

**Análisis de la gestión financiera como aporte a la productividad, en PYMES industriales
colombianas (2015-2019)**

John Jader Landazury Cortes

Juan Camilo Mina Naranjo

Jamel Bonilla Orobio

Universidad Santiago de Cali

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Programa de Contaduría Pública

Santiago de Cali

2020

**Análisis de la gestión financiera como aporte a la productividad, en PYMES industriales
colombianas (2015-2019)**

John Jader Landazury Cortes C.C. 1082687870

Juan Camilo Mina Naranjo C.C. 1144179200

Jamel Bonilla Orobio C.C. 16792480

Modalidad de monografía

Director trabajo de grado

Ricardo Astudillo Villegas

Grupo de Investigación: GISESA

Línea de investigación del CEIDER

Gestión Organizacional y Responsabilidad Social Empresarial

Universidad Santiago de Cali

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Programa de Contaduría Pública

Santiago de Cali

2020

Nota de aceptación:

Firma del Presidente del Jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Dedicatorias

Agradecimientos

Contenido

Resumen.....	11
Palabras Claves	11
Abstrac	12
Key Words	12
Introducción	13
1. Antecedentes.....	15
2. Planteamiento del problema	18
2.1 Descripción del problema.....	18
2.2 Formulación	20
2.3 Sistematización.....	20
3. Objetivos.....	21
3.1 General	21
3.2 Específicos	21
4. Justificación	22
4.1 Justificación teórica.....	22
4.2 Justificación práctica	22
4.3 Justificación social	23
4.4 Justificación académica.....	23
5. Marco referencial.....	24
5.1 Marco teórico	24
5.2 Marco legal.....	29
5.3 Marco Contextual.....	30
5.3.1 Panorama de la industria en Colombia	30
5.3.2 Indicadores financieros	33
5.4 Marco Conceptual	37
6. Metodología.....	39
6.1 Tipos de investigación.....	39
6.2 Método	39
6.3 Población y muestra	40
6.4 Fuentes y técnicas de recolección de información	40

6.5	Análisis de la información.....	40
6.6	Fases de investigación.....	40
7.	Desarrollo	41
7.1	Principales características financieras de las PYMES industriales en Santiago colombianas, en los últimos cinco años.	41
7.2	Factores empresariales que han influido en la gestión financiera de las PYMES industriales	54
7.2.1	Factores externos	54
7.2.2	Factores internos	59
7.3	Estrategias financieras que conlleven a las PYMES industriales, a una mayor productividad.....	65
7.3.1	Gestión integral de la empresa.....	65
7.3.2	Propuesta de estrategias financieras para Pymes	67
7.3.3	Evaluación del financiamiento de una empresa: Caso empresa textil	70
8.	Conclusiones.....	74
	Referencias.....	76
	Anexos	81

Lista de Cuadros

Cuadro 1. Crecimiento real del sector industrial (enero – marzo 2018).....	31
Cuadro 2. Estado de pérdidas y ganancias.....	71
Cuadro 3. Flujo de caja económico.....	71
Cuadro 4. Flujo de caja financiero.....	72

Lista de Figuras

Figura 1. Modelo de gestión financiera integral en las PYMES.....	67
Figura 2. Estrategias financieras para Pymes	68

Lista de Gráficos

Gráfico 1. Sector industria de Santiago de Cali (principal problema en %)	18
Gráfico 2. Variación anual de la producción real, las ventas y el personal ocupado de la industria manufacturera (abril 2020 / abril 2019)	31
Gráfico 3. Tasa global de participación, ocupación y desempleo; Total nacional; Mensual – abril (2003 - 2020)	32
Gráfico 4. Variación mensual del IPC de los últimos trece años; Total nacional; mayo 2008 – 2020	33
Gráfico 5. Indicadores de Rentabilidad Sector Industrial (2015-2018)	34
Gráfico 6. Indicadores de Eficiencia Sector Industrial (2015-2018)	35
Gráfico 7. Indicadores de Liquidez Sector Industrial (2015-2018)	36
Gráfico 8. Indicadores de Endeudamiento Sector Industrial (2015-2018)	37
Gráfico 9. Porcentaje de empresas que solicitan crédito al sistema financiero	41
Gráfico 10. Porcentaje de empresas que solicitan crédito por tamaño de empresas	42
Gráfico 11. Porcentaje de empresarios que mejoraron su situación económica general	43
Gráfico 12. Porcentaje de empresarios que reportan crecimiento en Ventas	44
Gráfico 13. El crecimiento promedio anual de las ventas de su empresa fue (% , 2018-II)	44
Gráfico 14. Pedidos (Balance de respuestas)	46
Gráfico 15. Existencias (%)	47
Gráfico 16. Producción industrial (Balance de respuestas)	48
Gráfico 17. Utilización de la Capacidad Instalada - UCI (Promedio de las Pymes industriales)	48
Gráfico 18. Costos (Balance de respuestas)	49
Gráfico 19. Comparación fuentes de financiación para el capital de trabajo	50
Gráfico 20. Comportamiento de los flujos netos económico y financiero	73

Resumen

En este trabajo se propuso analizar la gestión financiera como aporte a la productividad, en las PYMES del sector industrial colombiano, en los últimos cinco años. Para esto se utilizó un enfoque cualitativo, mediante un estudio no experimental descriptivo; la muestra correspondió a 387 PYMES industriales encontradas Colombia, según cifras de la Cámara de Comercio; las fuentes utilizadas para la recolección de información fueron secundarias. Mediante los resultados se identificaron las principales características financieras de las PYMES objeto de estudio; en segundo lugar, se determinaron los factores empresariales que han influido en la gestión financiera; finalmente se revisaron las estrategias financieras que conlleven a las PYMES industriales, a una mayor productividad. Se concluyó que la gestión financiera ha realizado un gran aporte a la productividad de las PYMES del sector industrial en los últimos cinco años, en la medida que conlleva a que estas organizaciones, puedan realizar las acciones pertinentes, acordes con la situación real que deben enfrentar, generando así mayor productividad.

Palabras Claves

Gestión financiera, productividad, PYMES, sector industrial.

Abstrac

In this work, the objective of analyzing financial management as a contribution to productivity was proposed in SMEs in the industrial sector of Colombia, in the last five years. For this, a qualitative approach was used, through a descriptive non-experimental study; the sample corresponded to 387 industrial SMEs found in Colombia, according to figures from the Chamber of Commerce; the sources used for the collection of information were secondary. The results identified the main financial characteristics of the SMEs under study; secondly, the business factors that have influenced financial management were determined; Finally, the financial strategies that lead to industrial SMEs to greater productivity were reviewed. It was concluded that financial management has made a great contribution to the productivity of SMEs in the industrial sector in the last five years, insofar as it means that these organizations can carry out the pertinent actions, in accordance with the real situation they must face, thus generating greater productivity.

Key Words

Financial management, productivity, SMEs, industrial sector.

Introducción

La gestión financiera es un aspecto relevante dentro de la productividad de las PYMES que hacen parte del sector industrial en Colombia. Esto teniendo en cuenta que a partir de ella es posible conocer la realidad financiera y el contexto en el que se desempeñan las empresas, para a partir de ello plantear las estrategias necesarias que le permitan a las PYMES, realizar una adecuada gestión de sus recursos.

Mediante esta investigación inicialmente se identifican las principales características financieras de las PYMES industriales en Colombia, en los últimos cinco años; así mismo se determinan los factores empresariales que han influido en la gestión financiera de las PYMES. Luego se revisan las estrategias financieras que conlleven a las PYMES industriales, a una mayor productividad.

Para ello se revisarán aspectos teóricos relacionados con la gestión financiera, comprendiéndola como el proceso que involucra ingresos y egresos mediante un plan que direcciona su adecuado manejo, de tal forma que las empresas puedan tener una rentabilidad acorde con su estructura y propósito (Padilla, 2012).

Sumado a esto, los encargados de la gestión financiera, según Padilla (2012), deben tener presentes cuatro aspectos que les permita conocer el estado de su empresa, para de este modo tomar las acciones pertinentes; estos son: estudio de información financiera; óptima utilización de recursos financieros; obtención de la financiación más conveniente; definición de requerimientos de recursos financieros organizacionales y estudio de viabilidad.

La investigación permitió concluir que la gestión financiera ha realizado un gran aporte a la productividad de las PYMES del sector industrial en los últimos cinco años, en la medida que

conlleva a que estas organizaciones, puedan realizar las acciones pertinentes, acordes con la situación real que deben enfrentar, generando así mayor productividad.

El presente documento incluye los siguientes apartados: (i) antecedentes que dan cuenta de otros estudios relacionados con el tema desarrollado; (ii) planteamiento del problema; (iii) objetivos generales y específicos; (iv) Justificación; (v) marco referencial; (vi) metodología; (vii) desarrollo de los objetivos planteados; (viii) conclusiones.

1. Antecedentes

Ortiz y Arrendondo (2014), en su investigación “competitividad y factores de éxito en empresas desarrolladoras de software” enfatizaron en el estudio de qué factores inciden más, en especial en el contexto de empresas ubicadas en la ciudad de Morelia México. Para esto se revisaron características internas por medio de entrevistas y encuestas, lo que permitió identificar los factores más importantes para alcanzar la competitividad de empresas líderes; estos factores correspondieron básicamente al perfil del administrador, los vínculos de colaboración, el conocimiento del mercado, la innovación, la tecnología, la gestión administrativa y el sostenimiento financiero.

Este estudio permitió evidenciar que estos aspectos no solo tienen incidencia a nivel interno, sino que además guardan una relación con el entorno, con entidades de apoyo empresarial o con organizaciones afines. La relación con lo externo también influye en la capacidad competitiva porque permite ir superando debilidades o sacando provecho a las oportunidades del mercado.

De otro lado, Calderón (2015), realizó el estudio “análisis de la competitividad empresarial en las Pymes del sector del calzado del barrio el Restrepo de la ciudad de Bogotá, a partir del factor humano”. Se recurrió a una investigación cualitativa donde se entrevistaron a profundidad, 25 personas, entre las cuales se encontraban empresarios y empleados de estas organizaciones.

En los resultados se encontró que las carencias en la empresa, incide en la productividad y competitividad, las Pymes consultadas no logran superar un esquema de informalidad y esto les impide crecer y tener capacidad financiera. Con esto se conoció que el recurso humano y financiero, incide en la competitividad de las organizaciones, por ende, se debe abordar el tema de

la vinculación laboral y la forma de contratación, diseño de cargos y experiencia del personal, dado que son los trabajadores quienes desempeñan los procesos y materializan la efectividad.

Mora, Vera y Melgarejo (2015), en la investigación titulada “Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá”, analizaron la relación entre la dimensión planificación estratégica y la competitividad en las Mipymes del sector comercio en la ciudad de Bogotá, considerando el impacto que puede tener esta dimensión en el desempeño empresarial. De acuerdo con los hallazgos se consideró que la planeación que se da en el contexto estudiado de las empresas, guarda relación directa con la competitividad, lo que por una parte se debe al buen manejo de los recursos y porque se anticipa a las condiciones del mercado.

Desde la perspectiva de resultados, se encontró en el caso de las microempresas un bajo desempeño en las diferentes dimensiones, tales como la planeación estratégica, aprovisionamiento, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad, finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información; situación que afecta la competitividad global del sector comercio (más del 90% de su estructura la conforman las microempresas).

García, León y Nuno (2017), realizaron la investigación “propuesta de un modelo de medición de la competitividad mediante análisis factorial” donde se presentó una extensa revisión del concepto de competitividad en diferentes contextos: nacional, regional, municipal; con ello se estableció un modelo para medir la competitividad de los tres niveles geográficos simultáneamente: país, estados y municipios; utilizando para ello un método multivariado de análisis factorial que ayudó a identificar cinco factores, siete sub factores y treinta variables, con los que se miden.

Este trabajo permitió comprender que en materia de competitividad existe un contexto y este influye en el desempeño de las empresas; por ende, la competitividad empresarial debe verse con

relación a la competitividad de la ciudad o una zona, porque aspectos como la infraestructura tiene incidencia; de igual manera aspectos sociodemográficos de la población, pueden incidir en su capacidad de compra y con ello se incide sobre la oferta y demanda de las empresas.

German y Mungaray (2016), realizaron el estudio “capacidades intangibles para la competitividad micro empresarial en México”, a través de este, se hace énfasis directo y específico sobre la competitividad empresarial, enfocándose en los factores determinantes para el desarrollo empresarial. De acuerdo con los resultados evidenciados, las microempresas dedicadas a la actividad comercial, presentan activos determinantes de competitividad diferenciados respecto a otros sectores económicos, pues los activos como la inversión en vehículo, acceso a financiamiento, posesión de local y herramientas, son los factores tangibles importantes para la ventaja competitiva del micro negocio. Dentro de las capacidades intangibles, tanto variables de capital humano y capital estructural como la escolaridad y experiencia del dueño, además del carácter organizativo, son factores estadísticamente significativos.

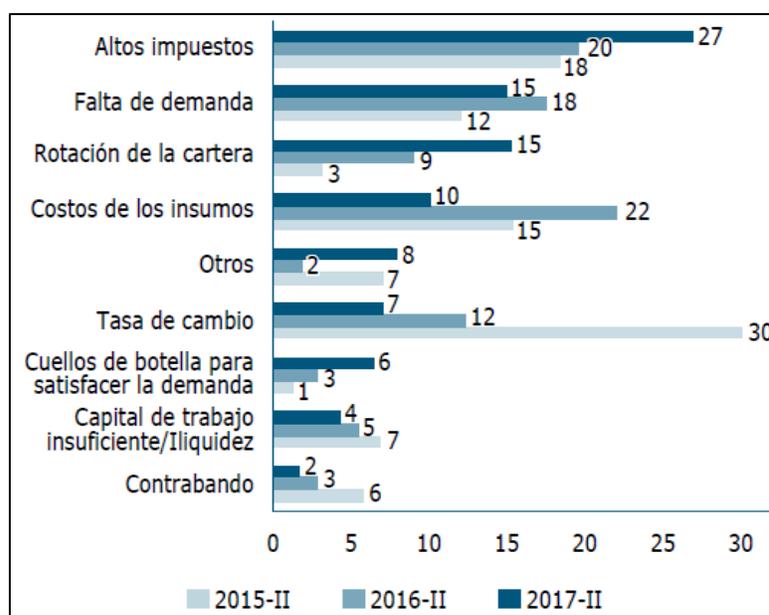
Los resultados permitieron evidenciar que el desempeño de las microempresas, depende en gran medida de la sinergia de factores, tanto externos como internos, es decir, de las condiciones de la economía y las ventajas competitivas nacionales y locales, así como del desarrollo de los factores internos. En este sentido, para analizar la competitividad empresarial se debe poner énfasis en la relación de la empresa y su contexto, sobre todo considerar que la gestión que se haga de armonizar las estrategias adelantadas para sacar provecho de las oportunidades y capacidades externas e internas.

2. Planteamiento del problema

2.1 Descripción del problema

Las PYMES son entes fundamentales que contribuyen al crecimiento económico, tanto del país como de la región, sin embargo, según un informe presentado por el Centro de Estudios Económicos de ANIF (2018), es posible identificar que estas atraviesan situaciones que se convierten en una problemática para el buen funcionamiento de la industria. Para exponer la problemática se toma como ejemplo la ciudad de Cali, por considerarse una de las ciudades industriales de Colombia; tal como se muestra en el Gráfico 1, entre las principales problemáticas recientes se encuentran los altos impuestos, la falta de demanda, la rotación de cartera, el costo de los insumos y la tasa de cambio; también se identifica que el capital de trabajo insuficiente o la iliquidez, juega un papel elemental en el buen desempeño de las industrias de Santiago de Cali.

Gráfico 1. Sector industria de Santiago de Cali (principal problema en %)



Fuente: (ANIF - Centro de Estudios Económicos, 2018).

Es así como, la productividad de las empresas, debe ser considerado como parte del ejercicio de los diferentes sectores de la economía, a partir de un entorno global. Desde la perspectiva de Porter (2010), en el ámbito internacional, la capacidad competitiva depende de la capacidad productiva de su industria para innovar y mejorar; por tanto es importante tener presente el concepto de rivalidad, lo que conlleva a pensar en el papel de la ventaja competitiva dentro del mercado del que hace parte; lo que implica que se tengan en cuenta factores financieros, dado que ellos son parte vital del buen desempeño de las PYMES.

Por tanto, la dinámica del sector empresarial, implica un aumento en la productividad de las empresas, lo que hace necesario que se desarrollen ventajas competitivas para sobrevivir, consolidarse y expandirse con el tiempo. En el caso de las PYMES, el desarrollo de factores o ventajas competitivas resulta relevante, dado que estas se caracterizan por unos recursos (activos) limitados que comprometen su capacidad de maniobra, liquidez, poder de negociación, gestión comercial y mercadeo.

Es necesario entonces, que las empresas industriales, se fortalezcan en distintos aspectos internos, entre ellos, su capacidad productiva, lo que se refleja en una mayor capacidad de respuesta, menores costos y la calidad en sus productos; esto conlleva a que su estrategia financiera implique una mayor cobertura de mercado, menores precios y posicionamiento de marca. Por ende, ser productivos conlleva a cualquier tipo de empresa, a sobrevivir en los primeros años y consolidarse en beneficio de los inversionistas que ven una mejor rentabilidad; asimismo, representa un aporte para la comunidad en general, dado que este tipo de empresas generan mayor cantidad de empleos.

Dado lo anterior, la falta de productividad en las PYMES, es una problemática que se ha venido evidenciado a través del tiempo; situación que, en gran medida, se genera como consecuencia de

una deficiente gestión financiera, teniendo en cuenta que cuando se tienen bases económicas sólidas, a las empresas les es posible llevar a cabo diferentes acciones, en pro de su posicionamiento dentro del sector del que hagan parte.

2.2 Formulación

¿Cuál ha sido el aporte de la gestión financiera a la productividad, en las PYMES del sector industrial de Colombia, en los últimos cinco años?

2.3 Sistematización

¿Cuáles son las principales características financieras de las PYMES industriales en Colombia, en los últimos cinco años?

¿Cuáles son los factores empresariales que influyen en la gestión financiera de las PYMES industriales en Colombia, en los últimos cinco años?

¿Cuáles son las estrategias financieras que conllevan a las PYMES industriales a una mayor productividad?

3. Objetivos

3.1 General

Analizar la gestión financiera como aporte a la productividad, en las PYMES del sector industrial de Colombia, en los últimos cinco años.

3.2 Específicos

Identificar las principales características financieras de las PYMES industriales en Colombia, en los últimos cinco años.

Determinar los factores empresariales que han influido en la gestión financiera de las PYMES industriales en Colombia, en los últimos cinco años.

Revisar las estrategias financieras que conlleven a las PYMES industriales, a una mayor productividad.

4. Justificación

4.1 Justificación teórica

Mediante este estudio, será posible definir los enfoques teóricos ya existentes, tales como la gestión financiera y la productividad de las PYMES. Esto permitirá comprender el comportamiento de un conjunto de empresas, lo cual genera un precedente para entender que, sin importar el tamaño de la organización, se pueden enfocar estrategias para ser más productivos y hacer frente a las coyunturas del mercado y el entorno.

Ante este panorama, las PYMES poseen ciertas ventajas en torno a los cambios que estas pueden ejercer dentro de sus estrategias como empresas pequeñas en proceso de crecimiento, convirtiéndolas en organizaciones más versátiles, capaces de atender necesidades internas y externas con cambios que requieren menos procesos que en comparación con grandes industrias y sus marcadas estructuras jerárquicas y procedimientos incluidos dentro de cada política interna.

4.2 Justificación práctica

Una aproximación de esta justificación puede estar referida con el análisis competitivo de las PYMES, de tal manera que tengan un insumo para elaborar estrategias y tomar decisiones. Por tanto, gracias a los hallazgos evidenciados se aporta al fortalecimiento del sector industrial colombiano, lo que a su vez resulta ser generador de desarrollo económico local, impulsando la oferta y la demanda, generando empleo y aportando a la consolidación del sector, que cada vez gana un espacio más significativo en la economía.

De otro lado, al formular recomendaciones, se aporta para que las PYMES puedan mejorar su planeación para ser más competitivas y con ello superar problemas que afectan su viabilidad, entre

ellos, la iliquidez o baja rentabilidad, de tal manera que los inversionistas no arriesguen su inversión y la comunidad se beneficie con la generación de empleo y oferta de bienes y servicios.

4.3 Justificación social

La diversidad de la oferta de productos y servicios, así como la ubicación, han generado la afluencia de clientes con necesidades y requerimientos diversos, lo que trae consigo, oportunidad de crecimiento y estabilidad económica y comercial. En función de ello, mediante esta investigación se promueve la creación de una propuesta que garantiza la consolidación de la efectividad empresarial para fortalecer el mejoramiento continuo de la gestión de las pequeñas empresas y con ello contribuir con la generación de empleo y alternativas de empleabilidad; así como también definir acciones cuya práctica afiancen la economía de la comunidad, mejorando su calidad de vida, sin omitir las condiciones de preservación ambiental del sector para consolidar un sector industrial con estándares de sostenibilidad.

4.4 Justificación académica

En relación al ámbito académico, resulta relevante que los profesionales en Contaduría Pública, tengan la posibilidad, mediante la aplicación de diversas técnicas de investigación y su relación con la realidad de las empresas en Colombia; fortalecer los conocimientos adquiridos durante el transcurso de la carrera, lo que también contribuye para el desarrollo de competencias que le conlleven a ser un mejor profesional, dejando en alto el nombre de la Institución Universitaria y de la profesión que representa.

5. Marco referencial

5.1 Marco teórico

Cuando se habla de gestión financiera, se entiende como aquel proceso que involucra los egresos e ingresos determinados por la realización de un plan de manejo racionalizado del dinero de las empresas y la rentabilidad en torno a lo financiero que genera la misma organización (Padilla, 2012). Bajo este orden de ideas el objetivo fundamental de la gestión financiera sale a la luz a partir de dos elementos imprescindibles para lograr su configuración:

- Generación de ingresos, estos incluyen los aportes monetarios realizados por los asociados.
- Eficiencia y eficacia en torno al control de los recursos económicos-financieros para la optimización y satisfacción general en cuanto a su manejo.

Las empresas a nivel organizacional están sujetas a un medio de cambios continuos y un mercado bajo las mismas características, lo que vuelve de menester organizacional el hecho de contar con altos niveles de eficiencia, efectividad y eficacia en torno al manejo de las relaciones de negocios (Aguilera & Puerto, 2012). Esto a su vez repercute directamente en estándares de rentabilidad mucho más altos y garantías de éxito mucho más visibles.

De acuerdo con Jaimes, et., al (2009), para lograr abarcar estos objetivos, la planeación financiera es un factor clave, pero esta a su vez debe tener en cuenta las diferentes actividades, los procesos y sectores que inciden directamente en cada caso específico dependiendo de la empresa en la que esta se desarrolle como ejes del funcionamiento organizacional. De hecho, dentro de esta planeación los índices de carácter operativo cobran gran relevancia dentro de aquellos que deben ser tenidos en cuenta como prioridad, pues bien es cierto que tener en cuenta los índices y ratios financieros solamente pierde sentido, pues estos están supeditados a los primeros.

Es menester para los encargados de la gestión financiera, el hecho de tener en cuenta factores latentes, palpables o, dicho de otra forma, reales como también aquellos que se pueden prever bajo cierto tipo de estudios que permitan evidenciar bajo determinados indicadores la evolución del mercado y a partir de esto poder desarrollar medidas de contingencia ante cualquier tipo de eventualidad que reduzcan su efecto a la economía organizacional, todo bajo los objetivos financieros de la misma.

Según Padilla (2012), la gestión financiera gira en torno a la toma de decisiones con respecto a:

- Estudio de información financiera: enfocado al conocimiento de la situación financiera organizacional.
- Óptima utilización de recursos financieros: rentabilidad, eficiencia y equilibrio.
- Obtención de la financiación más conveniente: esto se determina en torno a plazos, costos, estructura financiera organizacional y aspectos fiscales.
- Definición de requerimientos de recursos financieros organizacionales: descripción de recursos disponibles, planteamiento de necesidades, cálculo de necesidades de financiación externa, previsión de recursos liberados.
- Estudio de viabilidad: enfocado a la economía y finanzas de las inversiones realizadas por la organización.

Cuando se habla de la productividad como uno de los resultados de la gestión financiera dentro de las organizaciones y encaminándola puntualmente hacia las PYMES, Martínez (2013) menciona que esta necesita prácticas, herramientas y métodos que conlleven un esfuerzo mínimo, que sean de fácil aplicabilidad y en su forma sean “sencillas” para el conocimiento del cliente en una profundidad significativa para lograr determinar el proceso real de interacción entre cliente y

proveedor, que a su vez se facilite la integración de factores externos a la empresa que conlleven a impulsar desde lo esencial la productividad.

De esto se deriva la postura de la autora, al afirmar que la productividad va ligada a la calidad, ya que los cambios en la producción, recursos o sistemas afectan directamente la calidad percibida por el cliente y viceversa, afectando directamente la satisfacción de los clientes finales, su índice de compras y la rentabilidad empresarial.

Ante este panorama, Martínez (2017) menciona cuatro factores determinantes para la productividad en una PYMES, los cuales son:

Jornadas laborales justas: las jornadas laborales deben ir enfocadas a la optimización de los resultados en un tiempo determinado, mas no al alargamiento de las jornadas a nivel horario, donde los trabajadores tengan funciones puntuales mas no deban abastecer funciones que no correspondan a su cargo inicialmente planteado. Por tanto, una de las mejores estrategias es la utilización de un sistema de control horario donde se lleva el registro de horas laboradas, funciones realizadas, ausencias y vacaciones.

Gestión administrativa: las horas dedicadas a tareas contables a nivel de una PYMES no puede consumir más tiempo del necesario, para ello la integración de herramientas que ayuden a reducir tiempos en tareas repetitivas es ideal para no consumir recursos con relación tiempos-costos.

Falta de cultura organizacional: generar una cultura empresarial que lleve a la empatía de los empleados con la empresa y su funcionamiento para el desarrollo del sentido de pertenencia es algo esencial para la obtención de objetivos mancomunados bajo los valores empresariales planteados desde un inicio.

Falta de formación y capacitación de empleados: la capacitación de empleados y su formación es imprescindible en toda organización para su actualización continua y competitividad a largo plazo.

La productividad concretamente está ligada con la cantidad de trabajo que puede realizarse en un periodo determinado de tiempo como lo define el Equipo de Redacción El Economista (2016), es decir que la productividad es la relación dada entre los resultados obtenidos y los recursos invertidos en dichos resultados. Al concepto de productividad se relacionan conceptos como la eficacia y la eficiencia que se basan en la relación dada entre producto e insumo, o, dicho de otra forma, el trabajo y el capital en un periodo de tiempo determinado con un control de calidad determinado y propicio (Medina, 2009); es por esto que se dice que la productividad es algo cuando ocurre cualquiera de los siguientes casos:

- Incremento de productos y reducción de insumos para su elaboración.
- Incremento de productos con la misma cantidad de insumos.
- Reducción de insumos y se mantiene el mismo número de productos.

Según los autores, para lograr realmente una productividad óptima, esta depende directamente de la gestión de recursos empresariales para lograr todas las labores de la compañía, desde la producción del servicio o fabricación del producto y su eficiencia. A partir de esto la eficiencia y el tiempo resultan estar relacionados con la productividad, entre menor sea el tiempo invertido en el resultado requerido, mayor será la productividad del sistema utilizado para su obtención.

Las técnicas utilizadas dentro de la gestión empresarial tienen como una de sus finalidades primordiales el mejoramiento de la productividad, además de la sostenibilidad, viabilidad de la empresa a corto, mediano y largo plazo y su nivel de competitividad en el mercado, además de la

detección temprana de elementos que no están en su pleno funcionamiento para lograr ser abordados y permitir la mejora de la productividad empresarial (Pérez R. , 2011).

Refiriéndose a esto, el Instituto Universitario de Tecnología de Administración Industrial (2015) menciona algunas de las ventajas de las PYMES, focalizándolas en aquellas que se mueven dentro del sector industrial como son:

- Proximidad con el cliente, esta relación directa hace que se dé una posición privilegiada en el mercado.
- Cambio de actividades ejecutas en lapsos de tiempo inferiores, esto es debido al tamaño reducido de la estructura físico-laboral.
- Capacidad de actuación como auxiliares de producción industrial para grandes empresas o en distribución de servicios del mismo ámbito.
- Flexibilidad de cambios ante situaciones coyunturales.
- Ausencia de conflictos dados por el control de la dirección y su tamaño.
- Experimentación de éxito mucho mayor ante el cumplimiento de planes trazados por la empresa.
- Organización y estructuras más simples, lo que ayuda a ofrecer servicios y despacho de productos a la medida de cada cliente en particular.
- Oferta de bienes y servicios especializados, estas empresas tienen como foco la resolución de necesidades particulares o especializadas por parte de los clientes.
- Mayor adaptabilidad a cambios tecnológicos y menor costo a nivel de actualización de infraestructura por su tamaño.

Dentro de las PYMES, se puede deducir que al igual que grandes industrias la gestión financiera es de gran relevancia, o más bien indispensable para lograr repercutir positivamente, dentro del

panorama ideal claro está, la productividad de la empresa, como también la productividad de la empresa en contraposición puede afectar directamente la gestión financiera, bien sea en el sector industrial o cualesquiera que estas puedan desenvolverse, por tanto, ambas deben ir a la par.

5.2 Marco legal

Ley 1943 de 2018 (Congreso de la Republica de Colombia, 2018): Esta ley versa sobre los mecanismos de financiamiento en impuesto a las ventas e impuesto al consumo, una norma lanzada para el control financiero empresarial a nivel nacional en Colombia, enfocada en los impuestos con respecto a las ventas representativas de cada empresa y su caso particular de tipo de producción y demás que se desarrolla en el cuerpo de ley.

Norma NIFF para las PYMES, Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad, 2009): La NIFF es aquella norma que contiene los requisitos de medición, presentación, reconocimiento e información con relación a las transacciones y otro tipo de condiciones y otros sucesos que son de relevancia para los estados financieros con propósito general por parte de las PYMES.

Se establece también esta serie de requisitos de sucesos, transacciones y condiciones principalmente en las PYMES del sector industrial. Las NIFF se encuentran basadas en un marco conceptual que presenta una serie de conceptos establecidos dentro de los estados financieros con el propósito de servir como información general de gran interés y ayuda para las PYMES.

Ley 905 (Congreso de la Republica de Colombia , 2004): Norma que realiza una serie de ajustes a la Ley 590 de 2000, incluyendo términos como “famiempresas”, cambios en número de vinculados para cada uno de los tamaños determinados para las empresas desde micro hasta

medianas, entre otro tipo de disposiciones que se incluyen para un mayor entendimiento dentro del sector.

Ley 590 (Congreso de la Republica de Colombia , 2000): Ley que busca la promoción del desarrollo de micro, pequeñas y medianas empresas, la generación de nuevos empleos a partir de ellas, la integración de diversos sectores económicos, desarrollo local y regional, así como el aprovechamiento de pequeños capitales.

5.3 Marco Contextual

5.3.1 Panorama de la industria en Colombia

En términos generales, para el primer trimestre del 2019, en Colombia se registró un crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), de 2.8%; esto indicó un crecimiento del 2% en relación al 2018. Sin embargo, pese a que esto muestra un buen desempeño, el avance del PIB, sigue estando por debajo de su nivel potencial (Pérez, Ángel, & Londoño, 2019).

De acuerdo con los resultados de la Encuesta de Opinión Industrial Conjunta (EOIC), que la ANDI realiza con ACICAM, ACOPLASTICOS, ANDIGRAF y CAMACOL, en el período enero-marzo de 2019, comparado con el mismo lapso de 2018, la producción aumentó 2,8%, las ventas totales 2,7% y, dentro de éstas, las ventas hacia el mercado interno 3,6%. En el año inmediatamente anterior, estas tasas eran de 0,9%, 1,5% y 1,8%, respectivamente (ANDI, 2019).

Según se muestra en el Cuadro 1, se registró una disminución en las ventas totales y en las ventas en el mercado nacional, en la industria textil; otro sector que mostró disminución, fue el de petróleo y combustibles, al igual que el sector de básicas de hierro y acero. En el Gráfico 2, se

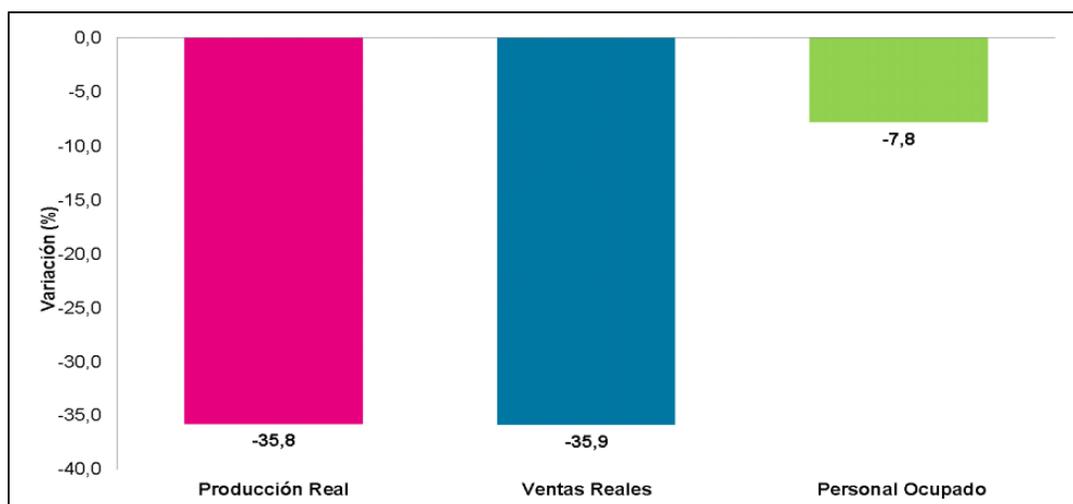
muestra la variación anual de la producción real, las ventas y el personal ocupado de la industria manufacturera.

Cuadro 1. Crecimiento real del sector industrial (enero – marzo 2018)

SECTOR	PRODUCCION	VENTAS TOTALES	VENTAS MERCADO NACIONAL
Alimentos	1,2	2,2	1,4
Bebidas	5,1	2,6	3,3
Hilatura, tejetura y acabado de productos textiles	2,0	-2,5	-4,6
Papel, carton, y sus productos	2,6	3,2	3,8
Refinación de petróleo, mezcla de combustibles y coquizacion	-5,0	-6,7	3,5
Sustancias y productos químicos básicos	4,0	4,8	2,0
Otros Productos Químicos	9,9	10,0	3,1
Productos minerales no metálicos	6,1	5,4	4,2
Básicas de hierro y acero	-7,6	-5,4	1,9
Aparatos y equipo eléctrico	3,8	5,4	-3,1
Vehículos automotores y sus motores	9,0	8,1	19,0
Otros tipos de equipo de transporte	13,8	12,7	12,4
TOTAL INDUSTRIA MANUFACTURERA	2,8	2,7	3,6

Fuente: (ANDI, 2019).

Gráfico 2. Variación anual de la producción real, las ventas y el personal ocupado de la industria manufacturera (abril 2020 / abril 2019)

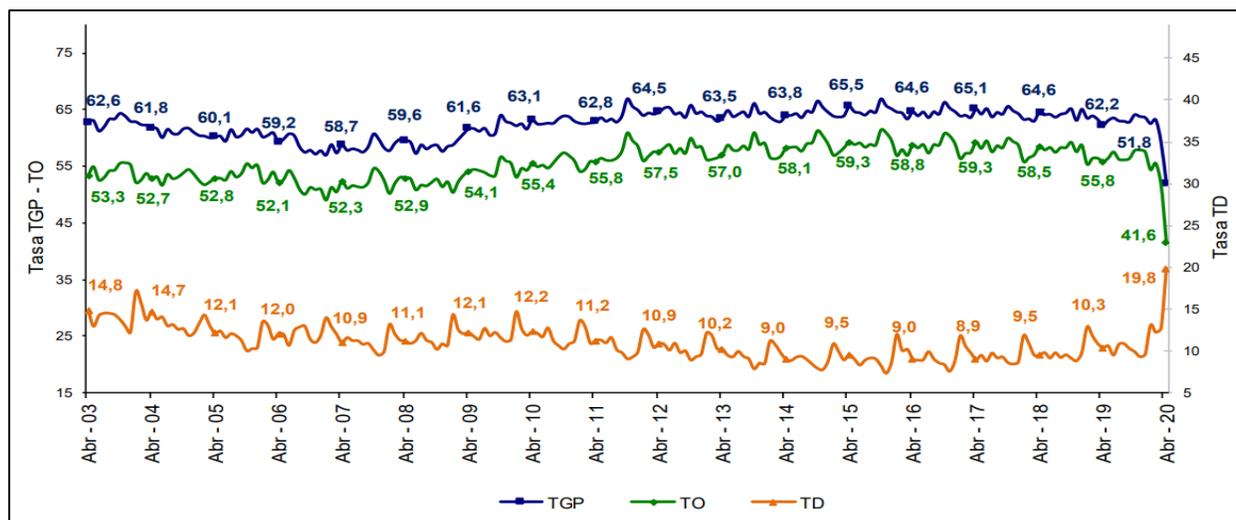


Fuente: (ANDI, 2019).

En cuanto a la tasa global de participación, se evidencia una estabilidad desde abril del 2003 hasta abril del 2020, la tasa de ocupación también muestra cierta estabilidad, estando por encima

de la tasa de desempleo, la cual, como se evidencia en la gráfica, tuvo un significativo incremento en abril del 2020 (ANDI, 2019).

Gráfico 3. Tasa global de participación, ocupación y desempleo; Total nacional; Mensual – abril (2003 - 2020)



Fuente: (DANE, 2020)

En el Cuadro 2, se muestra la variación anual, del año corrido y de los doce meses; de indicadores como, la producción real, las ventas y el personal ocupado en la industria colombiana.

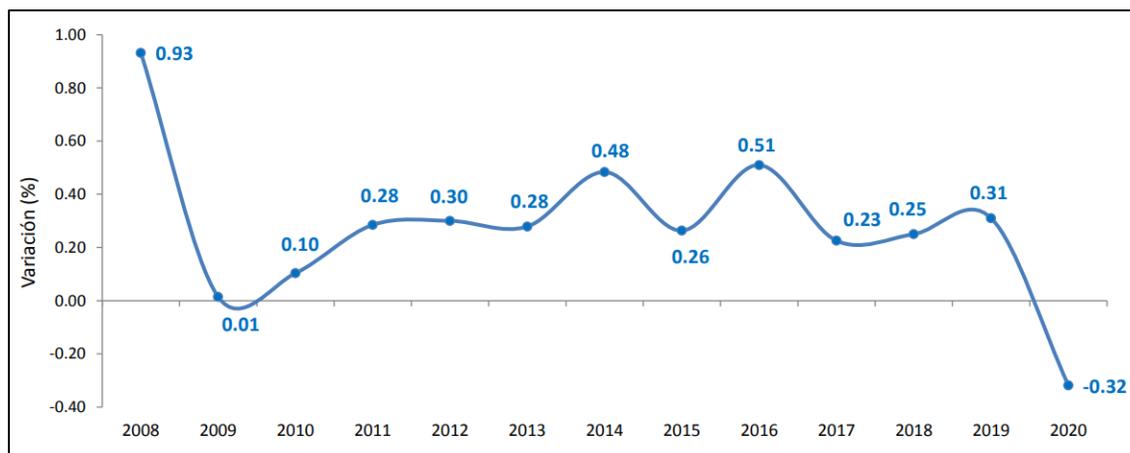
Cuadro 2. Variación de la producción real, ventas y personal ocupado (Total nacional 2019-2020)

Indicador	Variación anual (%)	Variación año corrido (%)	Variación doce meses (%)
	Abril 2020 vs abril 2019	Enero - abril 2020 vs Enero - abril 2019	Mayo 2019 - abril 2020 vs Mayo 2018 - abril 2019
Producción real	-35,8	-9,3	-2,1
Ventas	-35,9	-9,3	-1,7
Personal ocupado	-7,8	-2,9	-1,4

Fuente: (DANE, 2020)

La variación mensual del Índice de Precios al Consumidor (IPC) en los últimos trece años, muestra una baja significativa en abril del 2020; tal como se refleja en el Gráfico 4.

Gráfico 4. Variación mensual del IPC de los últimos trece años; Total nacional; mayo 2008 – 2020



Fuente: (DANE, 2020)

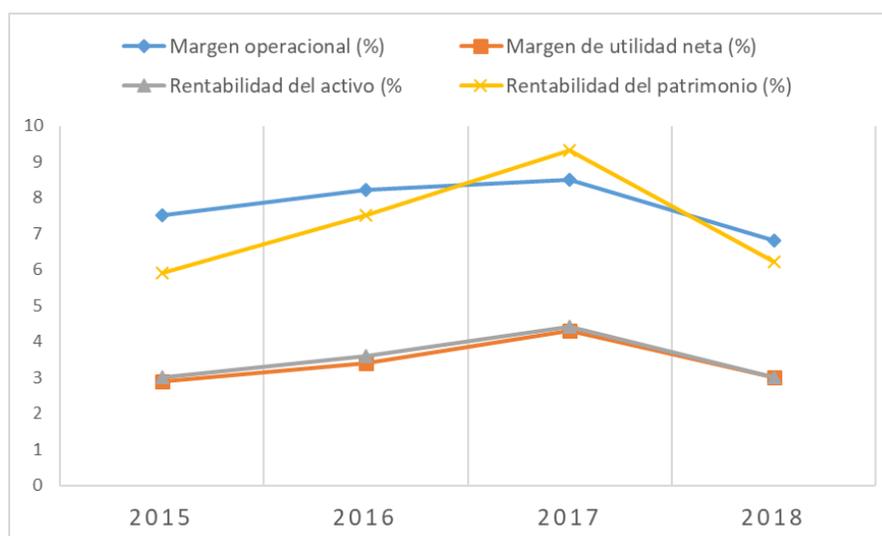
5.3.2 Indicadores financieros

A continuación, en el Cuadro 3 y Gráfico 5, se presentan los indicadores de Rentabilidad, Eficiencia, Liquidez y Endeudamiento, del sector industrial, entre los años 2015 y 2018.

Cuadro 3. Indicadores financieros - Total industria

	Indicador	2015	2016	2017	2018
Rentabilidad	Margen operacional (%)	7,5	8,2	8,5	6,8
	Margen de utilidad neta (%)	2,9	3,4	4,3	3,0
	Rentabilidad del activo (%)	3,0	3,6	4,4	3,0
	Rentabilidad del patrimonio (%)	5,9	7,5	9,3	6,2
Eficiencia	Ingresos operacionales/Total activo (veces)	1,0	1,1	1,0	1,0
	Ingresos operacionales/Costo de ventas (veces)	1,4	1,4	1,4	1,3
Liquidez	Razón corriente (veces)	1,5	1,5	1,3	1,6
	Rotación CxC (días)	62,7	53,9	4,7	4,8
	Rotación CxP (días)	56,5	51,2	92,8	101,5
	Capital de trabajo/Activo (%)	18,8	17,0	9,7	19,2
Endeudamiento	Razón de endeudamiento (%)	49,1	51,8	52,6	52,4
	Apalancamiento financiero (%)	21,1	28,9	20,6	20,3
	Deuda neta (%)	20,8	23,8	15,8	15,2

Fuente: Elaboración propia a partir de ANIF - Asociación Nacional de Instituciones Financieras (2018 y 2019).

Gráfico 5. Indicadores de Rentabilidad Sector Industrial (2015-2018)

Fuente: Elaboración propia a partir de ANIF - Asociación Nacional de Instituciones Financieras (2018 y 2019).

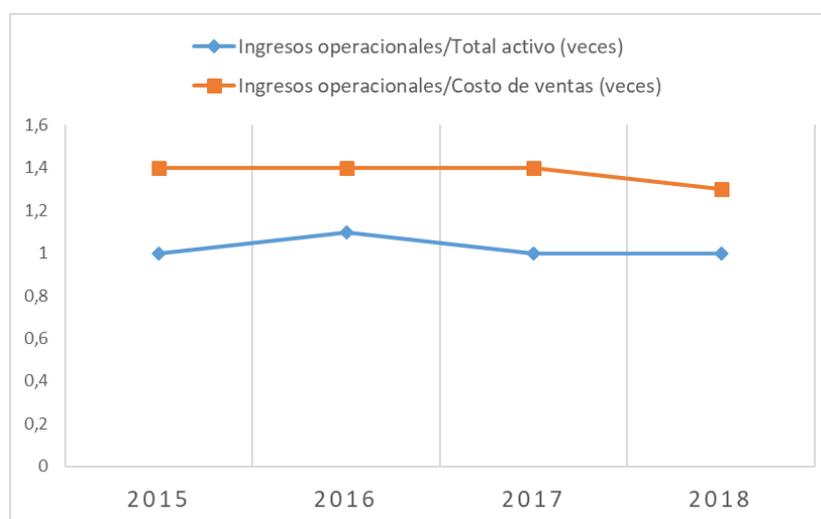
Rentabilidad: En general, la rentabilidad de las firmas industriales mejoró entre 2015 y 2016. El margen operacional fue del 8.2% en 2016, aumentando frente al 7.5% del año anterior. El margen de utilidad neta registró un 3.4%, aumentando frente al 2.9% de 2015. Asimismo, la rentabilidad del activo pasó del 3% en 2015 al 3.6% en 2016. Finalmente, la rentabilidad del patrimonio creció del 5.9% en 2015 al 7.5% en 2016 (ANIF - Asociación Nacional de Instituciones Financieras, 2018).

En general, la rentabilidad de las firmas industriales empeoró entre 2017 y 2018. El margen operacional fue del 6.8% en 2017 (vs. 8.5% en 2016) y el margen de utilidad neta registró un 3% (vs. 4.3%). Asimismo, la rentabilidad del activo disminuyó al 3% en 2017 (vs. 4.4% en 2016) y la rentabilidad del patrimonio decreció al 6.2% en 2017 (vs. 9.3%) (ANIF - Asociación Nacional de Instituciones Financieras, 2019)

Eficiencia: Al igual que en 2014-2015, los indicadores de eficiencia no presentaron mayores cambios en 2016. Los ingresos operacionales como proporción del activo subieron levemente de 1 vez en 2015 a 1.1 veces en 2016, mientras que los mismos como proporción del costo de ventas permanecieron estables en 1.4 veces (ANIF - Asociación Nacional de Instituciones Financieras, 2018).

Los indicadores de eficiencia no presentaron mayores cambios en 2018. Los ingresos operacionales como proporción del activo se mantuvieron estables, mostrando que los ingresos fueron 1 vez los activos totales, mientras que los mismos como proporción del costo de ventas disminuyeron levemente hacia 1.3 veces (vs. 1.4 veces) (ANIF - Asociación Nacional de Instituciones Financieras, 2019)

Gráfico 6. Indicadores de Eficiencia Sector Industrial (2015-2018)



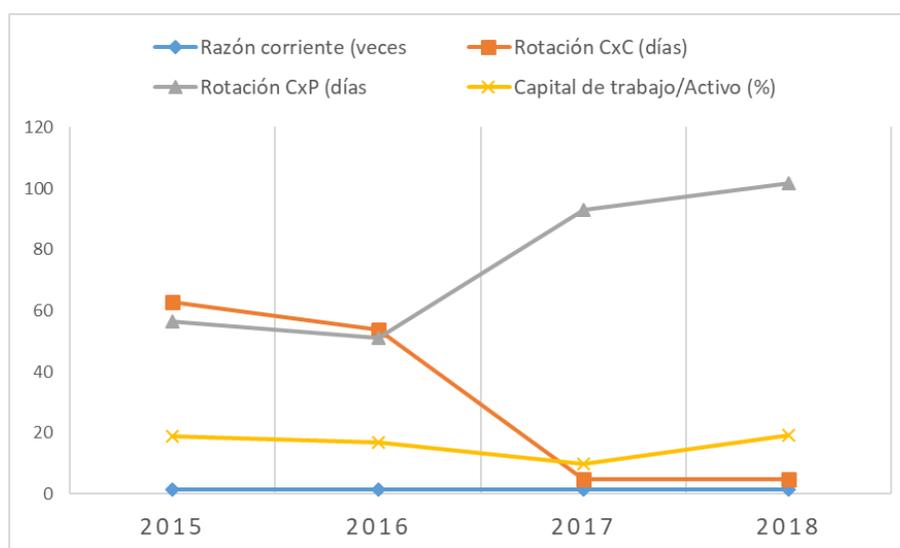
Fuente: Elaboración propia a partir de ANIF - Asociación Nacional de Instituciones Financieras (2018 y 2019).

Liquidez: Los indicadores de liquidez de las firmas industriales registraron resultados ambiguos durante el año 2016. Así, la razón corriente se mantuvo constante en 1.5 veces. La rotación de cuentas por cobrar disminuyó de 62.7 días a 53.9 días entre 2015 y 2016, favoreciendo

la liquidez de las firmas, pues deben esperar menos días para recibir sus pagos. No obstante, la rotación de cuentas por pagar también disminuyó de 56.5 días a 51.2 días entre 2015 y 2016, indicando que los empresarios tienen menos tiempo para pagar a sus acreedores. Finalmente, el capital de trabajo como proporción de los activos empeoró, pasando del 18.8% en 2015 al 17% en 2016 (ANIF - Asociación Nacional de Instituciones Financieras, 2018).

Los indicadores de liquidez de las firmas industriales registraron mejoras en 2018. La razón corriente aumentó a 1.6 veces en 2018 (vs. 1.3 veces en 2017) y el capital de trabajo como proporción del activo aumentó al 19.2% (vs. 9.7%). Asimismo, la rotación de cuentas por pagar aumentó a 102 días en 2018 (vs. 93 días en 2017), favoreciendo la liquidez de las firmas, con mayores plazos para el pago a proveedores. Por su parte, la rotación de cuentas por cobrar se mantuvo inalterada en 5 días en 2018 (ANIF - Asociación Nacional de Instituciones Financieras, 2019).

Gráfico 7. Indicadores de Liquidez Sector Industrial (2015-2018)

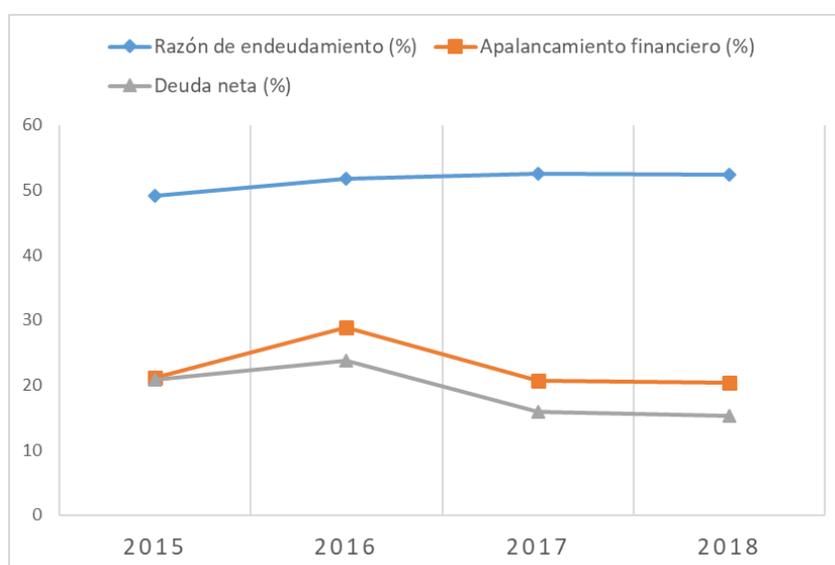


Fuente: Elaboración propia a partir de ANIF - Asociación Nacional de Instituciones Financieras (2018 y 2019).

Endeudamiento: Los indicadores de endeudamiento presentaron un aumento en 2016. La razón de endeudamiento aumentó del 49.1% en 2015 al 51.8% en 2016. Asimismo, el apalancamiento financiero pasó del 21.1% al 28.9% en el mismo período y la deuda neta lo hizo del 20.8% al 23.8% (ANIF - Asociación Nacional de Instituciones Financieras, 2018).

Los indicadores de endeudamiento presentaron leves disminuciones en 2018. La razón de endeudamiento se redujo levemente al 52.4% en 2018 (vs. 52.6% en 2017). Asimismo, el apalancamiento financiero cayó al 20.3% en 2018 (vs. 20.6% en 2017), mientras que la deuda neta lo hizo al 15.2% (vs. 15.8%) (ANIF - Asociación Nacional de Instituciones Financieras, 2019).

Gráfico 8. Indicadores de Endeudamiento Sector Industrial (2015-2018)



Fuente: Elaboración propia a partir de ANIF - Asociación Nacional de Instituciones Financieras (2018 y 2019).

5.4 Marco Conceptual

Indicadores financieros: “Las razones o indicadores financieros son el producto de establecer resultados numéricos basados en relacionar dos cifras o cuentas bien sea del Balance General y/o del Estado de Pérdidas y Ganancias” (Martínez H. , 2017).

Rentabilidad: “Permiten establecer el grado de rentabilidad para los accionistas y a su vez el retorno de la inversión a través de las utilidades generadas” (Martínez H. , 2017).

Eficiencia: “Ayudan a complementar el concepto de la liquidez. También se les da a estos indicadores el nombre de rotación, toda vez que se ocupa de las cuentas del balance dinámicas en el sector de los activos corrientes y las estáticas, en los activos fijos” (Martínez H. , 2017).

Liquidez: “Facilitan las herramientas de análisis, para establecer el grado de liquidez de una empresa y por ende su capacidad de generar efectivo, para atender en forma oportuna el pago de las obligaciones contraídas” (Martínez H. , 2017).

Endeudamiento: “Permiten establecer el nivel de endeudamiento de la empresa o lo que es igual a establecer la participación de los acreedores sobre los activos de la empresa” (Martínez H. , 2017).

6. Metodología

6.1 Tipos de investigación

Para la realización de esta monografía se utilizará un enfoque cualitativo, de tal modo que se pueda analizar, mediante estudios y consultas en diversos documentos, la gestión financiera como aporte a la productividad, en las PYMES del sector industrial colombiano, en los últimos cinco años. De acuerdo con Martínez (2011), mediante este tipo de investigación, se puede generar una representación de la realidad, gracias a la selección de información que conlleve a la consecución de los objetivos propuestos.

6.2 Método

Teniendo en cuenta las características propias de esta monografía, se debe considerar un estudio no experimental, bajo el método descriptivo. Este tiene como propósito esencial, indagar la manera como inciden las variables, en los diferentes contextos, comunidades o situaciones (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2006). Esto permitirá realizar un análisis, fundamentado en una revisión documental que dé respuesta a la pregunta de investigación planteada: ¿Cuál ha sido el aporte de la gestión financiera a la productividad, en las PYMES del sector industrial colombiano, en los últimos cinco años?

Lo anterior implica que se lleve a cabo una observación directa no participante, lo que permitirá realizar un análisis de la información recolectada, teniendo en cuenta las diferentes posturas que asumen los autores frente a la temática estudiada.

6.3 Población y muestra

La población correspondería al total de PYMES Colombia, que según datos de la Cámara de Comercio de Cali (2019) es de 333.487; esta sería la población y muestra que se toma para efectos de esta investigación.

6.4 Fuentes y técnicas de recolección de información

Para cumplir con el objetivo de esta investigación se utilizarán fuentes secundarias, teniendo en cuenta que es un trabajo monográfico, siendo así, se consultarán trabajos de grado, monografías, artículos investigativos, reseñas, libros y demás documentos provenientes de fuentes confiables.

6.5 Análisis de la información

Luego de recopilar la información, se hará una observación de tipo narrativa, con lo que se describirán los fenómenos acordes con los objetivos planteados. Esto implica que se haga un registro de aspectos importantes que surjan en el transcurso del estudio.

6.6 Fases de investigación

Fase 1: Identificación de las principales características financieras de las PYMES industriales en Santiago de Colombia, en los últimos cinco años.

Fase 2: Determinación de los factores empresariales que han influido en la gestión financiera de las PYMES industriales colombianas, en los últimos cinco años.

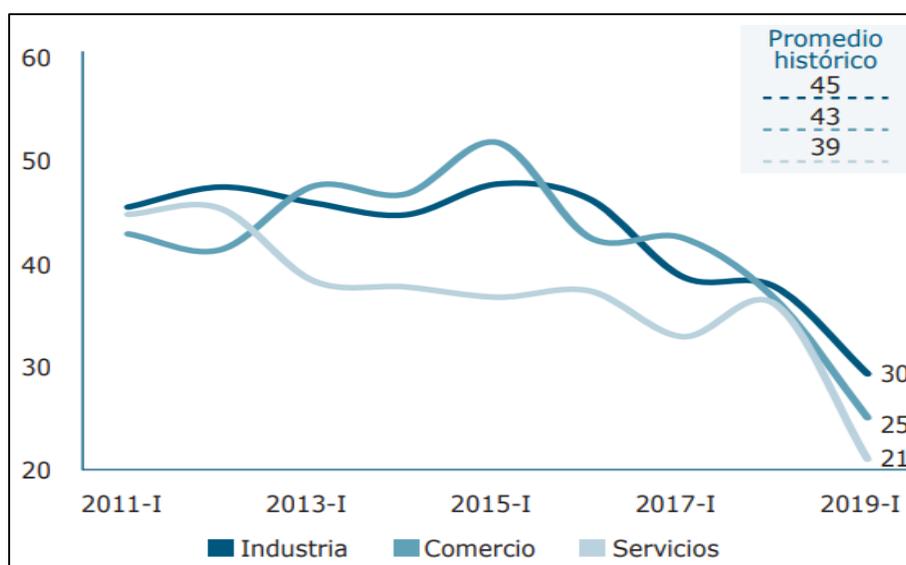
Fase 3: Estrategias financieras que conlleven a las PYMES industriales, a una mayor productividad.

7. Desarrollo

7.1 Principales características financieras de las PYMES industriales en Santiago colombianas, en los últimos cinco años.

Con el fin de conocer las principales características financieras de las PYMES industriales en Colombia, es necesario referirse a la situación financiera en el ámbito nacional. Allí se tiene que de acuerdo con un informe presentado por la Asociación Nacional de Instituciones Financieras – ANIF (2020), las empresas del sector industrial, redujeron el volumen de solicitudes de crédito al sistema financiero, indicando que solo el 30% de los empresarios hicieron uso de tales servicios en el primer semestre del 2019, en comparación con el 38% que manifestó haber realizado solicitudes en el año anterior. Reducciones similares se presentaron en los sectores comercio y servicios, tal como se ilustra en el Gráfico 9.

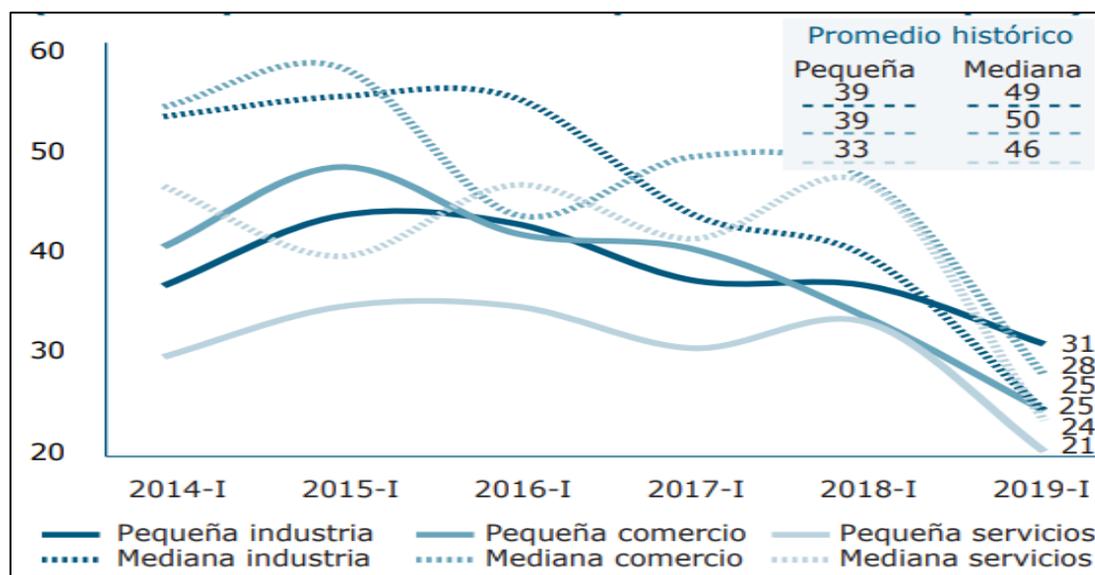
Gráfico 9. Porcentaje de empresas que solicitan crédito al sistema financiero



Fuente: Asociación Nacional de Instituciones Financieras – ANIF (2020)

Por su parte el gráfico 10 muestra como son las medianas industrias las que presentan la mayor disminución, al ser el 25% de ellas solicitantes de créditos, a inicios del año 2019, mientras que a la misma fecha el 31% de las pequeñas industrias manifiestan realizar este tipo de operaciones.

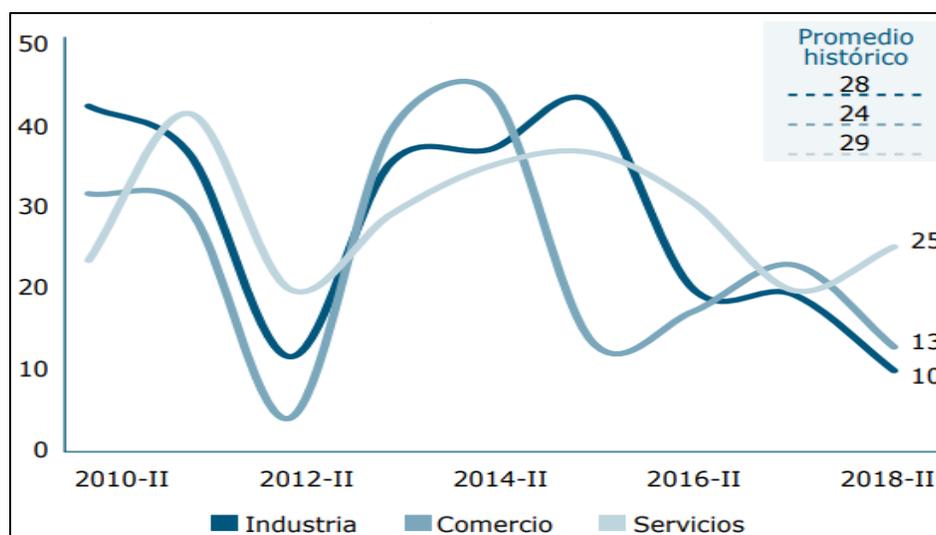
Gráfico 10. Porcentaje de empresas que solicitan crédito por tamaño de empresas



Fuente: Asociación Nacional de Instituciones Financieras – ANIF (2020)

Al analizar la situación financiera de las PYMES del sector industrial en Colombia, según la ANIF (2020) se evidenció un desmejoramiento en su situación económica general, en el segundo semestre del 2018. Esto como consecuencia de que un número inferior de Pymes, reportaron mejoras en su situación económica (10% en 2018-II vs. 20% en 2017-II); ya que solo el 10% manifiestan haber mejorado su situación al cierre del 2018, mientras que en años anteriores esa percepción de mejoría había sido reportada por cerca del 20% de los industriales era terminar los años 2016 y 2017 (Ver Gráfico 11).

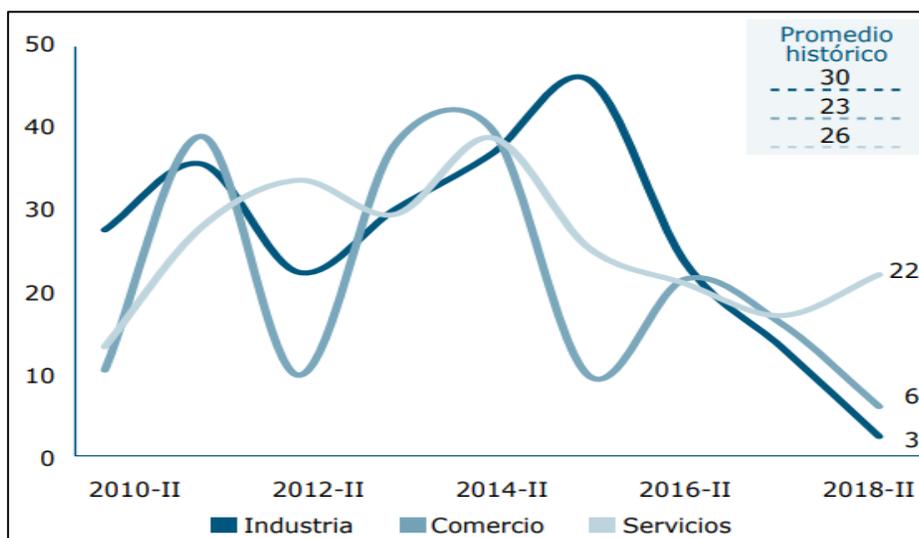
Gráfico 11. Porcentaje de empresarios que mejoraron su situación económica general



Fuente: (Institución Nacional de Instituciones Financieras - ANIF, 2019)

Sumado a lo anterior, tal como se muestra en el Gráfico 12, se tiene que el nivel de ventas tuvo un deterioro, pues solo un 3% de los empresarios reporta crecimiento en este rubro para el año 2018, mientras que en el 2017 se había obtenido un crecimiento por parte del 14% de las industrias. Según el informe presentado por Institución Nacional de Instituciones Financieras - ANIF (2019), esto se debe principalmente a: “i) la menor proporción de Pymes con aumentos en sus ventas (30% en 2018-II vs. 39% en 2017-II); y ii) la mayor porción de la muestra con disminuciones en sus ventas (27% vs. 25%)” (p. 110).

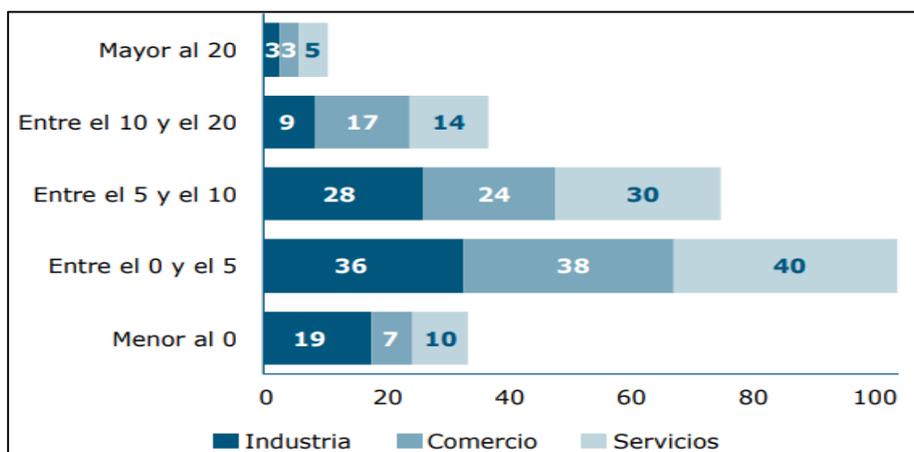
Gráfico 12. Porcentaje de empresarios que reportan crecimiento en Ventas



Fuente: (Institución Nacional de Instituciones Financieras - ANIF, 2019)

El crecimiento promedio anual, se evidencia en el Gráfico 13; allí se confirma que el 64% de las Pymes industriales, reportó expansiones entre el 0% y el 10%; mientras que un 12% informó que tuvieron incrementos por encima del 10%, en tanto que un 19% reporta disminución en su facturación.

Gráfico 13. El crecimiento promedio anual de las ventas de su empresa fue (% , 2018-II)



Fuente: (Institución Nacional de Instituciones Financieras - ANIF, 2019)

En el Cuadro 4, se muestra la variación anual de las ventas por en la industria, entre los años 2016 y 2019.

Cuadro 4. Proyección de las ventas reales por sectores de la industria (Variación anual promedio en doce meses)

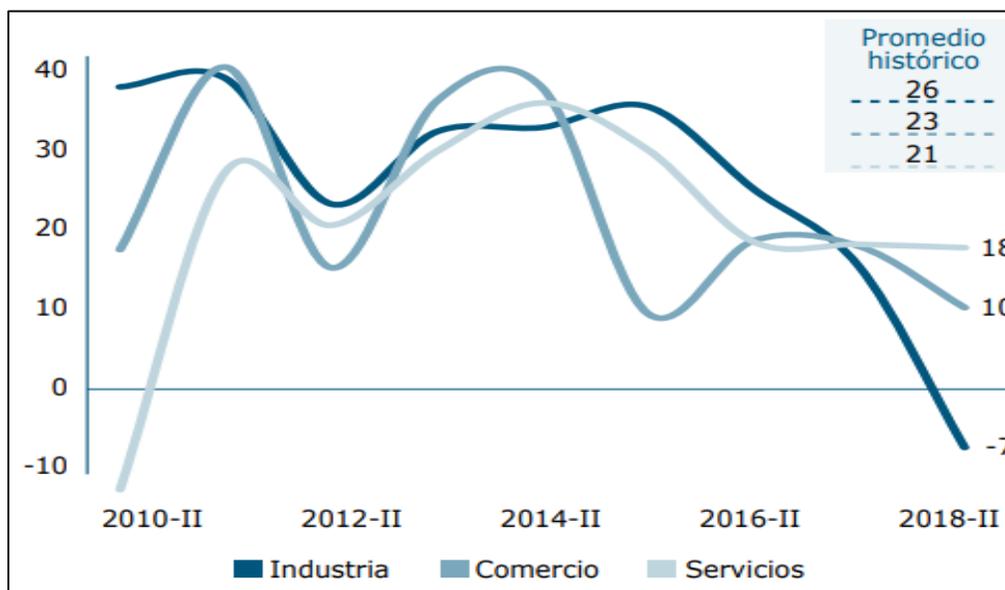
	2016	2017	2018	2019
Cárnicos y pescado	1.7	1.9	5.3	5.0
Frutas, legumbres, hortalizas, aceites y grasas	-1.5	8.5	-0.8	3.0
Lácteos	-0.3	-0.2	2.8	2.0
Azúcar	-11.7	-0.9	6.7	5.5
Bebidas	14.3	-5.4	1.0	2.7
Textiles	1.0	-9.0	-0.4	0.5
Prendas de vestir, confecciones	4.9	-5.8	0.9	1.6
Curtiembres y marroquinería	4.5	-14.7	-5.8	-2.9
Calzado	2.3	-5.9	2.4	1.0
Madera	-1.0	-1.0	1.7	1.2
Papel, cartón y sus productos	1.6	5.0	4.8	0.0
Imprentas, editoriales y conexas	2.8	-1.9	1.3	0.9
Sustancias químicas básicas, fibras sint. y art.	-3.9	5.2	5.4	2.0
Otros productos químicos	2.8	-0.9	0.9	1.6
Caucho	-0.5	3.1	5.2	3.0
Productos de plástico	1.9	-1.9	1.7	2.4
Vidrio y sus productos	3.4	-5.8	-2.3	1.0
Productos minerales no metálicos	-4.8	-3.5	2.0	1.8
Hierro y acero	-4.5	5.2	5.6	5.2
Productos metálicos	5.8	-3.7	2.0	2.4
Aparatos eléctricos	-5.2	-0.1	3.0	2.3
Maquinaria	3.7	-10.2	-4.4	0.2
Vehículos	0.0	-13.0	2.0	1.5
Partes, piezas y accesorios para vehículos automotores	-8.3	2.9	1.4	0.8
Muebles	0.6	-5.8	-2.4	0.4
Industria	4.3	-0.1	1.7	2.4

Fuente: (ANIF - Asociación Nacional de Instituciones Financieras, 2019)

En continuidad con el comportamiento desfavorable de la situación económica y las ventas; también se evidenció que los pedidos mostraron una disminución en el balance de respuestas, puesto que en el segundo semestre del 2018 se tuvo un 7%, mientras que en el mismo periodo del

2017 se registró un 15%. Esto debido al mayor número de Pymes que registraron disminución en sus pedidos (Gráfico 14).

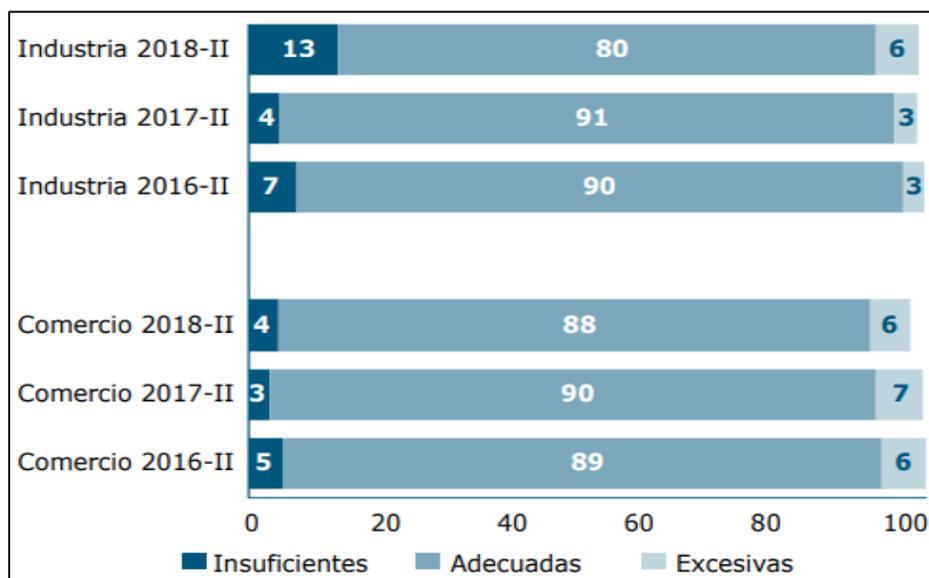
Gráfico 14. Pedidos (Balance de respuestas)



Fuente: (Institución Nacional de Instituciones Financieras - ANIF, 2019)

En cuanto al nivel de existencias, tal como se muestra en el Gráfico 15, este fue adecuado para el 80% de las Mypes industriales en el segundo semestre del 2018, mientras que, en el 2017, fue adecuado para el 91% de estas empresas, evidenciando así un desmejoramiento que trajo consigo menores participaciones para quienes calificaron sus existencias como insuficientes, esto lo confirma un 13% de los encuestados.

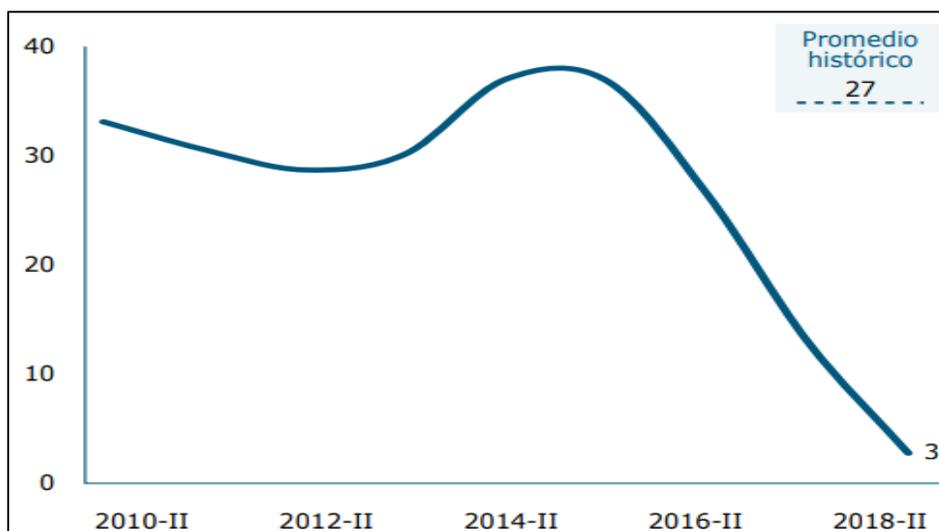
Gráfico 15. Existencias (%)



Fuente: (Institución Nacional de Instituciones Financieras - ANIF, 2019)

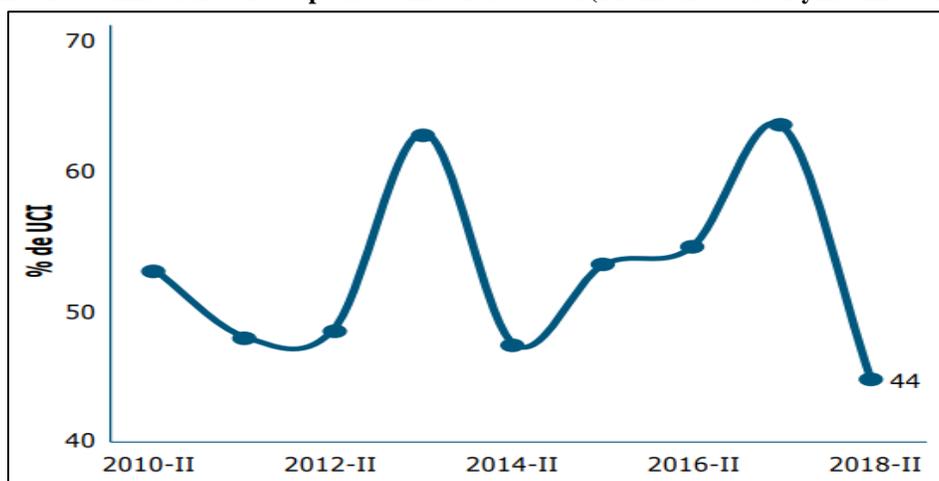
Sin duda, la disminución en la demanda de las Pymes industriales, trajo consigo un deterioro en los niveles de producción; por lo que, para el segundo semestre del 2018, tan solo el 3% reportaron incremento en sus niveles de producción, marcando una diferencia con el periodo anterior (segundo semestre del 2017), donde el 13% reportaron dicho incremento (Ver Gráfico 16). Dado lo anterior, la capacidad instalada de las Mypes industriales, disminuyó al 44% en el segundo semestre del 2018, mientras que en el 2017 fue de 63%, tal como lo muestra la gráfica 9.

Gráfico 16. Producción industrial (Balance de respuestas)



Fuente: (Institución Nacional de Instituciones Financieras - ANIF, 2019)

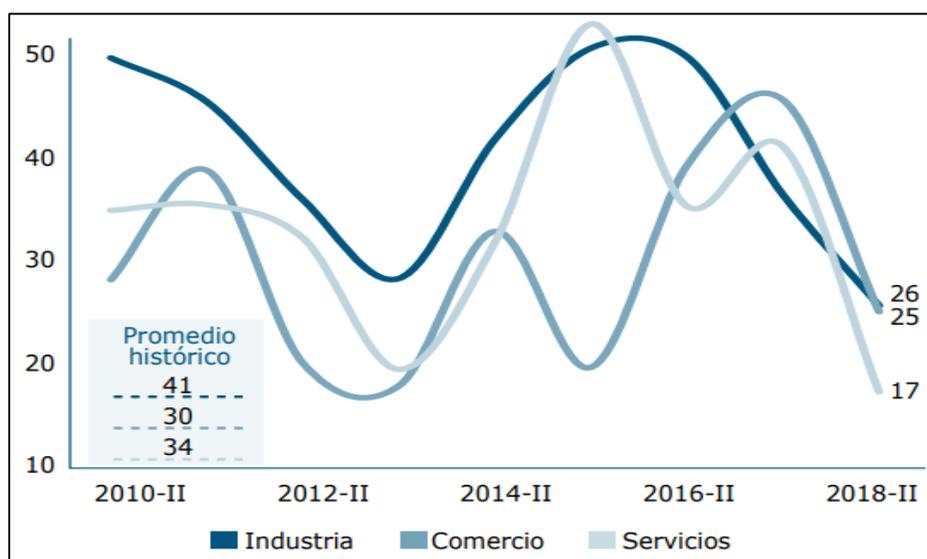
Gráfico 17. Utilización de la Capacidad Instalada - UCI (Promedio de las Pymes industriales)



Fuente: (Institución Nacional de Instituciones Financieras - ANIF, 2019)

Al hablar de las características financieras, también se debe hacer referencia a los costos, donde se evidencia que, en segundo semestre del 2018, tan solo el 26% reportaron una disminución en los costos; mientras que, en el mismo periodo del 2017, el nivel de respuestas fue del 37%; esto se evidencia en el Gráfico 18.

Gráfico 18. Costos (Balance de respuestas)



Fuente: (Institución Nacional de Instituciones Financieras - ANIF, 2019)

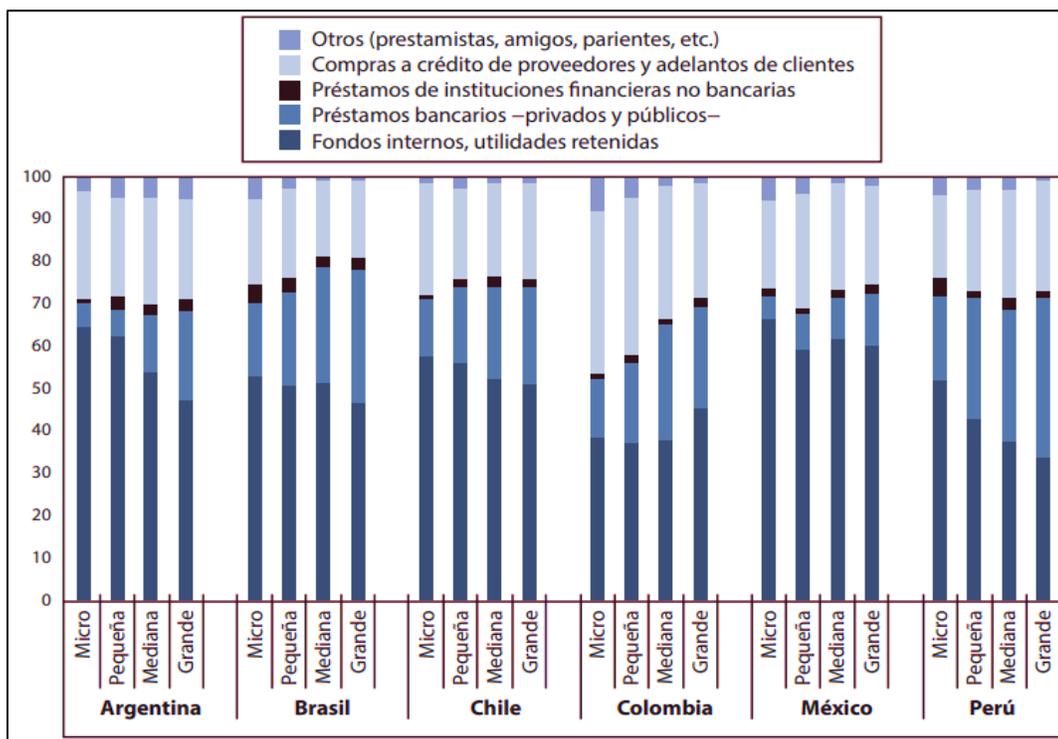
Al hacer un análisis general sobre los principales aspectos de la financiación en las PYMES, es importante mencionar a Ruíz (2015), quien señala como la banca comercial es apreciada por las PYMES como su fuente primordial de financiamiento, para el caso específico de Colombia en América Latina, este abalanzamiento o apalancamiento se encuentra por encima del 50% de la deuda, con un costo promedio equivalente al 86% propio del margen operativo. Esto al final deja como margen de utilidad un porcentaje que oscila entre el 3% y el 5% neto, un porcentaje distante al esperado por los empresarios quienes esperan entre un rango del 5% al 10%, sin embargo, los porcentajes reales igualan o superan por mínima diferencia los niveles colombianos de inflación.

Por su parte Vera, Melgarejo & Mora (2014), realizan un análisis de algunos de los indicadores financieros en los que se puede ver palpablemente que con relación a la financiación por terceros, las deudas con entidades financieras llega a representar el 9% de los activos, algo propio de las problemáticas de las estructuras del capital en las PYMES, que comparado con el nivel real de ingresos llega a representar 14.6 veces el volumen de ventas, por lo que en la realidad este tipo de

empresas no presentan las condiciones mínimas para apalancar su estructura con recursos de índole bancario, razón principal por la cual optan por el endeudamiento de patrimonio.

En el Gráfico 19, Laitón & López (2018), presentan de forma comparativa las preferencias en torno a la financiación para el capital del trabajo, esto dado según el tipo de empresa y el país donde está constituida, se puede observar con claridad como los fondos internos a través de las utilidades retenidas son priorizadas dentro de las opciones de las PYMES y en según lugar los préstamos en banca pública o privada y las compras a proveedores. Por último, pero no menos importante se demuestra como los préstamos a entidades financieras no bancarias son la última opción a considerar de acuerdo al país relaciones.

Gráfico 19. Comparación fuentes de financiación para el capital de trabajo



Fuente: Laitón & López (2018)

Mora y Castillo (2014) por su parte sustentan lo mencionado y relacionado con anterioridad, pues bien las entidades bancarias colombianas solicitan como requisito el registro mercantil el cual acredita a la empresa en su actividad comercial, al igual que los estados financieros para lograr ser acreedor de un crédito, debido a que un gran número de empresas, sobre todo PYMES no se encuentran en el registro de la Cámara de Comercio, en gran cantidad de casos tampoco se encuentran estados financieros veraces que ayuden que soporte, esto lleva a que los bancos utilicen altas tasas de interés para suplir inseguridades o simplemente niegan los créditos. Es por esta razón que las PYMES buscan fuentes de financiación por medio de créditos no formales.

Es así como, Ruíz (2015), se refiere al caso específico de Colombia en torno a un estudio realizado que permite evidenciar que a pesar de la existencia de nuevas políticas que permiten el acceso a créditos, muchos de los empresarios no conocen estas alternativas, por lo que optan en muchos de los casos y de ser posible a la fuente de financiación externa por medio de las entidades bancarias comerciales. Afirma además que todas aquellas decisiones restrictivas en torno al financiamiento de grandes empresas afectan de forma directa y negativa a las PYMES que se encuentren en el mismo segmento.

Sin embargo y en esta misma línea, las PYMES si pueden acceder a financiamientos a través de diversos instrumentos existentes, pero su apropiación aún no se ha dado en plenitud según afirman Beltrán & Carvajal (2018). El sector financiero en Colombia ha ido transformándose dentro de su esquema de créditos para ir acorde a las necesidades de los empresarios y emprendedores, opciones como el microcrédito, créditos de tesorería, créditos para capital de trabajo, tarjetas de crédito empresariales y créditos de redescuento son algunas de las formas en la que esto se manifiesta. Por otro lado, también existen otro tipo de opciones de financiación, entre

esas están: banca de segundo piso, líneas de financiamiento, arrendamiento financiero o leasing, financiamiento semilla, fondos de capital privado o capital de riesgo y el factoring.

Es importante anotar también que, según la Cámara de Comercio de Cali (2014) se presenta varias modalidades de crédito o de financiación de recursos, que pueden beneficiar a los empresarios entre ellos se encuentran:

Créditos bancarios: dentro de estos se encuentran las tarjetas de créditos, sobregiros bancarios y créditos ordinarios dentro de sus modalidades.

Capital de trabajo empresarial y activos fijos: créditos destinados al funcionamiento de una empresa o negocio o el cubrimiento de necesidades de liquidez inmediatas, entre estas se encuentran: ampliaciones de infraestructura, inversiones tecnológicas, adquisición de activos productivos, mejoramiento de procesos y obtención de certificaciones de calidad.

Créditos de proveedores: este tipo de crédito depende del tipo de relación comercial que tenga la empresa con los proveedores a través de la puntualidad de pagos, historial de compras, requisitos mínimos de compras, entre otros. En resumen, es la facilidad de pago en tiempos establecidos, entre 30, 60 y 90 días, este es el tiempo de facturación normal predominante en las Mipymes.

Microcrédito empresarial: son aquellos créditos destinados para el desarrollo de actividades comerciales, de servicios empresariales para el sector urbano o rural donde su monto máximo no supera los 25 SMMLV.

Bonos: estos se encuentran representando en un derecho sobre un activo real de la empresa o una hipoteca que en caso de liquidación los bonos deben ser pagados antes que cualquier otro derecho sobre los activos teniendo una garantía independiente del éxito por parte de la empresa.

Créditos de fomento: estos créditos desembolsan sus recursos a través de Findeter, Bancóldex o Finagro los cuales son entidades financieras que apoyan diversidad de sectores económicos del

sector público o privado a través de financiación para capital de trabajo, inversión, capitalización o consolidación de pasivos, entre otros.

Acciones: es una alternativa factible para financiar a largo plazo, puesto que la organización puede emitir acciones preferentes y acciones comunes.

Leasing: crédito profesional que se instaura a través de un contrato de alquiler de equipos inmobiliarios y mobiliarios, pero acompañado de una opción de compra al arrendamiento o promesa de venta. El leasing representa los siguientes beneficios: 1. Obtención de importantes ventajas fiscales 2. Financiamiento del 100% del valor de los activos 3. Evitar inversiones en activos de rápida devaluación y difícil venta 4. No requiere pago de cuota inicial.

Cartas de crédito: utilizado en el comercio internacional por exportadores para obtener dinero cumpliendo las instrucciones de la carta de crédito la cual normalmente requiere que la presentación al banco de una prueba de envío de los bienes específicos embarcados, asegurados e inspeccionados detalladamente en la carta.

Factoring: funciona como un sistema de descuento en la cartera que habilita al vendedor a negociar sus cuentas por cobrar con otra persona que se le denomina “factor” quien adelanta la gestión del cobro y anticipar dinero con ánimo de mejorar los niveles de liquidez.

Crowdfunding: enfocado para las pymes que poseen dificultades para la adquisición de fuentes de créditos formales, un sistema consistente en búsqueda de inversión a través de internet con apoyo de varias personas los cuales deciden o no invertir la cantidad de dinero más cómoda.

Titularización: tiene la finalidad de maximizar los recursos a través del aislamiento de un patrimonio autónomo, bienes o flujos de caja futuros, una movilización que implica la transformación de activos ilíquidos en títulos que sean negociables en el mercado de valores, sirviendo como respaldo el activo o flujo que este genera.

Aceptaciones bancarias y financieras: hace la función de letra de cambio avalada por un banco con cargo al comprador de los bienes manufacturados, en esta letra se estipula que el comprador le debe al vendedor el valor del importe de la venta y que se pagar dentro de un plazo máximo de un año. El documento es elaborado por una entidad financiera solicitado por el comprador quien asume la responsabilidad de pagar el valor en un banco o en una entidad financiera distinta.

Fondos de capital de riesgo (FCR): es una fuente de financiación empresarial con enfoque a medianas y pequeñas empresas. Consiste en un aporte de capital permanente que proviene de parte de una sociedad inversora que puede o no ser especializada destinada a la empresa mediana o pequeña que en la relación recibe el nombre de sociedad receptora, la sociedad inversora monitorea la sociedad receptora a mediano y largo plazo sin el ánimo de permanecer permanentemente dentro del grupo de accionistas.

7.2 Factores empresariales que han influido en la gestión financiera de las PYMES industriales

A continuación, se hace referencia a los factores externos e internos, los cuales son de suma importancia para el desempeño financiero de las organizaciones, dado que se convierten en un eje fundamental que los lleva a mejorar o desmejorar su funcionamiento, lo que finalmente se ve reflejado en resultados económicos.

7.2.1 Factores externos

A continuación, se describen los factores externos que intervienen en la competitividad de las empresas:

Factor económico: según Prebisch (2015), existen diversos tipos de factores económicos, entre ellos, los temporales nacionales, temporales internacionales y económicos permanentes. Entre los

factores económicos permanentes, se encuentra el nivel general, lo cual afecta todo el entorno nacional donde está ubicada la empresa, grado de desarrollo económico de la región en concreto, índice de crecimiento de la población, grado o nivel de industrialización, niveles salariales nacionales, distribución de la riqueza nacional y disponibilidad de materias primas.

Entre los factores temporales nacionales, se tiene la situación de la balanza de pagos, que, a su vez, está estrechamente ligada con saldos de pagos que dependen del régimen del tipo de cambio de moneda a nivel económico nacional, pues la balanza fluctúa dependiendo del cambio de momento. Dentro de los factores temporales internacionales se encuentra el nivel económico mundial, la competencia internacional entre empresas y el grado de proteccionismo del Estado, a través de los aranceles e impuestos sobre exportación e importación.

Todo esto, juega un papel fundamental en la gestión financiera de las organizaciones, puesto que una PYME económicamente estable, contará con los recursos que le permiten solventar de mejor manera, cualquier inconveniente financiero o de otra índole que se le presente; también tendrá a su disposición, recursos que le facilitarán poner en marcha nuevos y rentables proyectos.

Factor legal: de acuerdo con Veneta y Ramírez (2017), el factor legal es fundamental para que las empresas puedan funcionar correctamente y de acuerdo con las normativas establecidas para su país, región y municipio; esto, independientemente de su tipo o tamaño. Los factores legales, normalmente atribuyen restricciones dentro del quehacer empresarial, incluso desde el momento de su formulación y constitución legal, con la finalidad de aportar al desarrollo económico y social de la nación.

Por tanto, la empresa desde el factor legal es un medio que además de ver cada empresa como una persona jurídica ante la ley, con deberes y derechos, también la ve como aquel lugar donde los

trabajadores se mueven como sujetos de derecho en medio de sus acciones dentro de los procesos de elaboración de bienes o prestación de servicios.

A su vez, los trabajadores como personas naturales, están cubiertos por la ley en cuanto al deber empresarial de pagar seguridad social, salarios justos, formación y demás temas legales que se enmarquen dentro de la ley. Bajo este orden de ideas las leyes son trascendentales para la función diaria de una empresa y su operación exitosa después de iniciada, donde todas sus operaciones diarias, por ejemplo, las comerciales y financieras que son su finalidad principal, están contempladas y establecidas en normas generales como el “Código de Comercio” entre muchos otros que enmarcan cada una de las aristas que componen la organización y sus partes.

Factor socio cultural: es definido por Calderón (2011) como una parte fundamental del macro entorno de una empresa, dicho factor está ligado con los componentes inmateriales de la sociedad, tales como las actitudes, grados de inteligencia, educación, expectativas, configuración de personalidad, creencias populares, creencias religiosas, tendencias de la moda, la concertación o conflicto, entre los agentes económicos y costumbres de un grupo de personas o población determinada.

Este factor a su vez tiene en cuenta diversas tendencias o variables a considerar como: subculturas, relación con las organizaciones, empresas o entidades, autoimagen o autosatisfacción, relación individual con la sociedad, visión, percepción del universo y cambios en valores culturales secundarios.

Pese a que estos factores son inmateriales, tienen la capacidad de influenciar las finanzas de la empresa, puesto que de alguna manera le permite a la organización, ser eficiente o deficiente en sus procesos comerciales; esto, teniendo en cuenta que cuando la empresa es compatible con los intereses de sus clientes internos y externos, gozará de mayor aceptación.

Factor tecnológico: Este factor es entendido como la suma total del conocimiento destinado a la producción de productos o servicios, enmarcado en la producción, diseño, distribución y venta de los mismos. Estos elementos a la vez, suponen variables en sus distintos niveles que pueden traducirse en el fracaso o éxito de una empresa, nacimiento de nuevas oportunidades en el mercado y nuevos productos, dado que inciden directamente en su nivel de competitividad (Dini & Stumpo, 2018).

Es importante anotar que, en la actualidad, con la llegada de la cuarta revolución industrial, se han empezado a impactar las nuevas formas de producción y organización de las empresas, teniendo además un impacto en la salud de los trabajadores. Es así como, con esta revolución “prima la digitalización de los procesos productivos, la conectividad, la automatización de las máquinas y las nuevas tecnologías emergentes como son la robótica, la inteligencia artificial, la fabricación aditiva o la realidad virtual y aumentada, entre otras” (Murcia, 2019).

Es evidente que todos estos avances tecnológicos traen consigo beneficios, que deben ser aprovechados para impulsar la competitividad de las empresas, lo que podría llevarlos a incursionar en nuevos mercados, tanto nacionales como internacionales; este es un aspecto que debe ser estudiado coherentemente con la realidad de cada organización. Este factor también posee variables comunes o tendencias, según Arias (2018), estas son: presupuesto para la investigación; presupuesto para el desarrollo de innovaciones; cambios tecnológicos veloces; medición de oportunidades; y, mayor cantidad de reglamentos en torno al uso de tecnologías.

Por tanto, la tecnología resulta ser uno de los factores determinantes para la gestión financiera en las empresas pertenecientes a los distintos sectores, sin importar el tamaño de la empresa, pues a su vez, va de la mano con la evolución o crecimiento interno y su adquisición de valor dentro del panorama o sector que confluya con otras empresas.

Factor ambiental: Conforme a la definición dada por Calle, García & Safra (2016), el aspecto ambiental incluye aquellos recursos naturales que afectan directamente las actividades comerciales; estos se pueden agrupar en cuatro problemáticas que deben ser tenidas en cuenta en las organizaciones, a saber:

- Incremento de costos de energía: pueden presentarse en casos de crisis petroleras o crisis energéticas internas de cada país sea cual sea su motivo.
- Incremento de niveles de contaminación: este tipo de eventualidades trascienden más allá del control meramente empresarial y llegan a la opinión pública y por ende el control del sector público también.
- Escasez de materia prima: para aquellas empresas que utilizan recursos escasos, los costos se incrementan irremediablemente; sin embargo, el problema surge si esto se traduce al consumidor final.
- Intervención gubernamental en administración de recursos naturales: si el gobierno nacional reglamenta la utilización de recursos y su nivel de utilización, esto puede repercutir de una u otra forma en muchos factores productivos empresariales.

En la actualidad, los factores ambientales son fundamentales para el buen desempeño financiero de la empresa, puesto que es necesario que las organizaciones emprendan acciones acordes con su razón de ser, de tal modo que se mitiguen efectos secundarios que se puedan causar a partir de las labores que se hagan en la empresa.

Competencia: Los competidores se convierten en actores fundamentales para el desempeño financiero de la empresa; al respecto Pedrero (2014), se refiere a este como aquel encargado del estudio de las amenazas, como también de las oportunidades que se derivan, lo cual, visto desde un punto de vista amplio, compiten en el mercado con los servicios o bienes que estas ofrecen,

pero que tiene en cuenta variables determinadas como: estudio y evaluación de estrategias pasadas y actuales; barreras presentes de entrada al sector; y, competencia actual en el mercado y potenciales, esto también incluye el estudio de las debilidades y fortalezas de estas empresas.

En este orden de ideas, las empresas deben adoptar medidas estratégicas que les conlleve a hacer frente a sus competidores, mediante acciones concretas que les ayude a ofrecer un valor agregado en sus productos y servicios, de este modo, los clientes podrán ver a la empresa como una de las primeras opciones para suplir sus necesidades.

Las variables anteriormente estudiadas, resultan indispensables a la hora de evaluar aquellos factores que inciden directamente en la gestión financiera de una PYMES, de tal como que, si se tienen en cuenta estos aspectos, será posible lograr la optimización o mejora de los mismos de tal modo que la adecuada gestión financiera, conduzca a la empresa a ser más competitiva.

7.2.2 Factores internos

Luego de analizar los factores externos, se debe tener en cuenta la gestión financiera se establece a partir de elementos relacionados con los campos de acción de las organizaciones, la toma de decisiones y ejecución de estas; estos corresponden a: gestión, innovación, producción y recurso humano.

Según la Cámara de Comercio de Medellín (2019), el análisis interno es aquel que permite definir las debilidades y fortalezas, como también las carencias empresariales, todo esto a partir del análisis de éxitos obtenidos, destrezas, ventajas y factores críticos y menos favorables.

Las fortalezas son todos aquellos aspectos de carácter positivo que devengan directo de la organización y su funcionamiento ya que no se salen en ningún sentido de su control, influencia y vigilancia. Estos aspectos son el capital financiero, capital humano, sensibilidades, experiencia, así como valores añadidos destacables frente a la competencia a nivel de productos o servicios.

Las fortalezas son aquellas que se alcanzan en un determinado momento bajo un plan de operación, se logran mantener y crecen.

Por otra parte, las debilidades, que también se tienen en cuenta dentro del análisis interno, son aquellos factores que, en un determinado momento, pueden llevar a la empresa a un estado de crisis y/o debilitamiento financiero, pero su abordaje y solución está en manos de la organización, a nivel interno. Estas se pueden dar a lo largo del proceso de desarrollo de la empresa o incluso desde su constitución, surgen desde adentro, pero tienen una solución desde su interior también.

En este sentido, se debe anotar que, tal como lo menciona Melo, Ortiz y Torres (2019), la competitividad en una empresa, está asociada con conceptos como la rentabilidad, la productividad, los costos, el valor agregado, el porcentaje de participación en el mercado, el nivel de exportaciones, la innovación tecnológica, la calidad de los productos, entre otros

Se debe anotar que dentro de las capacidades internas, de acuerdo con Mejía, Bravo y Montoya (2013), se identifican aspectos que inciden en su desempeño financiero, de la tal manera que puedan generar valor para atraer a los clientes, proporcionar mayores ingresos, reducir costos y generar diferenciación. Entre estas capacidades se encuentran: talento humano, portafolio de productos y servicios, innovación y desarrollo, infraestructura y capacidad productiva, gestión comercial.

A la par de las capacidades internas, según Monferrer (2013), se deben considerar las estrategias que se enfocan en hacer frente a las situaciones externas, ante lo cual es importante que se tengan en cuenta variables como: investigación de mercado, estrategias de mercado, planeación estratégica y planeación financiera.

Gestión empresarial: Es definido por la Escuela Europea de Management (2016) como el proceso de integrar, organizar, planear, direccionar y controlar los recursos empresariales, que

abarca desde los recursos humanos, intelectuales, financieros, materiales, entre otros para la obtención de un beneficio mayor y la consecución de objetivos, repercutiendo directamente en la eficiencia y eficacia de las actividades realizadas.

Dentro de las funciones básicas de la gestión empresarial se encuentran las siguientes:

- **Organización:** coordinación y asignación de diversas funciones o tareas, teniendo en cuenta y con claridad el cómo, cuándo y quien va a ejecutarlas.

- **Dirección:** este punto va encaminado a los directivos o líderes en la organización en su función motivadora, de cohesión e impulso de los diversos miembros de la empresa para el desarrollo de sus funciones.

- **Planeación:** punto destinado a la programación de metas y objetivos de la empresa desde el nivel estratégico, establecimiento de los diversos recursos para su consecución como los humanos, técnicos, financieros y demás, que sean necesarios para lograr cada objetivo previsto lo más eficiente y eficazmente posible.

La gestión empresarial es en sí, aquel proceso de diseño mantenimiento de un entorno en el que el trabajo en equipo, o trabajo por grupos, cada individuo y la organización cumplan de la forma más eficiente los objetivos planteados a nivel organizacional.

Producción y operaciones: Otro de los factores a tener en cuenta según Fernández (2018), es la producción y operaciones, donde según su concepto, la producción es la suma de toda la serie de actividades productivas u operaciones donde se reúnen los recursos financieros, recursos físicos como instalaciones y equipos, como también la mano de obra que la opera y ocupa estos entornos con la finalidad principal de la transformación de la materia prima o insumos en productos semielaborados o productos terminados, para uso de los clientes finales o uso en otro tipo de procesos según la naturaleza de la empresa.

La producción y operaciones, tiene como finalidad la transformación de materia prima, pero no solo para producir un elemento final, sino de sumarle valor o volver útil lo que inicialmente se recibe. Para que las operaciones empresariales, sobre todo a nivel de manufactura o nivel industrial tengan un rango de éxito alto dentro de su función y gestión, debe ir de la mano de una adecuada programación de producción y planificación de operaciones, donde en el departamento encargado se desarrollan actividades simultaneas con esta finalidad. Por tanto, una adecuada gestión en la producción y operaciones de la empresa trae consigo una adecuada gestión financiera.

Comercialización: Cuarin (2018), la considera como un factor imprescindible, en esta misma línea que tiene como objetivo esencial la venta de productos y ofrecimiento de servicios, además de conseguir, claramente, que los clientes deseen obtenerlos o pagar un monto determinado por ellos. En muchos de los casos, las empresas pueden poseer productos o servicios con grandes características y capacidad de suplir necesidades reales y latentes, pero no consiguen el éxito debido en el mercadeo de los mismos, dada la mala comercialización.

Ante esto, la forma de vender y presentar los productos a los clientes, es esencial para una empresa, pues de lo contrario, las pérdidas no permiten avanzar o crecer a la empresa; puesto que la falta de ingresos, incluso la pueden llevar a su cierre; de este modo, la comercialización se ocupa de todas las cuestiones técnicas y decisiones concernientes a la venta, con el objetivo de tener los mejores resultados posibles y a su vez, dotarla de ítems imprescindibles como la dotación de canales de distribución que permitan que los productos, si son físicos lleguen a los clientes finales, o si son inmateriales como los servicios, se presten de la mejor manera posible, en tiempos acordados y sin ningún tipo de error en los procesos que se lleven a cabo para su prestación yendo esto de la mano y consecutivamente al factor de producción y operaciones (Chang, 2019).

Dado lo anterior, es necesario que las empresas ubiquen dentro de sus prioridades, el diseño e implementación de estrategias que les permita incursionar en el mercado, esto, teniendo en cuenta que si los procesos direccionados hacia mercadeo y ventas, servicios y distribución, son el eje sobre el cual debe fundamentarse la comercialización empresa, podrían garantizar su permanencia en el mercado por más tiempo.

Recursos Humanos: En este aspecto, Pérez & Coutín (2015), definen los Recursos Humanos como aquel núcleo de individuos que se encargan del movimiento esencial de cualquier empresa, pues en él radica la fuerza humana que impulsa los demás movimientos de dicha organización, desde lo básico hasta las esferas más altas de la jerarquía; se tiene además que los recursos humanos ocupan desde la parte operativa hasta la ejecutiva y su selección normalmente está encabezada por un departamento que lleva este mismo nombre “departamento de recursos humanos” donde se gestiona todo lo relaciona con el personal trabajados de la organización.

Este departamento se encarga de la convocatoria, reclutamiento, selección, contratación, seguimientos a etapas probatorias, bienvenidas, formaciones, promociones, nomina e incluso los despidos. El equipo de recursos humanos desde su departamento hasta el personal seleccionado por el mismo, debe ser óptimo y su rol es indispensable, pues entre más calificado este para el desarrollo de sus funciones, el crecimiento y mejora de cada puesto ayuda a la mejora general del nivel empresarial como su crecimiento.

Todo lo concerniente a recursos humanos debe tener como finalidad, también la mejora continua de las habilidades y capacidades de los empleados, contratación de nuevos talentos, aseguramiento de los empleados, aumento del rendimiento de los equipos de trabajo, garantía de la comunicación interna del personal y velar por la cultura empresarial en todos los distintos niveles para una optimización de todas las diversas funciones ejecutadas (Dumitru, 2013).

Es así como el factor humano, cobra gran relevancia para que en las PYMES exista una adecuada gestión financiera, de tal modo que se lleven a cabo los procesos adecuados y un correcto manejo de información para que se tomen las decisiones correctas y en el momento preciso.

Prácticas de Gestión Ambiental: Cuarin (2018) se refiere a otro factor interno indispensable como lo son las prácticas de gestión ambiental, que es aquel que se preocupa o vela por el entorno en el cual se desempeña o está ubicada la empresa, desde un nivel local hasta uno global, que aunque históricamente pareciese que la actividad empresarial ha ido en dirección contraria a la gestión ambiental, en la contemporaneidad es una preocupación global con una gran tendencia en los distintos tipos de empresa, tanto antiguas como nacientes, pues si antes las empresas no se ocupaban de los daños colaterales causados por su funcionamiento, ahora lo hacen de diversas maneras.

Es de resaltar que, antiguamente el cuidado del medio ambiente significaba mayor inversión económica por parte de la empresa y por ende poco desarrollo económico y empresarial, sin embargo, esto dio un vuelco, pues si una empresa se proyecta a futuro, debe saber que su gestión debe ir encaminada al cuidado de su entorno para su permanencia a futuro y la existencia de su propia materia prima utilizada en la producción de sus propios productos.

Tecnología: La tecnología puede ser concebida como un factor que va de la mano con todos los factores internos de la empresa, al menos a nivel productivo, durante y posterior con sus productos y efectos medioambientales y su aporte significativo al crecimiento e impactos colaterales. La disposición de las últimas innovaciones tecnológicas que surgen día a día y la adaptación para cada tipo de empresa, con sus características y diferencias es menester para cada organización, conforme a sus propias necesidades y aquellas que puedan afectar su entorno positivamente (Cuarin, 2018),

Es pues la tecnología, un factor determinante para el abalanzamiento empresarial actual ante los factores acelerados de cambio, donde ni siquiera en el conjunto de décadas anteriores, se ha acelerado como se hace año con año en la contemporaneidad, donde un retroceso o una puesta en pausa por más de un lapso prudente puede significar un desenlace apresurado de cualquier tipo de empresa sin importar sus dimensiones; es decir, que la tecnología y la innovación son un factor determinante en todos los niveles para lograr mantenerse vigente en el mercado actual y lograr una gestión de financiera acorde a las necesidades de la empresa.

7.3 Estrategias financieras que conlleven a las PYMES industriales, a una mayor productividad.

Acorde con lo planteado en los puntos anteriores, a continuación, se presentan algunas estrategias que, de ser asumidas por las empresas industriales colombianas, les podrán aportar elementos desde lo financiero para mejorar su productividad.

7.3.1 Gestión integral de la empresa

Se considera que el planteamiento de estrategias financieras, debe partir de un modelo de gestión integral que les permita a las empresas, contar con los componentes mínimos para realizar una gestión en sus organizaciones. Al respecto, Correa, Ramírez & Castaño (2009), propone un modelo donde se promueven las unidades económicas y una cultura de planeación, mediante lo cual, los propietarios, gerentes o administradores de las Pymes, pueden contar con elementos claves al momento de tomar una decisión financiera.

Es así como, para plantear las estrategias financieras, se sugiere la realización de diagnósticos financieros periódicos, donde se tengan en cuenta los riesgos financieros a los que se encuentra

expuesta la empresa; todo esto, se debe asociar al planteamiento de políticas administrativas y financieras, de tal modo que sea posible tener un control pleno sobre los recursos de la empresa.

De este modo, será posible la maximización del valor y el cumplimiento de objetivos organizacionales, principalmente los financieros, puesto que eso permite la continuidad de la empresa.

Por tanto, las estrategias financieras deben partir de la integración de distintas áreas de la empresa, de tal forma que sean vistas como un todo, haciendo una gestión integral que conlleven al desarrollo de procesos transversales y dependientes. En este panorama se debe evadir por todos los medios, la visión independista que es la que normalmente se tiene en las Pymes, pues entraría a primar un trabajo en equipo, donde las actividades de un área, contribuyan para que otra dependencia tenga un mejor desempeño. Esta metodología para la gestión financiera en las PYMES, recomienda que se tengan en cuenta, aspectos fundamentales, tales como:

- Diagnóstico financiero proyectado.
- Evaluación de las políticas y estrategias tomadas por la administración.
- Valoración de la empresa.
- Programación de necesidades de inversión o financiación.
- Proyección de posibles pagos de dividendos.

Para tener mayor claridad de lo anterior, a continuación se ilustra el modelo de Gestión Financiera Integral para PYMES, planteado por Correa, Ramírez & Castaño (2009)

dentro de sus organizaciones. Para esto se tendrá en cuenta el capital de trabajo, el financiamiento contable y la gestión de efectivo, tal como se muestra en la Figura 2.

Figura 2. Estrategias financieras para Pymes



Fuente: Elaboración propia

Estrategia 1: Capital de trabajo - Determinación de riesgos financieros

Es necesario que se establezcan los posibles riesgos financieros que puede tener la empresa antes de realizar cualquier inversión, de modo que se minimicen los efectos cuando ocurra alguna eventualidad ajena o propia de la organización. Esto permite que se tengan en cuenta los posibles aspectos que afectan la competitividad de la empresa; entre ellos, los costos, precios, inventarios; además de los factores externos, tales como cambios en la industria o cambios tecnológicos.

Los pasos sugeridos para su desarrollo son:

- Paso 1. Identificación de riesgos clave.
- Paso 2. Calcular el precio de cada riesgo.

- Paso 3: Creación de un plan de contingencia.
- Paso 4: Asignación de responsabilidad.
- Paso 5: establecer un cronograma.

Estrategia 2: Financiamiento contable - Balances financieros proyectados

Se deben realizar balances financieros proyectados, donde se muestre la rentabilidad de la empresa con financiamiento y sin financiamiento. Para esto se anexa un formato en Excel que permite hacer dicha proyección.

- Paso 1: Realizar un diagnóstico de la Pyme.
- Paso 2: Determinar el tiempo de proyección.
- Paso 3: Elaborar un estado de resultados.
- Paso 4: Realizar un histórico de ventas.
- Paso 5: Elaborar un balance general.
- Paso 6: Prever un flujo de efectivo.
- Paso 7: Fijar las premisas de proyección.

Estrategia 3: Gestión de efectivo - cobros

Para que la empresa tenga un buen flujo de efectivo, es necesario que se realice una gestión de cobros adecuada, de tal modo que se disponga de dinero en los momentos que se requiera.

- Paso 1: Establecer una política de cobros.
- Paso 2: Asignar una persona responsable de realizar los cobros.
- Paso 3: Tener una base de datos actualizada.
- Paso 4: Generar recordatorios de cobro.

- Paso 5: Realizar contacto con los encargados de realizar los pagos.
- Paso 6: Hacer seguimiento a cada deudor en particular.

7.3.3 Evaluación del financiamiento de una empresa: Caso empresa textil

A manera de ejemplo de esta evaluación, se toma una empresa textil, llamada G & T Stylo, esta es una empresa dedicada a la confección y comercialización de prendas para mujeres de tallas grandes, con el principal ingrediente de la innovación y el trabajo sobre medida. La empresa cuenta con áreas funcionales de gestión gerencial, gestión humana, comercialización (Marketing), contabilidad y finanzas, producción y administración. Cada una de estas áreas, cuenta con un líder que garantice el buen funcionamiento de la empresa.

Según el Estado de Pérdidas y Ganancias, la utilidad neta de la empresa se incrementó en los últimos cinco años, pues pasó de \$6.176.6000 en el primer año, a \$112.032.433 en el quinto año; esto teniendo en cuenta el incremento de las ventas y una estabilidad en los costos, proporcionando de este modo, una rentabilidad para la empresa.

Cuadro 1. Estado de pérdidas y ganancias

Estado de Ganancias y Pérdidas					
RUBRO	AÑOS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 243.681.975	\$ 330.265.065	\$ 444.947.957	\$ 538.836.312	\$ 602.258.823
Costo de producción	\$ 133.530.388	\$ 175.704.190	\$ 229.821.933	\$ 270.210.292	\$ 293.218.237
Utilidad Bruta	\$ 110.151.587	\$ 154.560.875	\$ 215.126.024	\$ 268.626.020	\$ 309.040.586
Gastos Generales	\$ 4.080.000	\$ 4.488.000	\$ 4.936.800	\$ 5.430.480	\$ 5.973.528
Gastos Administrativos	\$ 81.152.004	\$ 89.267.204	\$ 98.193.925	\$ 108.013.317	\$ 118.814.649
Gastos de Ventas	\$ 3.600.000	\$ 3.960.000	\$ 4.356.000	\$ 4.791.600	\$ 5.270.760
Utilidad de Operación	\$ 21.319.583	\$ 56.845.671	\$ 107.639.299	\$ 150.390.623	\$ 178.981.649
Depreciación	\$ 3.772.000	\$ 3.772.000	\$ 3.772.000	\$ 3.772.000	\$ 3.772.000
Amortización de Intangible	\$ 653.100	\$ 653.100	\$ 653.100	\$ 653.100	\$ 653.100
Gastos Financieros	\$ 7.392.022	\$ 6.491.328	\$ 5.365.461	\$ 3.958.127	\$ 2.198.959
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 9.502.461	\$ 45.929.242	\$ 97.848.738	\$ 142.007.396	\$ 172.357.590
Impuestos (30%)	\$ 3.325.861	\$ 16.075.235	\$ 34.247.058	\$ 49.702.589	\$ 60.325.156
Utilidad Neta (Pesos)	\$ 6.176.600	\$ 29.854.008	\$ 63.601.680	\$ 92.304.807	\$ 112.032.433

Fuente: (Chávez & Patiño, 2019)

El flujo de caja económico (sin hacer uso de algún tipo de financiamiento), pasó de \$17.993.722 en el año 1, a \$84.943.586 en el año 5. Esta es una cifra significativa, que le garantiza a la empresa, solvencia económica para desarrollar su actividad financiera.

Cuadro 2. Flujo de caja económico

Flujo de Caja Económico						
RUBRO	AÑOS					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Por Ventas						
Ventas	\$ -	\$ 243.681.975	\$ 330.265.065	\$ 444.947.957	\$ 538.836.312	\$ 602.258.823
Valor Rescate de Activo Fijo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Valor Rescate de Capital Trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 20.430.199
Total Ingresos		\$ 243.681.975	\$ 330.265.065	\$ 444.947.957	\$ 538.836.312	\$ 622.689.022
Costos de producción	\$ -	\$ 133.530.388	\$ 175.704.190	\$ 229.821.933	\$ 270.210.292	\$ 293.218.237
Gastos operativos	\$ -	\$ 88.832.004	\$ 106.598.405	\$ 127.918.086	\$ 153.501.703	\$ 184.202.043
Impuestos	\$ -	\$ 3.325.861	\$ 16.075.235	\$ 34.247.058	\$ 49.702.589	\$ 60.325.156
Inversión	\$ 54.555.699	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Egresos	\$ 54.555.699	\$ 225.688.254	\$ 298.377.830	\$ 391.987.077	\$ 473.414.583	\$ 537.745.436
Flujo Neto Económico (Pesos)	-\$ 54.555.699	\$ 17.993.722	\$ 31.887.236	\$ 52.960.880	\$ 65.421.729	\$ 84.943.586

Fuente: (Chávez & Patiño, 2019)

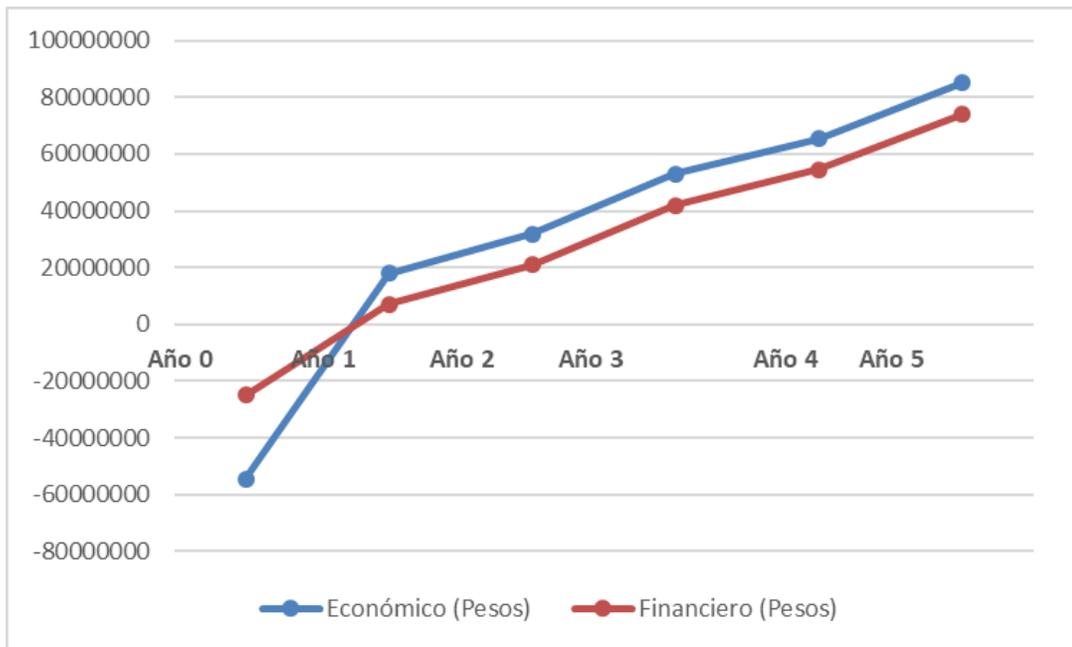
El flujo de caja financiero (haciendo uso de algún tipo de financiamiento), pasó de \$6.998.924 en el año 1, a \$73.948.788 en el año 5. Si bien esta es una cifra importante, es baja en comparación con el flujo de caja económico.

Cuadro 3. Flujo de caja financiero

Flujo de Caja Financiero						
RUBRO	AÑOS					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Venta						
Ventas de productos	\$ -	\$ 243.681.975	\$ 330.265.065	\$ 444.947.957	\$ 538.836.312	\$ 602.258.823
Valor Rescate de Activo Fijo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Valor Rescate de Capital Trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 20.430.199
Préstamo	\$ 29.568.089	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total de Ingresos	\$ 29.568.089	\$ 243.681.975	\$ 330.265.065	\$ 444.947.957	\$ 538.836.312	\$ 622.689.022
Costo de producción	\$ -	\$ 133.530.388	\$ 175.704.190	\$ 229.821.933	\$ 270.210.292	\$ 293.218.237
Gastos de operación	\$ -	\$ 88.832.004	\$ 106.598.405	\$ 127.918.086	\$ 153.501.703	\$ 184.202.043
Intereses	\$ -	\$ 7.392.022	\$ 6.491.328	\$ 5.365.461	\$ 3.958.127	\$ 2.198.959
Amortización de Préstamo	\$ -	\$ 3.602.775	\$ 4.503.469	\$ 5.629.336	\$ 7.036.670	\$ 8.795.838
Impuesto	\$ -	\$ 3.325.861	\$ 16.075.235	\$ 34.247.058	\$ 49.702.589	\$ 60.325.156
Inversión	\$ 54.555.699	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Egresos	\$ 54.555.699	\$ 236.683.051	\$ 309.372.627	\$ 402.981.875	\$ 484.409.381	\$ 548.740.234
Flujo Neto Financiero (Pesos)	-\$ 24.987.610	\$ 6.998.924	\$ 20.892.438	\$ 41.966.082	\$ 54.426.931	\$ 73.948.788

Fuente: (Chávez & Patiño, 2019)

Tal como se evidencia en el Gráfico 20, cuando las empresas desarrollan sus actividades económicas, haciendo uso de algún tipo de financiación, sus utilidades son relativamente bajas, en comparación a cuando las empresas trabajan con un capital propio y no requieren financiación. Esto se ve reflejado en la medida que, en el flujo de caja económico, existe mayor disponibilidad de dinero, proporcionando con ello, mayores posibilidades de comercialización, producción y demás actividades propias de la empresa.

Gráfico 20. Comportamiento de los flujos netos económico y financiero

Fuente: Elaboración propia

8. Conclusiones

De acuerdo con la investigación realizada, en los últimos años, las Pymes industriales han desmejorado en su ámbito financiero, al igual que su situación económica. Esto tendría su explicación, puesto que la mayor parte de las empresas (64%), ha tenido un incremento muy pequeño en sus ventas (entre el 0% y el 10%); adicional a esto, el 19% afirma que sus ventas disminuyeron. Estas cifras evidencian que las empresas industriales no están teniendo un crecimiento significativo.

Según los expertos esta sería la principal causa de desmejora, puesto que al no percibir los mismos ingresos que años atrás, se ven enfrentados a situaciones económicas difíciles que desmejoran sus empresas. En cuanto a los medios de financiación, se encontró que pese a que existen nuevas políticas que permiten el acceso a créditos, muchos de los empresarios no conocen estas alternativas, por lo que optan en muchos de los casos y de ser posible a la fuente de financiación externa por medio de las entidades bancarias comerciales.

Al determinar los factores empresariales que influyen en la gestión financiera de las Pymes industriales, se encontró que estos factores pueden ser externos e internos, dentro de los factores externos se encuentra: económico, legal, socio cultural, tecnológico, ambiental y competidores. Por su parte, los factores internos incluyen: gestión empresarial, producción y operaciones, comercialización, recursos humanos, prácticas de gestión ambiental y tecnología.

Finalmente, las estrategias que le permiten a una Pyme, realizar una adecuada gestión financiera, deben estar fundamentadas en la integración de la empresa como tal, de modo que cada uno de los participantes en la organización, tenga claras las prioridades y se adapten rápidamente a los cambios o modificaciones que se realicen. Dichas estrategias deben propender por la

minimización del riesgo financiero, lo cual se logrará a través de un diagnóstico que conlleve luego a una proyección financiera, para la cual este trabajo aporta un modelo.

Referencias

- Aguilera, A., & Puerto, D. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Pensamiento & Gestión* (32). Obtenido de <https://bit.ly/2uK4LHv>
- ANDI. (2019). *Encuesta de opinión industrial conjunta*. Obtenido de <http://www.andi.com.co/Uploads/Informe%20EOIC%20Marzo%202019.pdf>
- ANIF - Asociación Nacional de Instituciones Financieras. (2018). *Riesgo Industrial*. Bogotá D.C.: Centro de Estudios Económicos. Obtenido de <https://bit.ly/2VXgrkn>
- ANIF - Asociación Nacional de Instituciones Financieras. (2019). *Riesgo Industrial*. Bogotá D.C.: Centro de Estudios Económicos. Obtenido de <https://bit.ly/38zjpRc>
- ANIF - Centro de Estudios Económicos. (2018). *La Gran Encuesta PYME, lectura regional*. Obtenido de http://anif.co/sites/default/files/encuestas_pyme/2018/08/gep_regional_i-2018.pdf
- Arias, S. (8 de noviembre de 2018). *Presupuesto para ciencia en 2019: más pero insuficiente*. Obtenido de <https://bit.ly/2DtbsOV>
- Asociación Nacional de Instituciones Financieras - ANIF. (2020). *La Gran Encuesta Pyme, Lectura Nacional, Segundo Semestre 2019*. Bogotá D.C.: Centro de Estudios Económicos. Obtenido de <https://bit.ly/2NFRzcZ>
- Beltrán, D., & Carvajal, N. (2018). *Problemática de las Mipymes en el Valle del Cauca para acceder a las fuentes de financiación, periodo 2016-2017*. Santiago de Cali: Universidad Santiago de Cali. Obtenido de <https://bit.ly/2GnXAGW>
- Calderon, D. (2015). *Análisis de la competitividad empresarial en las pymes del sector del calzado del barrio el Restrepo de la ciudad de Bogotá, a partir del factor humano*. Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ciencias Económicas.
- Calderón, G. (21 de octubre de 2011). *El Entorno del Marketing: Macroentorno*. Obtenido de <https://bit.ly/33BuX2m>
- Calle, I., García, J., & Safra, W. (2016). *Evaluación de los Impactos Ambientales y Capacidad Institucional de la Región Andina Frente al Libre Comercio Perú*. Lima, Perú: Sociedad Peruana de Derecho Ambiental. Obtenido de <https://bit.ly/2XTZWFG>
- Cámara de Comercio de Cali. (8 de julio de 2014). *Así se financian las pymes del Valle*. Obtenido de <https://bit.ly/2RGa9nM>
- Cámara de Comercio de Cali. (2019). *Ritmo Empresariales. Informe # 19*. Santiago de Cali: Grupo Estudios Empresariales y de Competitividad.

- Cámara de Comercio de Medellín. (20 de julio de 2019). *Herramientas empresariales*. Obtenido de <https://bit.ly/2BzlAEa>
- Chang, J. (2019). *Guía de ideas y plan de negocios*. Lima, Perú: Ministerio de Educación. Obtenido de <https://bit.ly/2zgCEkL>
- Chávez, T., & Patiño, G. (2019). *Estudio de factibilidad para la creación de empresa dedicada a la fabricación y comercialización de ropa para dama de tallas grandes en la ciudad de Cali*. Santiago de Cali: Universidad de Valle; Facultad de Ciencias Económicas.
- Congreso de la Republica de Colombia. (12 de julio de 2000). *LEY 590 DE 2000*. Obtenido de https://docs.supersalud.gov.co/PortalWeb/Juridica/Leyes/L0590_00.pdf
- Congreso de la Republica de Colombia. (2 de agosto de 2004). *LEY 905 DE 2004*. Obtenido de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0905_2004.html
- Congreso de la Republica de Colombia. (28 de diciembre de 2018). *LEY 1943 DE 2018*. Obtenido de Secretaria de Senado: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1943_2018.html
- Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad. (1 de enero de 2009). *Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades*. Obtenido de <https://www.nicniif.org/home/normas/niif-para-las-pymes.html>
- Correa, J., Ramírez, L., & Castaño, C. (2009). Modelo de gestión financiera integral para MiPymes en Colombia. *Contaduría Universal*, 187-201. Obtenido de http://tesis.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/4917/1/CorreaJ_2009_ModeloGesti%C3%B3nFinanciera.pdf
- Cuarin, J. (21 de febrero de 2018). *Comercialización*. Obtenido de Emprendepyme: <https://bit.ly/37SUsj2>
- Cuarin, J. (18 de mayo de 2018). *Tecnología empresarial*. Obtenido de Emprendepyme: <https://bit.ly/34xCYXk>
- DANE. (2020). *Encuesta Mensual Manufacturera con Enfoque Territorial - EMMET*. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/emmet/bol_emmet_julio_2019.pdf
- Dini, M., & Stumpo, G. (2018). *MIPYMES en América Latina: Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Santiago: Naciones Unidas. Obtenido de <https://bit.ly/2rxSFPI>
- Dumitru, D. (2013). *Plan estratégico de gestión de Recursos Humanos*. Universidad de Almeira. Obtenido de <https://bit.ly/32cG9Ct>

- Equipo de Redacción El Economista. (2016). *La productividad para pymes y autónomos*. Obtenido de Infoautonomos: <https://infoautonomos.eleconomista.es/habilidades-directivas/productividad-pymes-autonomos/>
- Escuela Europea de Management. (8 de julio de 2016). *Qué es gestión empresarial y cuáles son sus funciones*. Obtenido de <https://bit.ly/2P39mL1>
- Fernández, M. (19 de junio de 2018). *¿Cuáles son las funciones de producción y operación?* Obtenido de Cuida tu dinero: <https://bit.ly/2P1LBTs>
- García, O., León, L., & Nuño, P. (2017). Propuesta de un modelo de medición de la competitividad mediante análisis factorial. *Contaduría y Administración* 62, 775–791.
- German, O., & Mungarya, A. (2016). Capacidades intangibles para la competitividad microempresarial en México. *Revista Problemas del Desarrollo*, 186 (47). Obtenido de <http://probdes.iiec.unam.mx>
- Institución Nacional de Instituciones Financieras - ANIF. (2019). *La Gran Encuesta Pyme, Lectura Regional, Primer Semestre de 2019*. Bogotá D.C.: Centro de Estudios Económicos. Obtenido de <https://bit.ly/362EPU9>
- Instituto Universitario de Tecnología de Administración Industrial. (2015). *PYMES en el Sector Industrial*. Obtenido de <http://sectorindustrialve.blogspot.com/p/pymes-en-el-sector-industrial.html>
- Jaimes, H., Bravo, S., Cortina, A., Pacheco, C., & Quiñones, M. (2009). Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, 26. Obtenido de <https://bit.ly/2wiEYXd>
- Laitón, S., & López, J. (2018). Estado del arte sobre problemáticas financieras en pymes: estudio para América Latina. *Revista Escuela Administración de Negocios (EAN)*, 163-179.
- Martínez, H. (2017). *Indicadores financieros y su interpretación*. Obtenido de <https://bit.ly/3iL9rAT>
- Martínez, J. (2011). Métodos de investigación cualitativa. *Silogismo. Revista de la Corporación Internacional para el Desarrollo Educativo. Bogotá - Colombia* (8). Obtenido de <https://bit.ly/2IFBxjs>
- Martínez, R. (2013). Relación entre calidad y productividad en las PYMEs del sector servicios. *Publicaciones en ciencias y tecnología* 7.1, 85-102.
- Martínez, S. (2017). *Factores que afectan a la productividad de una PYME*. Obtenido de Superrhheroes: <https://superrhheroes.sesametime.com/factores-productividad-de-una-pyme/>
- Medina, J. (2009). *Modelo Integral de Productividad*. Bogotá D.C.: Universidad Sergio Arboleda. Obtenido de <https://bit.ly/32DSPDI>

- Mejía, A., Bravo, M., & Montoya, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ing. Ind. vol.34 no.1*. Obtenido de <https://bit.ly/2Y3t8df>
- Melo, L., Ortiz, L., & Torres, M. (2019). Determinantes de la competitividad en Mipymes de la agroindustria alimentaria en Boyacá - Colombia. *Revista Espacios, 40(22)*. Obtenido de <https://bit.ly/2L4QdXR>
- Monferrer, D. (2013). *Fundamentos de marketing*. Publicacions de la Universitat Jaume. Obtenido de <https://bit.ly/2OZCwdT>
- Mora, E., Vera, M., & Melgarejo, Z. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales, vol. 31, núm. 134, 79-87*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/212/21233043009.pdf>
- Mora, N., & Castillo, N. (2014). Evolución de las principales variables de acceso de las pymes al microcrédito en Colombia, 2002–mayo 2014. *Magazín Empresarial, 55-63*.
- Murcia, J. (29 de agosto de 2019). *El impacto industrial y laboral de la economía 4.0*. Obtenido de <https://bit.ly/35K53e8>
- Ortiz, C., & Arredondo, E. (2014). Competitividad y factores de éxito en empresas desarrolladoras de software. *Enl@ce Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento, 11 (3), 49-73*.
- Padilla, M. (2012). *Gestión financiera*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Pedrero, Y. (2014). *La estrategia de internacionalización: análisis comparativo de los mecanismos de entrada en mercados exteriores de seis empresas que operan en diferentes sectores de la economía*. Barcelona: Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Barcelona. Obtenido de <https://bit.ly/34sZ3Xa>
- Pérez, C., Ángel, M., & Londoño, H. (2019). *Balance económico y dinámica empresarial en la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Cali en 2018*. Cámara de Comercio de Cali. Obtenido de <https://www.ccc.org.co/inc/uploads/2019/01/Balance-Economico-y-Dinamica-Empresarial-en-la-Jurisdiccion-de-la-Camara-de-Comercio-de-Cali-en-2018.pdf>
- Pérez, R. (2011). *Desarrollo de un simulador conductual para la formación en gestión empresarial basada en LEAN*. Escuela Técnica Superior de Ingeniería de Telecomunicaciones de Barcelona. Obtenido de <https://bit.ly/39fldyj>
- Pérez, Y., & Coutín, A. (2015). La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial. *Acimed, 13(6)*. Obtenido de <https://bit.ly/2OzzJcm>
- Porter, M. (2010). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desarrollo superior*. Editorial Pirámide.
- Prebisch, R. (2015). *El desarrollo económico de América Latina y algunos de sus principales problemas*. CEPAL. Obtenido de <https://bit.ly/2n5RP7b>

- Ruíz, M. (2015). Fuentes y mecanismos de financiación en las pymes de Villavicencio Colombia. *Revista Global de Negocios*, 93-110.
- Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación. Cuarta Edición*. México: Mc Graw Hill.
- Veneta, J., & Ramírez, J. (2017). *El ambiente de negocios en Colombia: una interpretación empresarial*. Bogotá D.C.: Facultad de Administración, Universidad de los Andes. Obtenido de <https://bit.ly/2OteEQU>
- Vera, M., Melgarejo, Z., & Mora, E. (2014). Acceso a la financiación en pymes colombianas: una mirada desde sus indicadores financieros. *Revista innovar*, 148-160.

Anexos

Anexo 1. Formato para la estrategia de financiamiento contable - Balances financieros proyectados

Paso 1: Diagnóstico de la Pyme						
Equipo de trabajo: _____						

Misión y visión: _____						

Debilidades: _____						

Fortalezas: _____						

Amenazas: _____						

Oportunidades: _____						

Paso 2: Determinación del tiempo de proyección						
Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6

