43), permitiendo entonces que cualquier informacion que sea relevante para los usuarios de los estados financieros, se les presente por medio de notas y revelaciones a los estados financieros.

Se resalta el hecho que los estados financieros (o reportes financieros) presentan la gestión, que la entidad ha realizado sobre los recursos económicos encomendados, es decir son el producto de la GF, entonces para cumplir este aspecto sería válido como apoyo a las notas de los reportes financieros, identificar y presentar el MN, esencialmente en las entidades que participan del SSyTI.

Capítulo III: Desarrollo

3.1 Análisis de las relaciones entre los elementos (PYME SSyTI, GF, MN y EF)

En el capítulo anterior se expusieron argumentos de ¿Cómo? los elementos (MN, GF y EF) persiguen propósitos precisos en la gestión de la entidad, de acuerdo con esto, se plantea un cuadro comparativo en términos generales del propósito que persigue cada elemento y a través de la existencia (o no) de un común denominador, determinar el tipo de relaciones que se producen entre el modelo de negocio, la gestión financiera y la preparación y divulgación de los estados financieros.

Tabla 3-1: *Comparativo de elementos (Nivel general)*

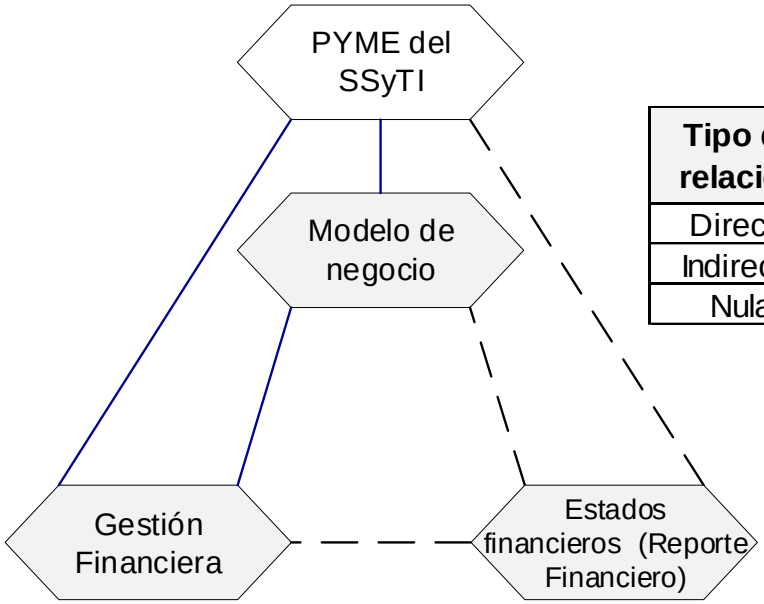
Elemento	Propósito o meta	Común denominador
PYME del SSyTI	En general *"El propósito de la empresa es crear valor…"* (Ross, Westerfield, & Jordan, 2012, pág. 1). De acuerdo con esto para una empresa que participa del SSyTI será, crear valor a través del capital intelectual, como lo indican algunos trabajos relacionados con entidades que participan en este sector *"su valor está relacionado con recursos de capital intelectual; los cuales son incorporados dentro su modelo de negocio para constituir su ventaja competitiva"* (Rojas, 2018).	***Crear valor*** *(Financiero, Industrial, Intelectual, Humano, Social Y Relacional, Natural)*
Gestión Financiera	▪ Uno de los hitos más importantes para alcanzar por parte de la GF, es la creación de valor "*el resultado requiere que la gestión financiera se concentre más en un plan estratégico, ya que los gerentes se esfuerzan por crear valor dentro de un entorno corporativo*" (Alexandru & Matei, 2018).	***Crear valor*** *(Financiero)*
	▪ El gerente financiero favorece el aumento de los beneficios que fluyen a los propietarios o inversionistas "*actúa en beneficio de los accionistas al emprender acciones que aumenten el valor de las acciones de capital*" (Ross, Westerfield, & Jordan, 2013, pág. 10).	***Aumentar el valor*** *(Financiero)*

	▪ El gerente financiero realiza una planeación financiera con el propósito de tomar decisiones relacionadas con los siguientes asuntos, "*presupuestos de capital, estructura de capital y capital de trabajo*". (Ross, Westerfield, & Jordan, 2013, págs. 2-4). ▪ La identificación de los capitales (como el CI), mejora la toma decisiones por parte del gerente financiero (relacionado con la asignación de recursos). La actividad de la gestión financiera está íntimamente relacionada con el concepto de MN sobre los que operan las entidades, ya que de estos depende la forma en la que se asignan recursos y se presenta los resultados de la entidad "*las cuestiones de asignación de costos y reconocimiento de ingresos para diferentes empresas y diferentes sectores también están estrechamente vinculadas a la interpretación de sus modelos de negocio*" (ICAEW, 2010).	***Identificación, asignación y medición del cambio en los capitales*** *(Financiero, Industrial, Intelectual, Humano, Social Y Relacional, Natural)*
Modelo de Negocio	El MN es el "sistema de transformación de entradas, a través de las actividades de negocio de una organización, en productos y resultados que pretenden *cumplir con los propósitos estratégicos de la organización y crear valor a corto, medio y largo plazo*" (The International Integrated Reporting Council - IIRC, 2013, pág. 36).	***Crear valor*** *(Financiero, Industrial, Intelectual, Humano, Social Y Relacional, Natural)*
Estados Financieros (Reporte Financiero)	"proporcionar información financiera… que es útil para los usuarios de los estados financieros… en la evaluación de la gestión de la administración sobre los recursos económicos de la entidad" (IFRS Foundation, 2018).	***Proporcionar información financiera***

Como se muestra, los elementos Pyme SSyTI, GF y MN tienen una relación directa a través de un común denominador en la meta que pretenden alcanzar cada uno "crear o aumentar valor" desde el punto de vista financiero. En cuanto al elemento "reporte financiero o estados financieros" no tiene una relación conceptual directa través del propósito o meta que persigue (Proporcionar información financiera), sin embargo, posee una relación indirecta debido a que mediante este tipo de informes se comunica y se evidencia si se han logrado el cumplimiento de los propósitos o metas en la Pyme SSyTI, el MN y la GF. En este último caso (GF) el reporte financiero juega un papel relevante para la Identificación, asignación y medición del cambio en los capitales en términos financieros.

De acuerdo con lo anterior se establece gráficamente las relaciones que se producen entre los elementos asi:

Figura 3-1: Tipo de relaciones establecida entre los elementos.



Tipo de relación	Convención (línea) de la relación
Directa	———
Indirecta	– – –
Nula	N/A

Fuente: Elaboración propia.

3.2 Identificación de los componentes del MN en la entidad objeto del estudio de caso

Para poder establecer relaciones e interacciones que se producen entre el MN, la GF y la preparación y divulgación de los reportes financieros en la entidad objeto del estudio de caso, es necesario identificar los componentes más relevantes que integran el MN en la entidad, para ello se diseña una matriz para identificación de los componentes del MN y las posibles fuentes de informacion, esta sirve de base para que la entidad de manera independiente diagrame su MN. Como lo indica el IIRC una de las “características que puede mejorar la eficacia y la legibilidad de la descripción del modelo de negocio” es realizar una representación gráfica simple tipo diagrama “resaltando los elementos clave, respaldado por una explicación clara sobre la relevancia de esos elementos en la organización” (Consejo Internacional de Reporte Integrado - IIRC, 2013, pág. 27). Los elementos clave a presentar en el diagrama, son decisión de la entidad ya que provienen de informacion privada o restringida.

Tabla 3-2: *Componentes del MN en la entidad objeto del estudio de caso*

Fase	Ítem	Elementos (Posibles)	Fuente de información (Posible)	Tratamiento de la informacion actualmente
Entradas (Capitales Iniciales) **Y** **Resultados (Capitales Transformados)**	Financiero	Composición patrimonial.	Estados financieros de propósito general Indicadores financieros	Publica (Externa)
		Pasivos financieros.		
	Industrial	Activos no corrientes clasificados como Propiedad, planta y equipo (tales como equipos de computación, etc.).	Estados financieros de propósito general Indicadores financieros	Publica (Externa)
		Infraestructura tecnológica tales como redes, medios de trasmisión de datos, etc.	Informes del SSyTI y Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia	Publica (Externa)
	Intelectual	Activos no corrientes clasificados activos intangibles.	Estados financieros de propósito general Indicadores financieros	Publica (Externa)
		Implementación de normas tales como ISO 27001, etc.	Sistemas o normas implementadas para la gestión de la informacion	Publica (Externa)
		Metodologías implementadas por la entidad tales como PMBOK, Scrum, PRINCE2, etc.	Sistemas implementados para planificación y seguimiento de proyectos	Privada (Interna)
		Patentes, derechos de autor y licencias (adquiridas o creadas).	Ministerio del interior - Dirección nacional de derecho de autor (Unidad Administrativa Especial)	Publica (Externa)
	Humano	Marco de gobierno y valores éticos.	Política de valores éticos de la organización	Privada (Interna)
		Plan de incentivos y otros beneficios a empleados.	Estados financieros de propósito general Indicadores financieros Política de beneficios a empleados	Publica (Externa)
		Capacitación a los trabajadores.	Plan de capacitación a los funcionarios.	Privada (Interna)
	Social Y Relacional	Posicionamiento y reputación de marca.	Estudios asociados a la Marca	Privada (Interna)
		Confianza de los clientes en la marca.		
		Churn rate (o tasa de cancelación de clientes)	Indicadores de seguimiento a clientes	
		Relaciones con grupos de interés clave.	Plan de comunicaciones, capacitaciones y eventos para clientes	Publica (Externa)
	Natural	Sostenibilidad ambiental y uso de recursos naturales.	• Política de informes sobre el uso recursos naturales y sostenibilidad ambiental.	Privada (Interna)

			• Indicadores de sostenibilidad ambiental.	
Actividades De Negocio	¿Cómo se diferencia en el mercado?	Tecnología de los productos.	Lenguaje de desarrollo (Programación)	Publica (Externa) / Privada (Interna)
		Integración de las aplicaciones y sistemas operativos.		
		Capacitación a los clientes.	Plan de capacitaciones y conferencias publicado en la página web	
		Atencion pre/postventa (Soporte técnico).	• Canales de atención • Política de protección al consumidor	
	Generación de ingresos	Informe histórico de ingresos bajo modalidad SaaS, Licencias de Software y Soporte técnico.	• Estados financieros de propósito general. • Presupuesto de ventas por producto, cantidad y valor. • Informe histórico sobre las ventas por producto, cantidad y valor.	Publica (Externa) / Privada (Interna)
		Informe proyectado sobre ingresos bajo modalidad SaaS, Licencias de Software y Soporte técnico.		
	Procesos de innovación	Certificación en buenas prácticas de innovación.	Política, manuales y procesos sobre buenas prácticas en innovación.	Publica (Externa) / Privada (Interna)
	¿Cómo el MN se adapta al cambio?	Tecnología de los productos.	Lenguaje de desarrollo (Programación)	Privada (Interna)
		Integración y compatibilidad de las aplicaciones y sistemas operativos.		
Salidas / Outputs	Productos y Servicios	Licencias de Software Asesoría y Soporte técnico.	Portafolio de productos y servicios clave que ofrece la entidad	Publica (Externa)
		Servicios SaaS (Cloud Computing), Facturación electrónica.	Portafolio de nuevos productos y servicios clave que ofrece la entidad	Publica (Externa)

Nota: Pueden existir elementos irrelevantes que posiblemente la entidad no identifique y por lo cual no se incluyan dentro del MN de la entidad, como lo indica el marco para el <IR> “Aunque la mayoría de las organizaciones interactúan con todos los capitales, en cierta medida, estas interacciones pueden ser relativamente menores o tan indirectas que no sean lo suficientemente importantes para incluirse en el informe integrado” (Consejo Internacional de Reporte Integrado - IIRC, 2013, pág. 13). **Fuente:** Elaboración propia a partir de informacion suministrada por la entidad y de la orientación que brinda el marco para el <IR>.

3.3 Relaciones entre MN y las funciones de la GF en la entidad objeto del estudio de caso

Se puede inferir que el MN apoya la GF y la preparación y divulgación de los reportes financieros en la PYME colombiana del SSyTI objeto del estudio de caso, a través de las relaciones e interacciones que se producen desde el rol estratégico de la gerencia financiera, roles descritos en literal 2.2 y clasificados en 4 categorías “crear, facilitar, preservar y reportar el valor” (International Federation of Accountants - IFAC, 2013, p. 6). (Ver tabla 3-3).

Tabla 3-3: *Contribución del MN en la consecución de las funciones del gerente financiero en la PYME del SSyTI*

Función del gerente financiero (Nivel General)		Algunas funciones relevantes del gerente financiero en la PYME del SSyTI	Cnv* / Relación**	Contribución del MN en la consecución de estas funciones
Realizar planeación financiera	Presupuestos de capital	Planeación de Inversiones de largo plazo en la producción de intangibles y estimación del retorno sobre la inversión	**A.** Crear valor	"(…) la estrategia define los objetivos; el MN ilustra cómo se utilizan los diferentes recursos, tangibles e intangibles, para alcanzar esos objetivos" (Bini, Simoni, Dainelli, & Giunta, 2018, p. 6)
		Estimación y gestión del riesgo en las inversiones	**B.** Preservar el valor (en el largo plazo)	"La descripción del MN puede ser relevante para las partes interesadas si les ayuda a comprender la "historia" de la empresa y aumentar la comprensión de otros datos proporcionados (es decir, estados financieros, exposición al riesgo, sostenibilidad de las operaciones)" (Michalak, Rimmel, Beusch, & Jonäll, 2017, p. 51).
	Estructura de capital	Determinación y costo financiero del endeudamiento bancario (Percepción de usuarios externos)	**C.** Facilitar el valor	"el MN se convierte en un valioso dispositivo de comunicación que puede proporcionar a los usuarios externos un "contexto convincente para interpretar los indicadores cuantitativos o relativos" (Holland, 2004, p. 97) citado por (Bini, Simoni, Dainelli, & Giunta, 2018, p. 6)
		Determinación del Capital proporcionado por los accionistas		La creación y comunicación del MN permite atraer el capital por parte de los inversores, como lo indica Preston, Wright, and Young (1996), el diagrama de MN "se convierte en parte de la historia que la compañía, cuenta sobre sí misma para legitimar su desempeño y atraer inversionistas." citado por (Havemo, 2018, p. 444)
	Capital de trabajo	Pasivos de corto plazo para cumplimiento de desembolsos relacionados con la creación de capital Humano, intelectual, social y relacional	**D.** Preservar el valor (en el corto y mediano plazo)	"Un modelo de negocio articula cómo la compañía convertirá los recursos y capacidades en valor económico (Teece, 2010)." citado por (Beattie & Smith, 2013, p. 243) además "Este modelo hace visible cómo la empresa adquiere y utiliza diferentes formas de capital (físico, financiero e intelectual) para crear valor" (Beattie & Smith, 2013, p. 243)
Establecer métricas	Indicadores financieros	Establecimiento de Indicadores clave del rendimiento financiero	**E.** Medir cambios en el valor	"el MN se convierte en un valioso dispositivo de comunicación que puede proporcionar a los usuarios externos un "contexto convincente para interpretar los indicadores cuantitativos o relativos" (Holland, 2004, p. 97) citado por (Bini, Simoni, Dainelli, & Giunta, 2018, p. 6)

	Apoyo en indicadores no financieros	Establecimiento de Indicadores clave del rendimiento no financiero (NFKPIs)		La vinculación de las NFKPI y la divulgación del MN permite a las empresas ofrecer a los inversores una imagen más clara del proceso de creación de valor (Bini et al., 2016) citado por (Bini, Simoni, Dainelli, & Giunta, 2018, p. 6)
Emitir informes para los diferentes usuarios	**Reporte financiero (Estados financieros)**	Proporcionar información financiera que sea útil para los usuarios de los EF, en la evaluación de la gestión de la administración sobre los recursos económicos de la entidad, proporcionando informacion adicional que sea relevante para el entendimiento de esta.	**F.** Reportar el valor	El MN "(...) actúa como un marco para la revelación, mostrando cómo se relacionan los diferentes capitales y cómo contribuyen a la generación de valor" (Bini, Simoni, Dainelli, & Giunta, 2018, p. 6)
	Reporte no financiero	Apoyo en la preparación de informes que contemplen el rendimiento de capitales no financieros (Intelectual; relacional, humano)		"La divulgación de un modelo de negocio es la noción más reciente en los informes narrativos de Capital Intelectual" (Michalak, Rimmel, Beusch, & Jonäll, 2017, p. 55).

Nota: Se crea una convención **(Cnv*)** para las relaciones **(**)** que se producen entre el MN y la GF, a través del rol estratégico que desempeña el gerente financiero. **Fuente:** Elaboración propia.

Capítulo IV: Resultados del Estudio de Caso

4.1 Evaluación de las relaciones entre la GF y el MN en la entidad objeto del estudio de caso

Señalado el tipo de relación que se produce en términos generales (Figura 3-1) y las relaciones que se producen entre MN y las funciones del gerente financiero, desde el rol estratégico (Tabla 3-3), cada relación es puesta a consideración de los Stakeholders internos (propietario y gerente) en la entidad objeto del estudio de caso mediante *entrevistas individuales*, para que sean cuantificadas de acuerdo con la escala de la Tabla 4-1

Tabla 4-1: *Escala de calor y valoración numérica a utilizar en las entrevistas*

Color base para la escala	Escala de intensidad entrevistas	Nivel o grado de relación (MN y GF)	Escala de valoración numérica	Referencia base del color (Modelo RGB)*		
				Rojo	Verde	Azul
	Muy Necesario	Muy Alto	5	255	0	0
	Necesario	Alto	4	255	128	0
	Indiferente	Medio	3	255	255	0
	Poco necesario	Bajo	2	127	255	128
	Innecesario	Muy Bajo	1	0	255	255

Nota: (Modelo RGB*) o Modelo cromático de representación de colores rojo, verde, azul (Red, Green, Blue por sus siglas en ingles). **Fuente:** Elaboración propia

Entrevista estructurada

Las entrevistas aplicadas (Anexo D), son de tipo de tipo estructurado y cuentan con 6 preguntas. Se aplican al socio (inversionista) y al gerente general de la entidad.

Se elaboran a partir de la relación estratégica, la contribución que hace el MN y la función del gerente financiero (ver Tabla 3-3).

Tabla 4-2: *Entrevista para establecer el grado de relación entre el MN y la GF en la entidad*

Cnv* / Relación**	**Pregunta A (Escala de intensidad)**
A. Crear valor	**1)** En una escala de 1-5 (donde 1 es innecesario y 5 es muy necesario), ¿Piensa que, para crear valor de manera sostenible y así alcanzar los objetivos fijados en la planeación de inversiones de largo plazo, es necesario identificar cómo se utilizan los diferentes recursos (tangibles e intangibles)?
B. Preservar el valor (en el largo plazo)	**2)** En una escala de 1-5 (donde 1 es innecesario y 5 es muy necesario), ¿Piensa que, para preservar en el valor (en el largo plazo) mediante una correcta estimación y gestión del riesgo en las inversiones, es necesario incluir informacion adicional que permita aumentar la comprensión de los estados financieros, exposición al riesgo y sostenibilidad de las operaciones?
C. Facilitar el valor	**3)** En una escala de 1-5 (donde 1 es innecesario y 5 es muy necesario), ¿Piensa que, para determinar la estructura de capital más optima y con ello facilitar la creación de valor en la entidad, es necesario incluir informacion adicional que permita atraer el capital y proveer un contexto convincente de la empresa a las entidades de financiamiento?
D. Preservar el valor (en el corto y mediano plazo)	**4)** En una escala de 1-5 (donde 1 es innecesario y 5 es muy necesario), ¿Piensa que, para preservar el valor (en el corto y mediano plazo) mediante la gestión adecuada de pasivos relacionados con la creación de capital humano, intelectual, social y relacional, es necesario hacer visible cómo la empresa adquiere y utiliza diferentes formas de capital?
E. Medir cambios en el valor	**5)** En una escala de 1-5 (donde 1 es innecesario y 5 es muy necesario), ¿Piensa que, para medir los cambios en el valor, es necesario establecer indicadores clave del rendimiento financiero y no financiero, ofreciendo asi a los inversores una imagen más clara del proceso de creación de valor en la empresa?
F. Reportar el valor	**6)** En una escala de 1-5 (donde 1 es innecesario y 5 es muy necesario), ¿Piensa que, para reportar el valor mediante la emisión de informes financieros y no financieros, es necesario proveer un marco para la revelación, mostrando cómo se relacionan los diferentes capitales y cómo contribuyen a la generación de valor?

Nota: (Cnv*) Convención establecida para las relaciones que se producen a través del rol estratégico que desempeña la gerencia financiera. **Fuente:** Elaboración propia

Tabla 4-3: *Supuestos para establecer el grado de relación entre el MN y la GF*

Cnv* / Relación**	Pregunta	Supuesto
A. Crear valor	**1)**	Si es necesario identificar cómo se utilizan los diferentes recursos (tangibles e intangibles), para crear valor de manera sostenible y así alcanzar los objetivos fijados en la planeación de inversiones de largo plazo, valida la relación estratégica que se produce entre la contribución que hace el MN y la función del gerente financiero.
B. Preservar el valor (en el largo plazo)	**2)**	Si es necesario incluir informacion que permita aumentar la comprensión de los estados financieros, exposición al riesgo y sostenibilidad de las operaciones, para preservar en el valor (en el largo plazo) mediante una correcta estimación y gestión del riesgo en las inversiones, valida la relación estratégica que se produce entre la contribución que hace el MN y la función del gerente financiero.
C. Facilitar el valor	**3)**	Si es necesario incluir informacion que permita proveer un contexto convincente para interpretar los indicadores por parte de las entidades de financiamiento o atraer el capital por parte de los inversores, determinando de esta manera la estructura de capital más optima y asi facilitar la creación del valor, valida la relación estratégica que se produce entre la contribución que hace el MN y la función del gerente financiero.
D. Preservar el valor (en el corto y mediano plazo)	**4)**	Si es necesario hacer visible cómo la empresa adquiere y utiliza diferentes formas de capital, para preservar el valor (en el corto y mediano plazo) mediante la gestión adecuada de pasivos relacionados con la creación de capital humano, intelectual y social, valida la relación estratégica que se produce entre la contribución que hace el MN y la función del gerente financiero.
E. Medir cambios en el valor	**5)**	Si es necesario establecer indicadores clave del rendimiento financiero y no financiero, para medir los cambios en el valor y de esta manera ofrecer a los inversores una imagen más clara del proceso de creación de valor en la empresa, valida la relación estratégica que se produce entre la contribución que hace el MN y la función del gerente financiero.
F. Reportar el valor	**6)**	Si es necesario proveer un marco para la revelación, mostrando cómo se relacionan los diferentes capitales y cómo contribuyen a la generación de valor, para reportar el valor mediante la emisión de informes financieros y no financieros, valida la relación estratégica que se produce entre la contribución que hace el MN y la función del gerente financiero.

Nota: (Cnv*) Convención establecida para las relaciones que se producen a través del rol estratégico que desempeña la gerencia financiera. Una vez realizada las entrevistas se consolida la informacion y se representan gráficamente en un mapa de calor. **Fuente:** Elaboración propia

4.2 Valoración de las relaciones por parte de los Stakeholders internos

Las valoraciones obtenidas a través de las opiniones de los entrevistados fueron:

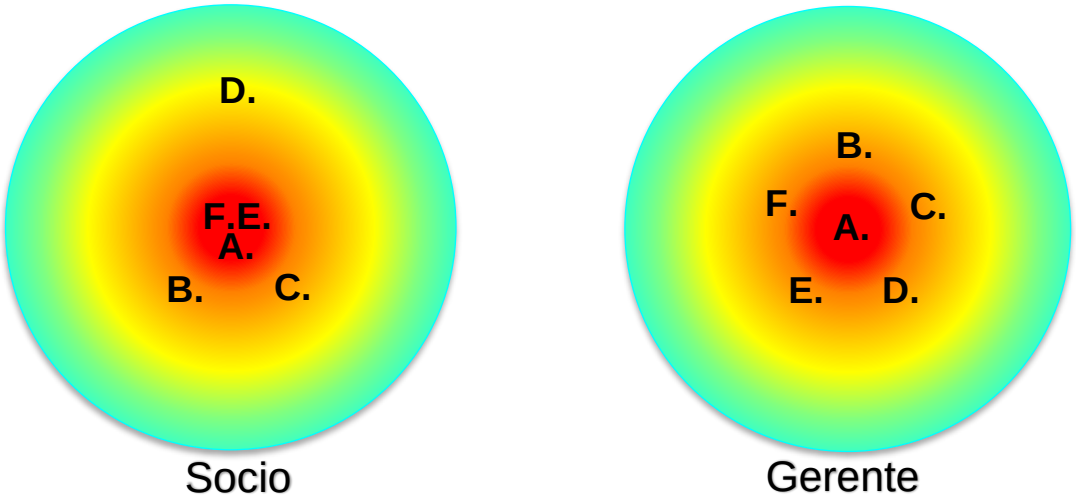
Tabla 4-4: *Resultados obtenidos en las entrevistas*

Valoración obtenida para cada relación	Opinión del:	
	Socio	**Gerente**
5	**A. E. F.**	**A.**
4	**B. C.**	**B. C. D. E. F.**
3	**D.**	---
2	---	---
1	---	---

Fuente: Elaboración propia

El mapa de calor (o representación gráfica de datos por colores) brinda una idea más clara de lo relevante que son las relaciones establecidas desde la literatura entre el MN y la GF, para los Stakeholders internos en la entidad objeto del estudio de caso:

***Figura 4-1*:** Mapa de calor de acuerdo con la opinión de los entrevistados.



Nota: La relación "D" es indiferente para el entrevistado (socio) sustentando que hacer visible cómo la empresa adquiere y utiliza diferentes formas de capital para una adecuada gestión del pasivo, no es necesario, ya que el efecto de esta gestión se ve a través de las utilidades de la compañía. **Fuente:** Elaboración propia.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

La definición y divulgación del MN constituye una herramienta clave para la gestión financiera en las PYMES que conforman el SSyTI en Colombia porque facilita la toma de decisiones en las que interviene el gerente financiero, relacionadas con los capitales (intelectual, humano, social y relacional, entre otros) que crean valor en la entidad.

Entre las razones que validan la importancia de definir el MN en una empresa PYME colombiana del sector de software y tecnologías de la información, como base para la gestión financiera (Anexo C) y la definición de los principios específicos adoptados por la entidad al preparar y presentar estados financieros, podemos indicar que:

- El rol estratégico desempeñado por el CFO conlleva a identificar capitales que están fuera del estado financiero y aportan a la creación de valor de manera sostenible, permitiendo una planeación más acertada de las inversiones de largo plazo y la gestión adecuada de pasivos (corto plazo) relacionados con la conformación de capital humano, intelectual, social y relacional, en la entidad.
- El MN aumenta la comprensión de los estados financieros, exposición al riesgo y sostenibilidad de las operaciones, facilitando así la gestión y estimación del riesgo de las inversiones que emprende la entidad, contribuyendo a preservar el valor en la misma.
- Para ofrecer a los inversores una imagen más clara del proceso de creación de valor en la empresa, es necesario establecer indicadores clave del rendimiento financiero y no financiero, el MN proporciona un contexto o marco que facilita la comprensión de estos indicadores.

5.2 Recomendaciones

Para futuras investigaciones y trabajos, será valiosa analizar, si las relaciones establecidas aquí se comparten o son similares con las demás entidades que participan del SSyTI en Colombia, asi como también con las entidades que crean valor principalmente desde su capital intelectual y aquellos capitales que están fuera del estado financiero (fuera de balance).

Bibliografía

Agrawal, A., Chandra, K., Prakash, P., & Seth, I. (2018, Diciembre). *McKinsey & Company*. Retrieved from https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-new-cfo-mandate-prioritize-transform-repeat

Alexandru, I. M., & Matei, G. (2018). Conceptual definitions and financial management specific. *Annals of the "Constantin Brâncuşi" University of Târgu Jiu*.

Batista, R. M., Bolívar, A., & Medina, P. (2016). Monitorización del proceso emprendedor a través del modelo de negocio. *Innovar*, 83-102. doi:http://dx.doi.org/10.15446/innovar.v26n61.57168

Beattie, V., & Smith, S. J. (2013). Value creation and business models: Refocusing the intellectual capital debate. *The British Accounting Review*, 243-254. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.bar.2013.06.001

Bini, L., Dainelli, F., & Giunta, F. (2016). Business model disclosure in the Strategic Report: Entangling intellectual capital in value creation process. *Journal of Intellectual Capital, XVII*, 83-102. doi:https://doi.org/10.1108/JIC-09-2015-0076

Bini, L., Simoni, L., Dainelli, F., & Giunta, F. (2018). Business Model and Non-Financial Key Performance Indicator Disclosure. *Journal of Business Models, 6*(2), 5-9.

CGMA. (2017). *CGMA Business Model Framework: Global consultation paper.*

Congreso de la Republica de Colombia. (28 de Diciembre de 2012). Por el cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo para los preparadores de información financiera que conforman el Grupo 1.

Congreso de la Republica de Colombia. (27 de Diciembre de 2013). Por el cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo para los preparadores de información financiera que conforman el Grupo 2.

Consejo Internacional de Reporte Integrado - IIRC. (2013). El Marco Internacional <IR>.

Constitución política de Colombia. (1991). Obtenido de http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Documents/Constitucion-Politica-Colombia.pdf

Corporate Register Ltd. (19 de Noviembre de 2018). *Corporate Register*. Obtenido de http://www.corporateregister.com/frameworks/iirc/

DaSilva, C. M., & Trkman, P. (2014). Business Model: What It Is and What It Is Not. *Long Range Planning*. doi:https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.004

FEDESOFT. (2017). *Cartilla Básica Jurídica para Empresas de T.I.*

Havemo, E. (2018). A visual perspective on value creation: Exploring patterns in business model diagrams. *European Management Journal*(36), 441-452.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la investigación, Capitulo 4 - Centro de recursos en línea* (Sexta ed.). The McGraw-Hill. Recuperado el 18 de Febrero de 2019, de http://highered.mheducation.com/sites/1456223968/student_view0/capitulos_1_a_13.html

IASB. (2015). Norma Internacional de Información Financiera para las Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES). Obtenido de https://www.ifrs.org

IASB. (2018). *Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).* Obtenido de https://www.ifrs.org

ICAEW. (2010). *Business Models in Accounting: The Theory of the Firm and Financial Reporting.*

IFRS Foundation. (2014). *Conceptual Framework. Business model.*

IFRS Foundation. (2018). *Conceptual Framework Feedback Statement.*

IFRS Foundation. (2018). *Conceptual Framework for Financial Reporting.* London.

International Federation of Accountants - IFAC. (2013). *The role and expectations of a CFO.* New York.

Katz, D. M. (30 de Abril de 2018). *McKinsey & Company*. Obtenido de McKinsey & Company: http://www.cfo.com/cash-flow/2018/04/free-cash-flow-definition/

McCann, D. (2018, Octubre 15). *Corporate Finance News and Events*. Retrieved Enero 20, 2019, from Corporate Finance News and Events: http://ww2.cfo.com/financial-reporting-2/2018/10/report-details-ubiquity-of-non-gaap-metrics/

Michalak, J., Rimmel, G., Beusch, P., & Jonäll, K. (2017). Business Model Disclosures in Corporate Reports. *Journal of Business Models, 5*(1), 51-73.

Microsoft. (2018). *Microsoft Azure*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2018, de https://azure.microsoft.com/es-es/overview/what-is-saas/

Rojas, J. S. (2018). Recursos Empresariales como Fuentes de Valor de las Startup. 6.

Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2012). *Fundamentos de finanzas corporativas* (Novena ed.). The McGraw Hill Companies.

Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2013). *Fundamentos de finanzas corporativas* (Vol. X). The McGraw Hill Companies.

SENA, Min TIC, & FEDESOFT. (2015). *Estudio De Caracterización Del Sector De Teleinformática, Software Y TI En Colombia 2015.*

Shafer, S. M., Linder, J. C., & Smith, H. J. (2005). The power of business. *Business Horizons*, 199-207. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2004.10.014

Superintedencia de Sociedades de Colombia. (s.f.). *SIREM - Superintedencia de Sociedades de Colombia.* Recuperado el 02 de Noviembre de 2018, de https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_aec/estudios_financieros/sirem/Forms/AllItems.aspx#InplviewHashbcd0b75b-01a2-46f2-9c1f-a83b5e820ae1=

The Financial Reporting Lab. (2016). *Lab project report: Business model reporting.*

The International Integrated Reporting Council - IIRC. (2013). *The international <IR> framework.*

The International Integrated Reporting Council - IIRC. (2017). *Breaking Through IIRC Integrated Report 2017.* Obtenido de http://integratedreporting.org/integratedreport2017/download_manager/index.html

The International Integrated Reporting Council - IIRC. (2017). *International <IR> Framework Implementation Feedback.*

Van, J., & Wachowicz, J. (2009). *Fundamentals of Financial Management 13th Edition.* London: Pearson.

Anexos

Anexo A. Actualización de indicadores financieros – SSyTI en Colombia (2017)

Para actualizar y acércanos a las estadísticas que nos sirven para caracterizar de manera más reciente las entidades del SSyTI, se recurre a la fuente de datos de la Superintendencia de Sociedades y se extrae la informacion financiera con corte a 2017 bajo NIIF que las entidades reportaron a esta Superintendencia y que tienen la misma clasificación CIIU utilizada por el Informe de caracterización del sector de software y tecnologías de la información en Colombia 2015.

Allí se pudo identificar que bajo las clasificaciones CIIU mencionadas anteriormente, reportaron a la Superintendencia de Sociedades[1] un total de 345 entidades de la siguiente forma:

Entidades SSyTI reportantes a la Supersociedades 2017

Marco de contabilidad aplicado	Estado financiero individual	Estado financiero separado	Total
NIIF Plenas	66	21	87
NIIF PYMES	229	29	258
Total, entidades que reportaron informacion financiera	**295**	**50**	**345**

Fuente: Elaboración propia a partir de datos Supersociedades 2017.

[1] Informacion recuperada de: https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_aec/estudios_financieros/sirem/Forms/AllItems.aspx#InplviewHashbcd0b75b-01a2-46f2-9c1f-a83b5e820ae1=

También se pudo determinar de las 345 entidades, la informacion relacionada con los componentes del estado de la situación financiera y estados de resultados con corte al año 2017.

Situación financiera total de entidades que conforman el SSyTI reportantes a la Supersociedades 2017 (Miles de pesos Cop.)

Activos corrientes	$ 5.842.945.991	Pasivos corrientes	$ 4.322.847.528
		Pasivos no corrientes	$ 1.890.256.160
Activos no corrientes	$ 3.557.257.351	Total Pasivos	$ 6.213.103.688
		Total Patrimonio	$ 3.187.099.654
Total de Activos	**$ 9.400.203.342**	**Total Patrimonio y pasivos**	**$ 9.400.203.342**

Fuente: Elaboración propia a partir de datos Supersociedades 2017.

De esta macro situación financiera podemos realizar una clasificación por el marco de contabilidad aplicado:

Situación financiera entidades SSyTI (NIIF PLENAS) reportantes a la Supersociedades 2017 (Miles de pesos Cop.)

Activos corrientes	$ 4.010.686.709	Pasivos corrientes	$ 3.157.613.624
		Pasivos no corrientes	$ 1.195.741.760
Activos no corrientes	$ 1.990.453.159	Total Pasivos	$ 4.353.355.384
		Total Patrimonio	$ 1.647.784.484
Total de Activos	**$ 6.001.139.868**	**Total Patrimonio y pasivos**	**$ 6.001.139.868**

Fuente: Elaboración propia a partir de datos Supersociedades 2017.

Situación financiera entidades SSyTI (NIIF PYMES) reportantes a la Supersociedades 2017 (Miles de pesos Cop.)

Activos corrientes	$ 1.832.259.282	Pasivos corrientes	$ 1.165.233.904
		Pasivos no corrientes	$ 694.514.400
Activos no corrientes	$ 1.566.804.192	Total Pasivos	$ 1.859.748.304
		Total Patrimonio	$ 1.539.315.170
Total de Activos	**$ 3.399.063.474**	**Total Patrimonio y pasivos**	**$ 3.399.063.474**

Fuente: Elaboración propia a partir de datos Supersociedades 2017.

Podemos observar con mejor detalle el papel que juegan los activos intangibles distintos de la plusvalía, dentro de la organización y determinar específicamente cuál es su participación dentro de los activos no corrientes de la entidad y dentro del activo total:

Participación de los activos intangibles distintos de la plusvalía dentro de la situación financiera en las entidades del SSyTI (Miles de pesos Cop.)

Marco de contabilidad aplicado	N° Entidades	Activos intangibles distintos de la plusvalía	Activos no corrientes (A.N.C)	Porcentaje respecto del (A.N.C)	Total Activos	Porcentaje respecto del total de activos
NIIF Plenas	87	$ 162.563.913	$ 1.990.453.159	8,17%	$ 6.001.139.868	2,71%
NIIF PYMES	258	$ 196.512.117	$ 1.566.804.192	12,54%	$ 3.399.063.474	5,78%
Total	**345**	**$ 359.076.030**	**$ 3.557.257.351**	**10,09%**	**$ 9.400.203.342**	**3,82%**

Nota: Estos ultimos datos revisten importancia al analizar el apartado relacionado con los requerimientos normativos para la preparación del reporte financiero en estas entidades. **Fuente:** Elaboración propia a partir de datos Supersociedades 2017.

Estado de resultados total de entidades que conforman el SSyTI reportantes a la Supersociedades 2017 (Miles de pesos Cop.)

	NIIF Plenas	NIIF PYMES	Total
Ingresos de actividades ordinarias	$ 6.607.761.956	$ 3.260.021.180	$ 9.867.783.136
Costo de ventas	$ 4.149.563.087	$ 1.729.731.705	$ 5.879.294.792
Ganancia bruta	**$ 2.458.198.869**	**$ 1.530.289.475**	**$ 3.988.488.344**
Otros ingresos	$ 124.266.116	$ 211.428.505	$ 335.694.621
Costos de distribución	$ 956.677.556	$ 379.041.962	$ 1.335.719.518
Gastos de administración	$ 876.138.993	$ 869.839.668	$ 1.745.978.661
Otros gastos, por función	$ 283.903.728	$ 84.337.682	$ 368.241.410
Otras ganancias (pérdidas)	$ 2.750.640	-$ 1.617.432	$ 1.133.208
Ingresos financieros	$ 77.964.031	$ 31.520.950	$ 109.484.981
Costos financieros	$ 281.989.057	$ 94.636.895	$ 376.625.952
Participación en las ganancias (pérdidas) de asociadas y negocios conjuntos que se contabilicen utilizando el método de la participación	$ 2.751.206	$ 3.292.958	$ 6.044.164
Ganancias (pérdidas) que surgen de la baja en cuentas de activos financieros medidos al costo amortizado	-$ 406.268	$ 0	-$ 406.268
Pérdidas por deterioro de valor (ganancias por deterioro de valor y reversión de pérdidas por deterioro de valor) determinadas de acuerdo con la NIIF 9	-$ 43.936	$ 0	-$ 43.936
Otros ingresos (gastos) procedentes de subsidiarias, entidades controladas de forma conjunta y asociadas	$ 2.191.999	$ 0	$ 2.191.999
Ganancia (pérdida), antes de impuestos	**$ 269.051.195**	**$ 347.058.249**	**$ 616.109.444**

Gasto (ingreso) por impuestos, operaciones continuadas	$ 211.588.960	$ 120.637.819	$ 332.226.779
Ganancia (pérdida)	**$ 57.462.235**	**$ 226.419.647**	**$ 283.881.882**

Fuente: Elaboración propia a partir de datos Supersociedades 2017

Anexo B. Requerimientos para activos intangibles en las NIIF Plenas y PYMES

Tomando como base las NIIF PYMES en su versión vigente (IASB, 2015) y la NIC 38 (IASB, 2018) en su versión vigente para 2018 y 2019, se realiza un resumen sobre los requerimientos relacionados con el tratamiento de desembolsos de partidas que intervienen en la conformación de intangibles tales como software y demás programas informáticos.

Resumen comparativo de requerimientos relacionados con el tratamiento de partidas de activos intangibles

Extracto NIC 38	Extracto Sección 18 - NIIF PYMES
Para ambos marcos de informacion financiera un activo intangible es un activo identificable, de carácter no monetario y sin apariencia física. Es identificable cuando es separable, es decir, es susceptible de ser separado o dividido de la entidad y vendido, transferido, explotado, arrendado o intercambiado, también es identificable cuando surge de derechos contractuales.	
Reconocimiento	
Si, y solo si: • Es probable que los beneficios económicos futuros que se han atribuido al mismo fluyan a la entidad; y • El costo del activo puede medirse con fiabilidad. Adicionalmente a lo anterior, para los activos intangibles ***generados internamente*** se debe clasificar la generación del activo en: • fase de investigación y • fase de desarrollo Los desembolsos por ***investigación*** (o en la fase de investigación, en el caso de proyectos internos), se ***reconocerán como gastos*** del periodo en el que se incurran. Los desembolsos por fase de desarrollo se reconocerán como un activo intangible si, y sólo si se puede demostrar: • Técnicamente, es posible completar la producción del activo intangible de forma que pueda estar disponible para su utilización o su venta. • Su intención de completar el activo intangible en cuestión para usarlo o venderlo. • Su capacidad para utilizar o vender el activo intangible. • La forma en que el activo intangible vaya a generar probables beneficios económicos en el futuro. • La disponibilidad de los adecuados recursos técnicos, financieros o de otro tipo, para completar el desarrollo y para utilizar o vender el activo intangible.	Si, y solo si: • Es probable que los beneficios económicos futuros esperados que se han atribuido al activo fluyan a la entidad. • El costo o el valor del activo puede ser medido con fiabilidad • El activo ***no es*** resultado del *desembolso* ***incurrido internamente*** en un elemento intangible

• Su capacidad para medir, de forma fiable, el desembolso atribuible al activo intangible durante su desarrollo.	
Medición inicial	
• Un activo intangible se medirá inicialmente por su costo. • El costo de un ***activo intangible generado internamente*** será la suma de los desembolsos incurridos desde el momento en que el elemento cumple las condiciones para su reconocimiento y comprenderá todos los costos directamente atribuibles necesarios para crear, producir y preparar el activo para que pueda operar de la forma prevista por la gerencia (Ej. ***las remuneraciones a los empleados***).	• Una entidad medirá inicialmente un activo intangible al costo (precio de adquisición y cualquier costo directamente atribuible a la preparación del activo para su uso previsto). • Una entidad reconocerá el desembolso incurrido internamente en una partida intangible como un gasto, incluyendo todos los desembolsos para actividades de ***investigación y desarrollo***, cuando incurra en él.
Medición posterior al reconocimiento	
La entidad elegirá como política contable entre el modelo del costo o el modelo de revaluación. • Modelo del costo: Un activo intangible se contabilizará por su costo menos la amortización acumulada y el importe acumulado de las pérdidas por deterioro del valor. • Modelo de revaluación: Un activo intangible se contabilizará por su valor revaluado, que es su valor razonable en el momento de la revaluación, menos la amortización acumulada, y el importe acumulado de las pérdidas por deterioro del valor que haya sufrido. • Vida útil: valuará si la vida útil de un activo intangible es finita o indefinida. • Periodo y método de amortización: Para activos intangibles con vidas útiles finitas se distribuirá sobre una base sistemática a lo largo de su vida útil y comenzará cuando el activo intangible esté disponible para su utilización. Para los activos intangibles con una vida útil indefinida no se amortizarán. • **Deterioro:** Cuando su importe en libros supere el importe recuperable. Para los activos intangibles con una vida útil indefinida se comprobará anualmente y en cualquier momento en el que exista un indicio de que el activo puede haber deteriorado su valor.	• Una entidad medirá los activos intangibles al costo menos cualquier amortización acumulada y cualquier pérdida por deterioro de valor acumulada. • **Vida útil:** Se considera que todos los activos intangibles tienen una vida útil finita. Si no puede establecerse con fiabilidad se determinará sobre la base de la mejor estimación de la gerencia y no excederá de diez años. • **Periodo y método de amortización:** Distribuirá el importe depreciable de un activo intangible de forma sistemática a lo largo de su vida útil. La amortización comenzará cuando el activo intangible esté disponible para su utilización. • **Deterioro:** Cuando su importe en libros supere el importe recuperable
Retiros y disposiciones (baja)	
• Dará de baja un activo intangible y reconocerá una ganancia o pérdida en el resultado del periodo en la disposición o cuando no se espere obtener beneficios económicos futuros por su uso o disposición.	• Dará de baja un activo intangible y reconocerá una ganancia o pérdida en el resultado del periodo en la disposición o cuando no se espere obtener beneficios económicos futuros por su uso o disposición.
Información a revelar	
• Si las vidas útiles son indefinidas o finitas y, en este caso, las vidas útiles o los porcentajes de amortización utilizados. • Los métodos de amortización utilizados para los activos intangibles con vidas útiles finitas. • Importe en libros bruto y cualquier amortización acumulada (junto con el importe acumulado de las pérdidas por deterioro del valor), tanto al principio como al final de cada periodo sobre el que se informa. • la partida o partidas del estado de resultado integral en las que está incluida la amortización de los activos intangibles. • una conciliación entre los valores en libros al principio y al final del periodo. • En el caso de un activo intangible con vida útil indefinida, el importe en libros de dicho activo y las razones sobre las que se apoya la estimación de una vida útil indefinida. • En el caso de activos intangibles contabilizados por el modelo de revaluación se revelará la fecha efectiva de la revaluación, importe en libros de los activos	• Vidas útiles o las tasas de amortización utilizadas. • Métodos de amortización utilizados. • Importe en libros bruto y cualquier amortización acumulada (incluido el importe acumulado de las pérdidas por deterioro del valor), tanto al principio como al final de cada periodo sobre el que se informa. • La partida o partidas, en el estado de resultado integral en las que está incluida cualquier amortización de los activos intangibles. • Conciliación entre los importes en libros al principio y al final del periodo. • Una entidad revelará el importe agregado de los desembolsos en **investigación y desarrollo** reconocido como un gasto durante el periodo (importe de los desembolsos incurridos internamente en investigación y desarrollo que no se ha capitalizado como parte del costo de otro activo).

intangibles revaluados, el importe en libros que se habría reconocido si los activos intangibles se hubieran medido posteriormente utilizando el modelo del costo. El importe del superávit de revaluación, tanto al principio como al final del periodo. • La entidad revelará el importe agregado de los desembolsos por **investigación y desarrollo** que se hayan reconocido como gastos durante el periodo. • Una breve descripción de los activos intangibles significativos controlados por la entidad, pero que no se reconozcan como activos por no cumplir los criterios de reconocimiento fijados en esta Norma.	

Fuente: Elaboración propia a partir de la NIC 38, 2017 y sección 18 NIIF para PYMES, 2015. IASB.

Anexo C. Mapa general de las relaciones establecidas entre el MN y la GF

Función del gerente financiero		Algunas funciones relevantes del gerente financiero en la PYME del SSyTI	Cnv* / Relación**	Contribución del MN en la consecución de estas funciones	Pregunta A (Escala de intensidad)	Supuesto
Realizar planeación financiera	Presupuestos de capital	Planeación de Inversiones de largo plazo en la producción de intangibles y estimación del retorno sobre la inversión	**A.** Crear valor	"(...) la estrategia define los objetivos; el MN ilustra cómo se utilizan los diferentes recursos, tangibles e intangibles, para alcanzar esos objetivos" (Bini, Simoni, Dainelli, & Giunta, 2018, p. 6)	1) En una escala de 1-5 (donde 1 es innecesario y 5 es muy necesario), ¿Piensa que, para crear valor de manera sostenible y así alcanzar los objetivos fijados en la planeación de inversiones de largo plazo, es necesario identificar cómo se utilizan los diferentes recursos (tangibles e intangibles)?	Si es necesario identificar cómo se utilizan los diferentes recursos (tangibles e intangibles), para crear valor de manera sostenible y así alcanzar los objetivos fijados en la planeación de inversiones de largo plazo, valida la relación estratégica que se produce entre la contribución que hace el MN y la función del gerente financiero.
		Estimación y gestión del riesgo en las inversiones	**B.** Preservar el valor (en el largo plazo)	"La descripción del MN puede ser relevante para las partes interesadas si les ayuda a comprender la "historia" de la empresa y aumentar la comprensión de otros datos proporcionados (es decir, estados financieros, exposición al riesgo, sostenibilidad de las operaciones)" (Michalak, Rimmel, Beusch, & Jonäll, 2017, p. 51).	2) En una escala de 1-5 (donde 1 es innecesario y 5 es muy necesario), ¿Piensa que, para preservar en el valor (en el largo plazo) mediante una correcta estimación y gestión del riesgo en las inversiones, es necesario incluir informacion adicional que permita aumentar la comprensión de los estados financieros, exposición al riesgo y sostenibilidad de las operaciones?	Si es necesario incluir informacion que permita aumentar la comprensión de los estados financieros, exposición al riesgo y sostenibilidad de las operaciones, para preservar en el valor (en el largo plazo) mediante una correcta estimación y gestión del riesgo en las inversiones, valida la relación estratégica que se produce entre la contribución que hace el MN y la función del gerente financiero.
	Estructura de capital	Determinación y costo financiero del endeudamiento bancario (Percepción de usuarios externos)	**C.** Facilitar el valor	"el MN se convierte en un valioso dispositivo de comunicación que puede proporcionar a los usuarios externos un "contexto convincente para interpretar los indicadores cuantitativos o relativos" (Holland, 2004, p. 97) citado por (Bini, Simoni, Dainelli, & Giunta, 2018, p. 6)	3) En una escala de 1-5 (donde 1 es innecesario y 5 es muy necesario), ¿Piensa que, para determinar la estructura de capital más optima y con ello facilitar la creación de valor en la entidad, es necesario incluir informacion adicional que permita atraer el capital y proveer un contexto convincente de la empresa a las entidades de financiamiento?	Si es necesario incluir informacion que permita proveer un contexto convincente para interpretar los indicadores por parte de las entidades de financiamiento o atraer el capital por parte de los inversores, determinando de esta manera la estructura de capital más optima y asi facilitar la creación del valor, valida la relación estratégica que se produce entre la contribución que hace el MN y la función del gerente financiero.
		Determinación del Capital proporcionado por los accionistas		La creación y comunicación del MN permite atraer el capital por parte de los inversores, como lo indica Preston, Wright, and Young (1996), el diagrama de MN "se convierte en parte de la historia que la compañía, cuenta sobre sí misma para legitimar su desempeño y atraer inversionistas." citado por (Havemo, 2018, p. 444)		
	Capital de trabajo	Pasivos de corto plazo para cumplimiento de desembolsos relacionados con la creación de capital Humano, intelectual, social y relacional	**D.** Preservar el valor (en el corto y mediano plazo)	"Un modelo de negocio articula cómo la compañía convertirá los recursos y capacidades en valor económico (Teece, 2010)." citado por (Beattie & Smith, 2013, p. 243) además "Este modelo hace visible cómo la empresa adquiere y utiliza diferentes formas de capital (físico, financiero e intelectual) para crear valor" (Beattie & Smith, 2013, p. 243)	4) En una escala de 1-5 (donde 1 es innecesario y 5 es muy necesario), ¿Piensa que, para preservar el valor (en el corto y mediano plazo) mediante la gestión adecuada de pasivos relacionados con la creación de capital humano, intelectual, social y relacional, es necesario hacer visible cómo la empresa adquiere y utiliza diferentes formas de capital?	Si es necesario hacer visible cómo la empresa adquiere y utiliza diferentes formas de capital, para preservar el valor (en el corto y mediano plazo) mediante la gestión adecuada de pasivos relacionados con la creación de capital humano, intelectual y social, valida la relación estratégica que se produce entre la contribución que hace el MN y la función del gerente financiero.
Establecer métricas	Indicadores financieros	Establecimiento de Indicadores clave del rendimiento financiero	**E.** Medir cambios en el valor	"el MN se convierte en un valioso dispositivo de comunicación que puede proporcionar a los usuarios externos un "contexto convincente para interpretar los indicadores cuantitativos o relativos" (Holland, 2004, p. 97) citado por (Bini, Simoni, Dainelli, & Giunta, 2018, p. 6)	5) En una escala de 1-5 (donde 1 es innecesario y 5 es muy necesario), ¿Piensa que, para medir los cambios en el valor, es necesario establecer indicadores clave del rendimiento financiero y no financiero, ofreciendo asi a los inversores una imagen más clara del proceso de creación de valor en la empresa?	Si es necesario establecer indicadores clave del rendimiento financiero y no financiero, para medir los cambios en el valor y de esta manera ofrecer a los inversores una imagen más clara del proceso de creación de valor en la empresa, valida la relación estratégica que se produce entre la contribución que hace el MN y la función del gerente financiero.
	Apoyo en indicadores no financieros	Establecimiento de Indicadores clave del rendimiento no financiero (NFKPIs)		La vinculación de las NFKPI y la divulgación del MN permite a las empresas ofrecer a los inversores una imagen más clara del proceso de creación de valor (Bini et al., 2016) citado por (Bini, Simoni, Dainelli, & Giunta, 2018, p. 6)		
Emitir informes para los diferentes usuarios	Reporte financiero (Estados financieros)	Proporcionar información financiera que sea útil para los usuarios de los EF, en la evaluación de la gestión de la administración sobre los recursos económicos de la entidad, proporcionando informacion adicional que sea relevante para el entendimiento de esta.	**F.** Reportar el valor	El MN "(...) actúa como un marco para la revelación, mostrando cómo se relacionan los diferentes capitales y cómo contribuyen a la generación de valor" (Bini, Simoni, Dainelli, & Giunta, 2018, p. 6)	6) En una escala de 1-5 (donde 1 es innecesario y 5 es muy necesario), ¿Piensa que, para reportar el valor mediante la emisión de informes financieros y no financieros, es necesario proveer un marco para la revelación, mostrando cómo se relacionan los diferentes capitales y cómo contribuyen a la generación de valor?	Si es necesario proveer un marco para la revelación, mostrando cómo se relacionan los diferentes capitales y cómo contribuyen a la generación de valor, para reportar el valor mediante la emisión de informes financieros y no financieros, valida la relación estratégica que se produce entre la contribución que hace el MN y la función del gerente financiero.
	Reporte no financiero	Apoyo en la preparación de informes que contemplen el rendimiento de capitales no financieros (Intelectual; relacional, humano)		"La divulgación de un modelo de negocio es la noción más reciente en los informes narrativos de Capital Intelectual" (Michalak, Rimmel, Beusch, & Jonäll, 2017, p. 55).		

Nota: Se crea una convención (Cnv*) para las relaciones (**) que se producen entre el MN y la GF, a través del rol estratégico que desempeña el gerente financiero. **Fuente:** Elaboración propia.

Anexo D. Entrevista estructurada

Entrevista N° 0X

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

Guía de entrevista estructurada para establecer el grado de relación entre el modelo de negocio y la función de la gestión financiera en la entidad

Fecha y hora:	__/__/____ ___:___ ___
Lugar (ciudad, país y sitio específico):	
Entrevistador:	
Entrevistado (a):	
Cargo del entrevistado:	
Tiempo en el cargo / función	
Empresa:	
NIT:	

Introducción

Muy Buen día, mi nombre es Diego Andres Peña Espinel, soy estudiante de Maestría en Contabilidad y finanzas de la Universidad Nacional de Colombia y me encuentro desarrollando un estudio de caso, para establecer la razón(es) por la(s) cual(es) es importante definir el Modelo de Negocio en una empresa PYME colombiana del sector de software y tecnologías de la información, como base para la gestión financiera y la definición de los principios específicos adoptados por la entidad al preparar y presentar estados financieros.

Usted ha sido seleccionado para participar en este estudio por su conocimiento y el grado de influencia en su entidad.

Características de la entrevista

Solicito su autorización para tomar registro escrito y de audio de esta entrevista. Sus respuestas serán tratadas de manera confidencial y usadas solo con fines académicos. Esta entrevista durará entre 15 y 20 minutos.

Preguntas
1) En una escala de 1-5 (donde 1 es innecesario y 5 es muy necesario), ¿Piensa que, para crear valor de manera sostenible y así alcanzar los objetivos fijados en la planeación de inversiones de largo plazo, es necesario identificar cómo se utilizan los diferentes recursos (tangibles e intangibles)?
2) En una escala de 1-5 (donde 1 es innecesario y 5 es muy necesario), ¿Piensa que, para preservar en el valor (en el largo plazo) mediante una correcta estimación y gestión del riesgo en las inversiones, es necesario incluir informacion adicional que permita aumentar la comprensión de los estados financieros, exposición al riesgo y sostenibilidad de las operaciones?
3) En una escala de 1-5 (donde 1 es innecesario y 5 es muy necesario), ¿Piensa que, para determinar la estructura de capital más optima y con ello facilitar la creación de valor en la entidad, es necesario incluir informacion adicional que permita atraer el capital y proveer un contexto convincente de la empresa a las entidades de financiamiento?
4) En una escala de 1-5 (donde 1 es innecesario y 5 es muy necesario), ¿Piensa que, para preservar el valor (en el corto y mediano plazo) mediante la gestión adecuada de pasivos relacionados con la creación de capital humano, intelectual, social y relacional, es necesario hacer visible cómo la empresa adquiere y utiliza diferentes formas de capital?
5) En una escala de 1-5 (donde 1 es innecesario y 5 es muy necesario), ¿Piensa que, para medir los cambios en el valor, es necesario establecer indicadores clave del rendimiento financiero y no financiero, ofreciendo asi a los inversores una imagen más clara del proceso de creación de valor en la empresa?
6) En una escala de 1-5 (donde 1 es innecesario y 5 es muy necesario), ¿Piensa que, para reportar el valor mediante la emisión de informes financieros y no financieros, es necesario proveer un marco para la revelación, mostrando cómo se relacionan los diferentes capitales y cómo contribuyen a la generación de valor?

Marque con una X su respuesta:

Pregunta	N°1	N°2	N°3	N°4	N°5	N°6
Innecesario	1	1	1	1	1	1
Poco necesario	2	2	2	2	2	2
Indiferente	3	3	3	3	3	3
Necesario	4	4	4	4	4	4
Muy Necesario	5	5	5	5	5	5