

# **Estrategias Financieras y de Gestión para Micro y Pequeñas Empresas Caucanas**

Proyecto de Investigación

**Nivel Profesional**



**Nombres y Apellidos de Estudiantes**

Khaterine Fajardo López  
Vanessa Aleksandra Muñoz Cerón

Trabajo de grado para optar título de Contadoras Públicas

**Fundación Universitaria De Popayán**  
**Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables**  
**Programa de Contaduría Publica**  
**Popayán – Cauca, 2022**

# **Estrategias Financieras y de Gestión para Micro y Pequeñas Empresas Caucanas**

Proyecto de Investigación

**Nivel Profesional**



**Tutor**

Mg. Norman Caldón

Trabajo de grado para optar título de Contadoras Públicas

**Fundación Universitaria De Popayán**  
**Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables**  
**Programa de Contaduría Publica**  
**Popayán – Cauca, 2022**

**Nota de Aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Director del Proyecto**

---

**Evaluador**

---

**Evaluador**

---

**Evaluador**

---

**Director del Programa**

## **Agradecimientos**

Damos gracias a Dios, primeramente, por la vida por los días prestados en este mundo, por nuestros padres, hermanos y demás familiares, quienes nos han instruido, motivado y apoyado en nuestro camino, para nosotras han sido nuestro gran apoyo y compañía durante todo el periodo de formación profesional, todo esto es posible gracias a ustedes.

A la *Fundación Universitaria de Popayán* y sus docentes, quienes aportaron su conocimiento y experiencia para formarnos profesionales en nuestra carrera de Contaduría Pública.

A nuestro director de trabajo de grado el magister *Mg. Norman Cardón*, quien con su dedicación y paciencia nos dirigió durante este proceso para alcanzar la tan anhelada meta. Finalmente, a nuestros amigos por haber hecho de nuestra etapa universitaria un trayecto de vivencias que nunca olvidaremos.

A todos, muchas gracias.

**Khaterine Fajardo López**  
**Vanessa Alexandra Muñoz Cerón**

<b>Tabla de Contenido</b>	<b>Pág.</b>
Introducción	7
<b>Capítulo 1: Evolución Económica y Empresarial de Colombia</b>	12
1.1. Marco Referencial	27
1.1.1. Gestión Financiera a Nivel Micro y Pequeñas Empresas en Colombia	27
1.1.2. Gestión Financiera a nivel micro y pequeña Empresa en el Cauca	29
<b>Capítulo 2: Aproximación Teórica a los Conceptos de Gestión y Estrategias Financieras y de Costos</b>	33
2.1. Conceptualización de Gestión y Estrategias Financieras	33
2.1.1. Gestión Financiera	34
2.2. Marco Teórico	37
2.2.1. Prácticas o Estrategias	37
2.2.2. La Importancia de la Resiliencia Financiera	41
2.2.3. Acercándonos al Concepto de Riesgo	44
<b>Capítulo 3: Conceptualización de Estrategias Financieras</b>	48
3.1. Planes de Acción	48
3.2. Estrategia de Manejo de Inventarios	49
3.3. Estrategia de Planeación	52
3.4. Estrategia de Liquidez	56
3.5. Estrategia de Inversión Tecnológica	58
3.6. Estrategias de Oportunidades de Negocios en Mercados Internacionales	59
3.6.1. Inversiones de Marketing	60
3.7. Estrategias de Capacitación de Personal	60
3.8. Estrategia de Productos	61
<b>Capítulo 4: Estrategias Sencillas y Concisas para Pequeños Empresarios</b>	64
<i>Recomendaciones para el Programa de Contaduría Pública</i>	70
Conclusiones	71
Propuesta	73
Referencias Bibliográficas	74

<b>Listado de Figuras</b>	<b>Pág.</b>
<b>Figura 1:</b> <i>Colombia: PIB trimestral 1995 – 2002 (Tasa de variación anual).</i>	13
<b>Figura 2:</b> <i>La Economía que entrega el Presidente Juan Manuel Santos al nuevo Gobierno.</i>	17
<b>Figura 3:</b> <i>Balance de Gobierno Santos las cifras Tienen la Palabra.</i>	18
<b>Figura 4:</b> <i>Aumento del desempleo el lunar del primer año de Gobierno de Iván Duque.</i>	19
<b>Figura 5:</b> <i>Aumento del desempleo el lunar del primer año de gobierno de Iván Duque.</i>	20
<b>Figura 6:</b> <i>Índice global de la Competitividad (Pilares de la competitividad).</i>	22
<b>Figura 7:</b> <i>Colombia- Índice y Ranking de Competitividad.</i>	23
<b>Figura 8:</b> <i>Ranquin de Competitividad en Colombia.</i>	24
<b>Figura 9:</b> <i>Colombia mejoro en el ranking internacional de competitividad del foro económico mundial.</i>	24
<b>Figura 10:</b> <i>Puntaje General y posición en el índice Departamental de Competitividad 2020 -2021.</i>	25
<b>Figura 11:</b> <i>Árbol de problemas para diagnóstico de debilidades de las microempresas y pequeñas empresas caucanas para el mejoramiento financiero y de gestión.</i>	31
<b>Figura 12:</b> <i>Gestión Financiera según autores.</i>	36
<b>Figura 13:</b> <i>Conceptos de Estrategia Financiera.</i>	39
<b>Figura 14:</b> <i>Resiliencia Según Autores.</i>	44
<b>Figura 14:</b> <i>Ciclo PHVA.</i>	49
<b>Figura 15:</b> <i>Planes de Acción para las micro y pequeñas Empresas.</i>	64
<b>Figura 16:</b> <i>Estrategias Financieras y de Gestión para las micro y Pequeñas Empresas.</i>	66
<b>Figura 17:</b> <i>Recomendaciones para los Programas de Contaduría Pública.</i>	70

## **Introducción**

El presente trabajo de investigación se realizó bajo el método cualitativo, se refiere a estrategias financieras y de gestión para el mejoramiento financiero de las micro y pequeñas empresas en el Departamento del Cauca ya que estas empresas atraviesan obstáculos como:

La educación financiera limitada: esto es debido a la falta de capacitación por parte de los administradores y la carencia de recursos humanos altamente capacitados, es decir, la falta de capacitación del personal a laborar. Lo que ocasiona un mal manejo y suministro de información financiera y contable, es decir, no llevar registros contables adecuados lo cual no facilita la toma de decisiones, por consiguiente, si no se obtiene una buena información no se tendrá la posibilidad de postularse a la obtención de los recursos de entidades financieras.

Falta de planeación estratégica: originado por las débiles prácticas por parte de la administración empresarial y el inadecuado manejo de los recursos financieros. Lo que conlleva a una inadecuada estructura organizacional que proporcione forma y acción en los procesos de comunicación y toma de decisiones.

Poco acceso a fuentes de financiamiento: debido a la no inclusión financiera, ya que no tienen acceso y uso de servicios financieros formales que aseguren programas que protejan y promuevan una adecuada educación financiera.

También se encontró que no cuentan con una vida crediticia y tienen escasos de capital de trabajo, optando como medida acudir a los microcréditos o a la financiación informal.

Formalización de las empresas informales: lo cual permitirá una mejor organización con respecto a los derechos laborales y tributarios. Siendo este un tema de gran temor para los

pequeños empresarios de micro y pequeñas empresas, dado que se considera que la formalización es algo más costoso, puesto que estiman que tanto el pago de registro, seguridad social e impuestos les pueden afectar en su utilidad. Como efecto, el trabajo informal afecta negativamente el crecimiento económico, la productividad laboral y el bienestar social (causando dificultades para obtener crédito y reduciendo la recaudación de impuestos). Los empresarios no cuentan con una educación fiscal o cultura de la contribución, la cual es un mecanismo y se realiza con el fin de implementar un hábito en los ciudadanos en el cumplimiento de las obligaciones tributarias, fortaleciendo la razón, la confianza, afirmando los valores morales personales, la responsabilidad ciudadana y solidaridad social, aportando ayudas constantes para el reconocimiento de las obligaciones.

Los NAF son una contribución adicional a la formación profesional de los estudiantes pertenecientes al programa de contaduría pública, nacen como iniciativa sobre responsabilidad social, adoptada por el director general de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) e implementada por las Instituciones de Educación Superior – I.E.S para generar espacios de atención donde se han formado estudiantes y docentes, ofrecen orientación sin ningún costo a los contribuyentes de baja renta en temas de tributarios y promover los programas de cultura tributaria. (DIAN, 2016).

Las ventajas fiscales son las deducciones, exenciones y tratamientos fiscales especiales contenidos en la legislación fiscal que implican una reducción de la obligación tributaria de los contribuyentes, y reducción de los recursos financieros del gobierno.

Los pequeños empresarios temen a los impuestos, pero lo que no saben es que, al momento de preparar la declaración de renta, hay informes de interés no solo para la DIAN, sino para ellos como contribuyentes, pues a través de ella se obtiene información de las

actividades económicas como cuánto ganaste (ingresos), qué tienes (activos), cuánto debes (pasivos) y cuánto fueron tus consumos (gastos y costos). El impuesto sobre la renta es favorable para los contribuyentes porque garantiza un historial en cuanto a la presentación de dicho impuesto, lo cual hace notar que se tienen ingresos suficientes para poder acceder a créditos con entidades financieras.

Por lo tanto, se formuló la siguiente pregunta orientadora ¿qué estrategias se pueden plantear desde el trabajo académico adelantado en los programas de contaduría pública para las micro y pequeñas empresas del contexto caucano buscando mejores desempeños financieros y de gestión?

Para este trabajo se propone el siguiente objetivo general determinar estrategias que puedan plantearse desde el trabajo académico adelantado en los programas de contaduría pública para las micro y pequeñas empresas del contexto caucano buscando mejores desempeños financieros y de gestión. El anterior objetivo se alcanzara a partir de los siguientes objetivos específicos: a) Caracterizar el panorama económico y la situación actual del tejido empresarial caucano, b) adelantar revisión de literatura y de antecedentes sobre estrategias financieras y de gestión aplicadas en otros contextos geográficos, c) identificar planes de acciones adecuadas para las empresas locales a partir de variables generadoras de valor que constituyan estrategias para el mejor desempeño financiero y de gestión de las mismas, d) reconocer metodologías de trabajo adecuadas para el quehacer académico en los programas de Contaduría Pública que acerquen a la academia a las realidades empresariales caucanas.

La investigación se motivó gracias a la necesidad de realizar un análisis que nos permitiera identificar cuáles son las debilidades que actualmente se presentan en el contexto empresarial caucano y cuáles pueden ser sus posibles soluciones.

En este proyecto se mencionan y plantean estrategias desde la academia de distintos autores que ayuden a tener una mejor perspectiva de las empresas en el Departamento del Cauca fortaleciendo el proceso de aprendizaje que se lleva en la contaduría pública y adaptándolo al entorno tanto del contexto como de la teoría de costos y las finanzas.

Las micro y pequeñas empresas son con frecuencia jóvenes empresas, las cuales necesitan implantar estrategias con éxito como, por ejemplo, estrategias de diversificación, de diferenciación de productos, de liderazgo y de innovación.

La metodología utilizada en esta investigación es de enfoque cualitativo, lo que nos permitió identificar las causas que originaron situaciones problemáticas en el desempeño de micro y pequeñas empresas del Departamento del Cauca. Se enfocó en un plan de trabajo o diseño de investigación exploratoria y descriptiva. De acuerdo a (Malhotra N. , 2008) la investigación exploratoria “es un diseño de investigación destinado a proporcionar una mejor percepción y comprensión del problema que enfrenta el investigador”, mientras que la investigación descriptiva “busca explicar las características y funciones del problema en cuestión”.

Para poder llevar a cabo esta investigación diseñaremos cartillas didácticas que ayuden al pequeño empresario a tener una visión más amplia sobre temas financieros para ser aplicadas en micro y pequeñas empresas.

Este trabajo de investigación se desarrolla en los siguientes capítulos:

**Capítulo I:** Evolución económica y empresarial de Colombia.

**Capítulo II:** Aproximación teórica a los conceptos de gestión y estrategias financieras y de costos.

**Capítulo III:** Conceptualización de estrategias financieras.

**Capítulo IV:** Estrategias sencillas y concisas para pequeños empresarios.

## **Capítulo 1**

### **Evolución Económica y Empresarial de Colombia**

Colombia en la década de los noventa tuvo una gran caracterización por su economía agraria, la cual era de demasiada tradición, el principal y más importante producto de exportación era el oro lo que aumentó su producción en Antioquia y el resto del pacifico colombiano, pero este sin embargo tuvo un proceso lento. Como resultado, sigue siendo insatisfactoria, creciendo a solo un (2,9% anual) inferior al promedio de la regional (3,2% anual) y al nivel de la economía del mismo país en décadas anteriores (Rhenals M. & Torres G., 2003). Esto debido a los resultados de la tasa de desempleo en las siete principales áreas urbanas, cayó de 10,5% en 1990 a 8,8% en 1995 y luego aumento a 19,4% en 1999. Respecto a la tasa de inflación cayó de 32,4% en 1990 a 9,2% en 1999, gradualmente al principio y muy rápidamente después, seguida de tasa de intereses reales en aumento, en parte relacionadas con niveles más altos de gasto público y cierres de financiamiento, la internacionalización ha producido una fuerte contracción en la inversión privada (Rhenals M. & Torres G, 2003).

Las empresas que se destacaron por grandes oportunidades de modernización hicieron que para los años 90 se examinara un diagnostico diferente pues estas tenían como tal un sinónimo de atraso económico para lograr construir la fuerza del PBI, es decir que su proceso de crecimiento empresarial estaba de manera retrasada puesto que el desarrollo de calidad era mínimo.

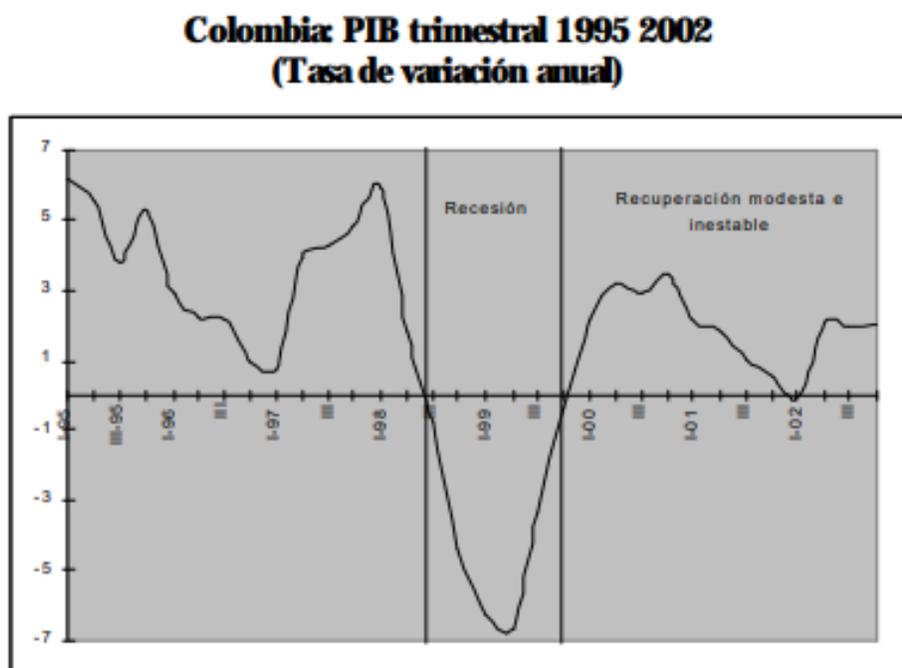
En esta época la mayor caracterización fue la contribución de acciones y responsabilidad social empresarial, la cual estaba básicamente enfocada en las grandes

corporaciones y en las micro y pequeñas empresas. Dichas empresas trabajaban desarrollando planes del medio ambiente las cuales ayudaban a contribuir a la comunidad.

En el gobierno de Andrés Pastrana en el periodo de 1998-2002 se caracterizó por ser un periodo de una profunda crisis económica y de estancamiento, dentro de las primeras señales se mostraron que a finales del año 1999 el gobierno se había comprometido con una ayuda en materia económica y de manera fiscal pero obtuvo los peores resultados económicos y sociales de toda la historia de la economía, fue un periodo caracterizado debido a la fuerte caída de la actividad económica: el producto mundial cayó durante seis trimestres consecutivos (III/1998-IV/1999), en tasa interanual, pasando de 0,8% al 6,6%. En cuanto a los años posteriores (2000-2002) fueron interpretados como un periodo de recuperación fue modesta y frágil: el crecimiento del PIB fue de solamente 1,9% anual y la tasa anual fluctuó entre 3,4% en el cuarto trimestre de 2000 y -0,1% en el primer trimestre de 2002. Al final, el gobierno ahorró alrededor del 2% anual (Rhenals M. & Torres G., 2003).

### Figura 1

*Colombia: PIB trimestral 1995 – 2002 (Tasa de variación anual)*



*Nota, Fuente DANE (2003), Recuperado de, www.dane.com*

En el 2003 el desempleo aumentó en promedio 3.5 puntos por debajo del crecimiento del PIB, lo que indica que Colombia tenía una relación desempleo/PIB, lo que indica que Colombia tenía una relación desempleo/PIB, para los sectores de industria manufacturera y el comercio tuvo una caída significativa la cual paso de un 6.3% al 2.9% respectivamente, lo cual es grave puesto que estos son los sectores que más empleo generan. Se encontraron en un total el 26% de empleo en los sectores de comercio, reparación, restaurantes y hoteles. Por su parte en el sector minero creció 11.3%, pero apenas participo con el 1% del empleo. En 2010 la tasa de desempleo superaba al 12% (más de 2.5 millones de colombianos en edad de trabajar), afectando principalmente a la población joven sin experiencia, mujeres y escasa escolaridad. (Restrepo, 2010).

Según el DANE, para el año 2009 la tasa de desempleo paso de 51.9% al 53.9%. Sin embargo, la calidad de los empleos generados es cuestionable, ya que se trata de un empleo inestable, con pocos ingresos y falta de derechos que los garantizan. (Restrepo, 2010).

En cuanto a la generación de empleo, tanto a nivel nacional como en las 13 áreas urbanas, concentradas en el sector informal, en 2008 la cifra alcanzo un record de 58% situación preocupante considerando que la población es esta cifra, realizan principalmente trabajos informales y el rebusque, y normalmente no cuenta con protección social.

En 2008 la tasa de subempleo fue de 38.7%, pero en 2009 aumento a 40.6%, es decir, aumento en 1.9%. El trabajo por cuenta propi aumentó 8%; los trabajadores familiares no remunerados (en su mayoría son mujeres) aumentaron un 30.5%; y los trabajadores no

remunerados en otras empresas aumentaron en 17.3%. El 42.6% es el total de trabajadores ocupados eran seguido del número de trabajadores participaban con 34.5% (Restrepo, 2010).

En el gobierno de Andrés Pastrana se desarrolló una Asamblea de Acopi (Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y medianas empresas), el cual se sugirió al mandatario poner dentro de su plan de desarrollo la economía de las micro y pequeñas empresas, puesto que la industria se encontraba atravesando uno de los más difíciles momentos en su historia económica, ya que las organizaciones no tenían la posibilidad de obtener una financiación, es decir, la obtención de un recurso, el cual les brindaría un apoyo para su crecimiento por tal motivo se le solicito que abriera temporalmente una ventanilla directa llamada IFI (Instituto de fomento industrial), el cual tenía como prioridad la creación de nuevas empresas, fomentando una iniciativa para un mayor progreso; y que no sea solo implementada para las grandes empresas y que de la misma manera el banco del estado defina como prioridad a las micro y pequeñas empresas para generar una inclusión colectiva.

Gracias a dicha solicitud las micro y pequeñas empresas fueron incluidas en el plan de desarrollo para el fortalecimiento del sector empresarial y darles a las micro y pequeñas empresas condiciones que les permitieran participar en el desarrollo del país puesto que contribuyen con el 63% del empleo, con el 125% del PIB, y con el 50% de los salarios, por esta razón dentro de este gobierno se implementó el trabajo para mejorar a las empresas colombianas, ya que son las que más aportan en materia de economía, debido a esto se buscó la ampliación empresarial para que este fuera el mecanismo para la obtención de más empleos para generar una sociedad más equitativa, por tal razón se sacó una ley de Intervención económica que permitiera que las micro y pequeñas empresas pudieran apoyarse para su evolución y crecimiento después de la grave crisis que se atravesó.

Gracias a este plan de gobierno se logró que las empresas pudieran proyectarse a mercados externos en Expopyme, la cual en menos de seis meses logro una inclusión de 742 empresas trabajando para planes de exportación teniendo en cuenta que estas debían tener un alto flujo de productividad y una mayor implementación de herramientas tecnológicas.

Así mismo, se generó un gran apoyo para las entidades que trabajaban con microcrédito, ya que la tasa de usura que limitaba dichos créditos se disminuyó y por tal razón se generó un apoyo para que las micro y pequeñas empresas pudieran tener más oportunidades de crecimiento y estas fueran cada vez más competitivas.

En el gobierno del presidente Álvaro Uribe Vélez asumido para el año 2002, recibió al país con un alto nivel de gasto público la cual fue debido en parte por la constitución del año 91 la cual prohibía la corrección de aumentos de gasto social, dentro del gobierno de pastrana dichos gastos fueron ampliados para dar respuesta a todas las demandas sociales que presentaba en ese momento Colombia, adicional a esto se presentaba con más fuerza el problema del narcotráfico, terrorismo y la deuda externa, el alto crecimiento de desempleo y la crisis del sector tanto industrial como comercial por todo lo anteriormente mencionado el estado debía realizar una intervención la cual ayudara a estabilizar la economía del país, dentro de ...

*Las estadísticas mostradas por el Presidente en ese entonces, incluían la miseria en la que se encontraban nueve millones de colombianos, el 57% se ubicaba en la línea de pobreza, un desempleo del 16% y hay 6,5 millones de subempleados, el déficit total superaba el tres por ciento del PIB. La capacidad de pago de la deuda pública estaba saturada. (Barrios, Septiembre 24 de 2010).*

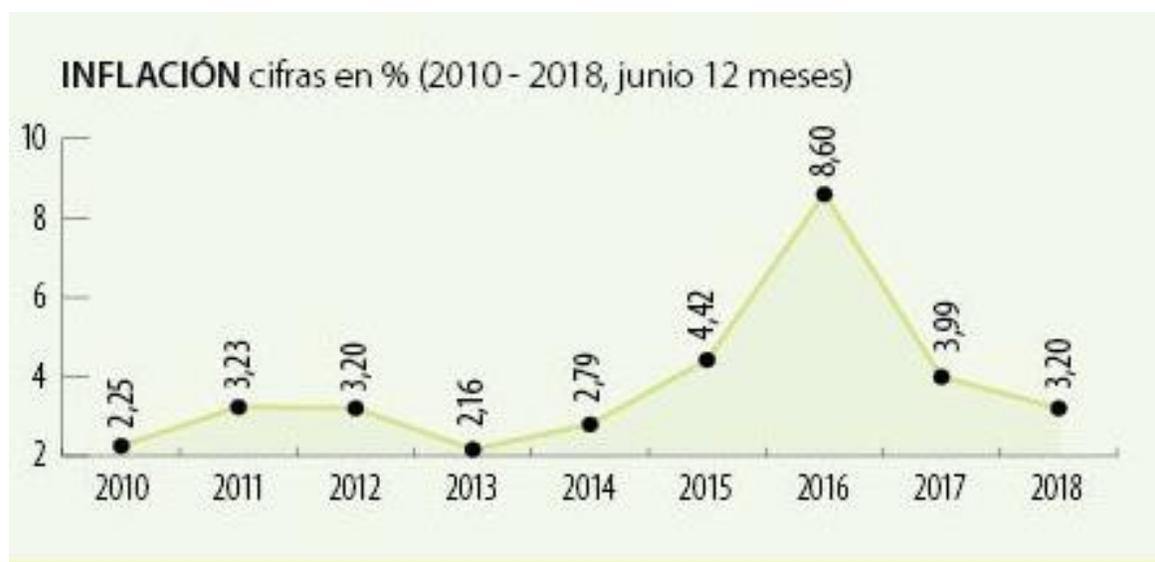
Dentro de su mandato para las micro y pequeñas empresas durante el primer año de creación se brindó un beneficio que estas solo paguen el 25% de los parafiscales, según esta

disposición una vez organizada la empresa el primer año de operaciones se contara a partir de la fecha reportada por el inicio de la actividad económica principal registrada en el Registro Único Tributario (RUT).

Bajo la administración Santos, hubo un período inflacionario debido al fuerte impacto externo de la caída de los precios del petróleo. Fue una época de incertidumbre contenida, porque a pesar del aumento de inflación, las empresas no quebraron y no hubo inestabilidad en el sistema financiero, la inflación era de 2,31% cuando el presidente Santos asumió el mandato en agosto de 2010, después de la crisis de precios, esta alcanzó a estar casi en 9% en julio de 2016 (Monterrosa Blanco, La economía que le entrega el presidente Juan Manuel Santos al nuevo Gobierno, 2018).

## Figura 2

*La Economía que entrega el Presidente Juan Manuel Santos al nuevo Gobierno*



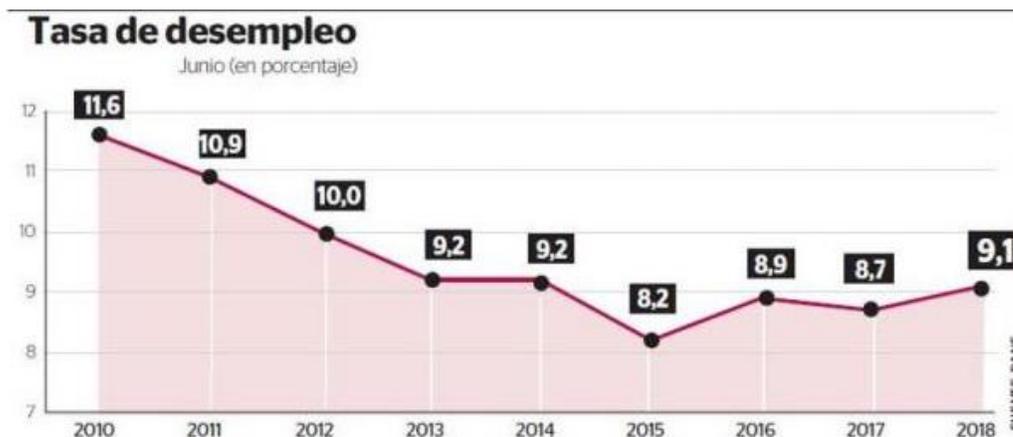
*Nota, Fuente (Monterrosa Blanco, Legado del gobierno de Juan Manuel Santos, 2018)*

“La tasa de desempleo ha bajado desde que Juan Manuel asumió el poder. Si se compara la tasa de junio de 2010 con la de 2018, esta pasó de 11,6% a 9,1%” (Monterrosa

Blanco, La economía que le entrega el presidente Juan Manuel Santos al nuevo Gobierno, 2018).

### Figura 3

*Balace de Gobierno Santos las cifran Tienen la Palabra*



*Nota, Fuente DANE (2018), Recuperado de, www.dane.com*

Juan Manuel Santos dentro de su mandato instaló unas sesiones ordinarias que logró durante los primeros cuatro años de mandato para las micro y pequeñas empresas, las cuales se presentaron por medio de un proyecto de ley, la cual lograba el desarrollo de la gran industria campesina, una industria con un alto nivel de coexistencia dentro de todo su plan de desarrollo, logró firmar varios contratos con el presidente de Brasil, uno beneficiando al sector agropecuario generando un mayor impacto en la agricultura familiar, pues esto, iba ligado al posconflicto y de la misma forma apoyaba al sector de artesanías, para esta presidencia hacer este tipo de relaciones fomentaba el crecimiento de las prioridades del país, puesto que fortalecida el comercio binacional ya que Brasil es uno de los países con una mayor exportación y el cuarto a nivel de importaciones .

En su mandato, el presidente Santos ha asegurado que las micro y pequeñas empresas representan el 40% del PIB, por lo que estas empresas son los pilares del crecimiento y la sostenibilidad del país.

El primer año del gobierno de Iván Duque estuvo marcado por dos hechos fundamentales: la Ley de Financiamiento y la aprobación del Plan Nacional de Desarrollo. Hechos que se produjeron en un momento en que la economía muestra signos de recuperación, pero indicadores como el desempleo y la confianza del consumidor continúan mostrando tendencias negativas (Becerra Elejalde, 2019).

Para el primer trimestre del año 2019, el DANE reveló que el Producto Interno Bruto (PIB) aumentó un 2,8%. Si bien la cifra fue de 0,8 puntos porcentuales superior al resultado del primer trimestre en 2018, tanto los analistas como el gobierno esperaban entre 3% y 3,2%. En términos relativos las industrias con mejor desempeño fueron finanzas y seguros, con un aumento del 5,5% minería y canteras (5,3%), comercio mayorista y minorista, transporte, alojamiento y servicios de alimentación, con un aumento del 4%; información y comunicaciones (5,3%) (3,9%). Casi todos los sectores registraron una recuperación, pero la construcción fue el único sector que cayó con una variación de -5,6% (Becerra Elejalde, 2019).

La tasa de desempleo se disparó al 12,8% en enero de 2019.

#### **Figura 4**

*Aumento del desempleo el lunar del primer año de Gobierno de Iván Duque*

## TASA DE DESEMPLEO



*Nota, Fuente DANE (2019), Recuperado de, [www.dane.com](http://www.dane.com)*

Durante el primer año de gobierno de Duque, la variación del Índice de Precios del Consumidor (IPC) aumentó levemente. En enero de 2019, la inflación fue de 3,15% dicho indicador reporto el aumento durante los meses siguientes, hasta llegar al 3,43% en junio. La Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF) sostuvo que el resultado indicio “la aceleración de la inflación de alimentos a tasas de 4,5% anual debido a los graves daños causados en la vía Villavicencio-Bogotá por cuenta de las intensas lluvias”, el DANE negó que los cierres generados en la Vía al Llano tuviesen una gran incidencia sobre el comportamiento general de los precios” (Becerra Elejalde, 2019).

### **Figura 5**

*Aumento del desempleo el lunar del primer año de gobierno de Iván Duque.*



*Nota, Fuente DANE (2018), Recuperado de, [www.dane.com](http://www.dane.com)*

El jefe de Estado, Duque, enfatizó en que el establecimiento de negocio avanza a buen ritmo. Entre enero y septiembre de 2019 se constituyeron en Colombia 259.026 empresas, lo que significa 4,2% más que en el mismo periodo de 2018, cuando se registraron 248.516 empresas, según un informe sobre la dinámica de la innovación económica empresarial de Confecámaras. Del total de empresas, 76,7% corresponden a personas naturales y 23,3% son sociedades anónimas.

Los sectores que registraron el crecimiento en el segundo trimestre de 2019 fueron el comercio (4,8%), la administración pública (3,1%) y las actividades profesionales (3,6%). Este grupo industrial contribuyó con 1,7 puntos porcentuales al cambio anual total en la producción durante este periodo (Gobierno incentiva creación de empresas: Duque, 2019).

Dentro de las medidas tributarias manejadas dentro de este gobierno se pudo determinar que para todas aquellas empresas que den empleo a jóvenes se les dará ciertos alivios en temas tributarios lo que esto implicara que el empleo en Colombia crezca cada vez más, por tal razón las empresas deberán contratar jóvenes entre los 18 a 28 años de edad para poder acceder a dicho alivio es decir que por cada persona contratada el estado les cubrirá la mitad del salario mínimo de cada uno de ellos, solo si cada empresa hace el pago oportuno a las planillas de aportes en línea (PILA) y que no exceda el 50% de su capital.

En la actualidad, tanto en el ámbito nacional como internacional, se hace un gran énfasis en la importancia que tiene la innovación, puesto que esta permite la creación de su práctica. De tal manera que esta estimula la creatividad y la disposición de generar y analizar procesos que permiten que las micro y pequeñas empresas desarrollen proyectos de liderazgo, generando una planificación de sus objetivos teniendo en cuenta que esta debe ser enfocada al éxito, iniciando esté por el enfoque al cliente teniendo en cuenta los debidos cambios del entorno.

El índice global de competitividad “se encarga de medir la capacidad que tiene un país de generar oportunidades de desarrollo económico a los ciudadanos midiendo los factores que impulsa la productividad y proporciona las condiciones para el proceso social del desarrollo sostenible” (Sistema Nacional De Competitividad e Innovación, 2020). Se evalúa a través de los siguientes doce pilares:

**Figura 6**

*Índice global de la Competitividad (Pilares de la competitividad)*

Tabla 1. 12 pilares de la Competitividad

Entorno habilitante	Mercados
1. Instituciones	7. Mercado de bienes
2. Infraestructura	8. Mercado laboral
3. Adopción de TICs	9. Mercado financiero
4. Estabilidad macroeconómica	10. Tamaño del mercado
Capital humano	Ecosistema de innovación
5. Salud	11. Dinamismo empresarial
6. Habilidades	12. Capacidad de innovación

*Nota, Fuente WEF*

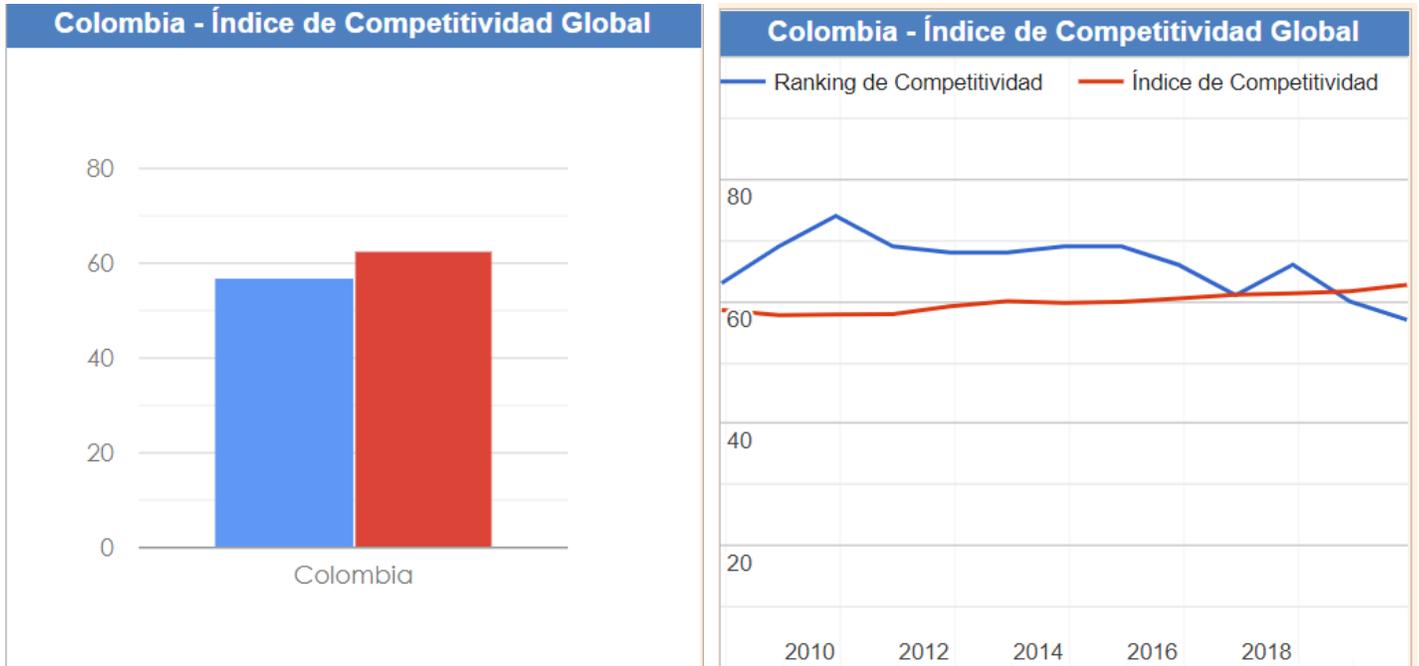
En el año 2019, Colombia obtuvo 62,73 punto en el índice de competitividad, en comparación a lo obtenido en el año anterior que fue de 61,63 puntos, dentro de este periodo se encuentra en el puesto 57 del Ranking de Competitividad mundial de los 141 países analizados. Teniendo en cuenta que aumento tres posiciones en comparación al año anterior.

**Figura 7**  
*Colombia- Índice y Ranking de Competitividad*

Colombia - Índice de Competitividad Global		
Fecha	Ranking de Competitividad	Índice de Competitividad
2019	57°	62,73
2018	60°	61,63
2017	66°	61,29
2016	61°	61,12
2015	66°	60,46
2014	69°	59,90
2013	69°	59,76
2012	68°	60,04
2011	68°	59,18
2010	69°	57,91
2009	74°	57,84
2008	69°	57,76
2007	63°	58,57

Nota, Fuente Datos Macro

**Figura 8**  
Ranquin de Competitividad en Colombia



Nota, Fuente Datos Macro

En el siguiente grafico se puede evidenciar un pequeño avance en cuanto a que 10 de los 12 pilares aumento su puntaje, destacándose la salud, la estabilidad macroeconómica, la infraestructura y el tamaño del mercado.

**Figura 9**  
Colombia mejoro en el ranking internacional de competitividad del foro económico mundial.

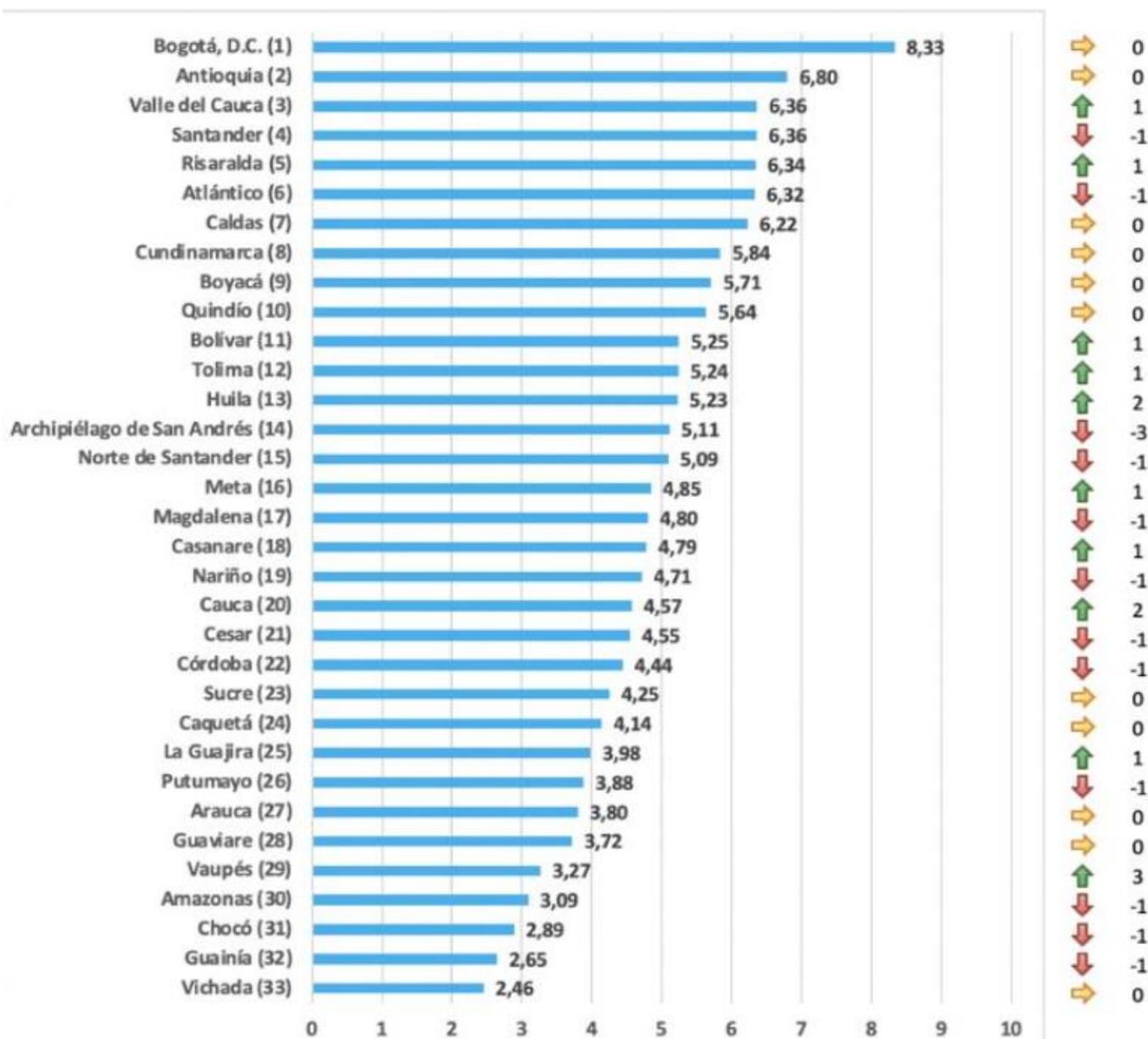


Nota, Fuente WEF (2019, 2020).

De acuerdo al índice departamental de competitividad 2020 – 2021 los cinco primeros son Bogotá con 8,33, Antioquia con 6,8, valle del cauca 6,36, Santander 6,36, Risaralda 6,34. Respecto al Departamento caucano se ubica en la posición 20 con 4,57.

### Figura 10

Puntaje general y posición en el índice Departamental de Competitividad 2020 -2021



Nota, Fuente Consejo Privado de Competitividad & Score Universidad del Rosario (2020).

Muchas empresas colombianas presentan bajo crecimiento, pérdida de participación en el mercado nacional y la amenaza de empresas internacionales, multinacionales e incluso globales. En estas condiciones, las empresas nacionales deben desarrollar medios y estrategias que les permitan, en una primera etapa convertirse en firmas regionales por medio de la ampliación de su espacio estratégico más allá del espacio nacional.

Es importante mencionar que uno de los puntos más críticos de las organizaciones está relacionado con la gestión financiera, refiriéndonos a las micro y pequeñas empresas, donde se puede evidenciar que estas no tienen claridad en temas contables y financieros, ya que en gran parte los empresarios gestionan el crecimiento de su empresa con recursos propios y no hacen uso de entidades financieras para adquirir una buena financiación y hay deficiencias o falencias en la formación y capacitación respecto a temas financieros por parte de los directivos, es decir que tienen una educación financiera limitada.

La educación financiera es fundamental, no solo como parte de la formación académica en las disciplinas administrativas, económicas y contables, sino también diseñada e interpretada; como una valiosa herramienta, que permite asegurar y garantizar el desarrollo económico y la sostenibilidad de una empresa u organización; sino también individuos de una manera particular. Por tanto, cabe señalar, respecto al concepto de finanzas, que: La educación financiera en su sentido más general tiene sus raíces en la economía, basada en la gestión de la incertidumbre y el riesgo centrada en la obtención de un mayor añadido para las empresas y sus inversores. Desde su creación, más precisamente a principios del siglo XX, ha sufrido una serie de acercamiento que han guiado la estructuración actual de una disciplina autónoma, madura, y solida de correspondencia de muchos modelos con la

realidad, un papel importante tanto para la interpretación de la económica, desempeño y toma de decisiones a nivel empresa. (Florez Rios, 2005).

Es común ver a micro y pequeños empresarios enfocándose en "qué", "cómo" y "para quién" producir o desarrollar el producto/servicio antes de pensar en las utilidades y tareas afines. Se centran más en los temas comerciales o de producción que en asuntos financieros. No obstante, el área de finanzas es un factor fundamental para el desarrollo y sustentabilidad de cualquier negocio. (Lopez , 2018).

## **1.1. Marco Referencial**

### **1.1.1. Gestión Financiera a Nivel Micro y Pequeñas Empresas en Colombia**

Colombia cuenta con alrededor de 2.540.953 micro y pequeñas empresas, que representan el 90% de las empresas del país, producen solo el 30% del PIB y emplean más del 65% de la fuerza laboral nacional. Este grupo de empresas son un factor fundamental que nos hace pensar que promueven el fortalecimiento de la economía y el bienestar de la sociedad en conjunto. La globalización de la economía y el entorno en constante evolución están obligando a las empresas a redefinir constante y permanente todas sus actividades empresariales. Sin embargo, la realidad que registran las micro y pequeñas empresas es diferente, por cuanto reflejan una serie de debilidades que las hace poco competitivas frente al entorno.

Es por esto, que las organizaciones deben considerar la gestión financiera, para mantener la durabilidad y aumentar la competitividad en el mercado internacionalizado como el actual. Así, la gestión financiera les permite no solo optimizar sus recursos, si no también

encaminar a estas empresas en la dirección de una gestión basada en valores, tomando así decisiones estratégicas para posicionar a la organización y dotarla de solidez comercial.

Para las empresas puedan seguir creciendo, es necesario que sean intervenidas con un enfoque sistemático e integrado para lograr con eficiencia el cumplimiento de sus metas y objetivos, tomando como referencia los entornos donde se ejecutan sus operaciones o funcionamiento y las distintas corrientes empresariales que confluyen en la economía. Teniendo en cuenta las tendencias empresariales, la incapacidad de una entidad para adaptarse a los cambios en el entorno empresarial, para determinar una estrategia basada en un enfoque de gestión y dirección, y que no se proyecta, será difícil de mantener y continuar en el mercado.

Las micro y pequeñas empresas como organizaciones empresariales tiene ventajas notables, tales como una rápida toma de decisiones, una estructura sencilla que se ajusta a sus estrategias, un recurso humano comprometido que en muchos casos es de tipo familiar, un contacto directo y personal con los clientes; pero también como desventajas se puede citar, que toman decisiones con pocos datos y de manera apresurada, evidencian barreras económicas que dificultan acceder al crédito y limitaciones productivas para atender altos volúmenes de producción.

Según el autor (Piragua Carvajal, 2020) las micro y pequeñas empresas tienen tres obstáculos, los cuales son muy significativos, el primero de ellos es la ausencia de una cultura de la gestión integral, la cual se encuentra dirigida a lograr los objetivos de obtención de recursos como por ejemplo contratos de licitación. El segundo obstáculo es que pese de lograr identificar cuáles son las oportunidades de negocios las micro y pequeñas empresas no tienen un modelo establecido, el cual les ayude a establecer una iniciativa de negocio para su

crecimiento empresarial y el tercer obstáculo está relacionado con el desconocimiento que tienen los empresarios con respecto a cuáles son las verdaderas oportunidades de negocio.

Por tal motivo dichas dificultades se encuentran relacionadas con el entorno de la gestión financiera la cual tiene un impacto directo al interior de la organización frente a las consecuencias posibles de falta de recursos.

Es importante mencionar que, en Colombia las micro y pequeñas empresas tiene un modelo de crecimiento basado en el jefe y algunos empleados que trabajan únicamente bajo una relación laboral, basado principalmente en la obtención de ingresos que en el compromiso empresarial. Por tal razón, la gestión financiera es indispensable para todo tipo de compañía y es el mayor generador de éxito empresarial, aunque pese a este concepto muchas de las empresas no se involucran en aspectos financieros dejando la responsabilidad total a sus contadores, razón por la cual estas pueden desarrollarse por poco conocimiento o interés en dicho aspecto o simplemente centrar más su compromiso en temas de administración, compras y la producción de la misma micro y pequeña empresa.

Con respecto a lo anterior, (Moreno, 2019) plantea que el grado de desarrollo de la gestión financiera depende “de su dimensión y de la fase del ciclo evolutivo en la cual se encuentre. Si es pequeña, las operaciones financieras estarán concentradas básicamente en el responsable de la contabilidad, y las decisiones financieras serán tomadas directamente por el gerente”, por lo tanto, a medida que la empresa crece, surge la necesidad de conectar gerentes especializados en diferentes áreas de actividades financieras y crear nuevas estrategias con un personal de alto empeño y gobernabilidad.

### **1.1.2. Gestión Financiera a nivel micro y pequeña Empresa en el Cauca**

Según (Tamayo Molina & Mera Molina, 2020) la educación financiera tiene gran importancia en el desarrollo de todo negocio, esta se relaciona directamente con el buen manejo de los recursos, es fundamental adquirir conocimientos que permitan a los empresarios adaptar una adecuada estructura financiera en las micro y pequeñas empresas del municipio de puerto tejada, dándoles a conocer los beneficios tributarios, contables y financieros que podrían alcanzar, ayudándoles a potencializar su crecimiento en el mercado, maximizando su ciclo de vida y contribuyendo en la económica del municipio.

Por otra parte según la encuesta realizada por (Clavijo, 2018) los empresarios aun sabiendo cómo administrar un negocio, ya sea por conocimiento académicos o empíricos, no cuentan con la cultura financiera necesaria para la adecuada administración de sus ingresos, sumado a que muchas de estas empresas no llevan registros contables claros y por consiguiente no manejan estados financieros con información confiable o en el peor de los casos no manejan estados financieros, lo que conlleva a no tener una proyección financiera oportuna, y esto dificulta la correcta toma de decisiones para incrementar el valor de la empresa, lo cual les impide cumplir con el verdadero objetivo de un negocio el cual es generar rentabilidad y crecer.

Los siguientes autores (Marin Muñunga & Vasquez Zuñiga, 2021), en su trabajo de investigación identificaron que las micro y pequeñas empresas de Popayán poseen estructuras financieras muy débiles, sustentadas en recursos propios muy limitados y la escasez de oportunidades para acceder a créditos bancarios y financiación externa, que les permita establecer una adecuada estructura de capital, con esto estas empresas se enfrentan a dificultades que limitan su desarrollo, crecimiento y sostenibilidad de las mismas a largo

plazo. De igual forma, existen otros estudios sobre este tema en los que estas debilidades se entienden como: poco acceso a fuentes de financiamiento (Karlán Ivaldivia, 2011; Drexler, Fischer y Schoar, 2014); poca dependencia de economías de escala y limitado a grandes recursos (Burgstaller y Wagner, 2015; Lavia y Ihebl, 2015), las mencionadas debilidades, citadas por los autores impiden que las empresas afronten los retos que plantea una nueva economía mundial interdependiente. Para aumentar sus posibilidades de supervivencia y crecimiento, es evidente que estas empresas necesitan una estructura organizativa más sólida y un crecimiento sostenible. (Segarra & Callejón, 2000).

**Figura 11**

*Árbol de problemas para diagnóstico de debilidades de las microempresas y pequeñas empresas caucanas para el mejoramiento financiero y de gestión.*



*Nota, Fuente Elaboración Propia*

En resumen, se elaboró el anterior árbol de problemas donde se identificaron ciertas debilidades de las micro y pequeñas empresas del Departamento del Cauca originadas por las siguientes causas:

- Educación financiera limitada.
- Falta de planeación estratégica.

- Poco acceso a fuentes de financiación.
- Formalización de las empresas informales.

Las cuales general unos efectos como: un inapropiado manejo de la información financiera y contable al no realizar una planificación financiera una estructura organizacional que proporcione forma y acción a los procesos unos inadecuados registros contables y no elaborar presupuestos financieros.

De acuerdo a lo anterior se puede evidenciar la importancia de que las micro y pequeñas empresas accedan o cuenten con unas estrategias a nivel empresarial las cuales ayuden a minimizar el riesgo mejorar el capital de trabajo el manejo de los inventarios mejores políticas para las cuentas por pagar y por cobrar realizar un adecuado presupuesto financiero y disminuir el riesgo de especulación antes es importante realizar una revisión teórica.

## **Capítulo 2**

### **Aproximación Teórica a los Conceptos de Gestión y Estrategias Financieras y de Costos**

#### **2.1. Conceptualización de Gestión y Estrategias Financieras**

Finanzas es una de las áreas más importantes de las organizaciones ya que se encarga de administrar y obtener los flujos de efectivo y las transacciones relacionadas con sus inversiones y ahorros, es decir, inversiones, financiamientos y otros ingresos y pagos, con los riesgos e incertidumbres que ello conlleva. "Entre los principales objetivos de las finanzas se encuentran maximizar el valor comercial, lograr el máximo beneficio y garantizar que todos los compromisos de flujo de efectivo de una empresa, es decir, los pagos, se puedan realizar".(Ponce Cedeño, Morejon Santiesteban, Salazar Pin, Sanchez, & Erick, 2019). Para lograr estos objetivos, es necesario tener una información financiera consistente y operativa que los administradores financieros puedan analizar para tomar decisiones en relación a las mejores inversiones y el financiamiento adecuada para la supervivencia y el crecimiento en el mercado de la organización.

Respecto a las finanzas corporativas, tiene tres áreas principales de interés: la primera está el presupuesto de capital, siendo indispensable implementar para determinar qué inversiones a largo plazo debe realizar la empresa y también para crear valor superior a su costo de adquisición. La segunda es la estructura de capital, que le permite la fuente financiera a larga plazo de una empresa para pagar sus inversiones, es decir, es una combinación de deuda y capital que la empresa debe utilizar para financiar sus operaciones y, por ultimo esta la administración del capital de trabajo, donde el termino capital de trabajo se refiere a los activos de corto plazo de una empresa, como el inventario y a los pasivos de corto plazo, como dinero adeudado a los proveedores siendo la administración del capital

de trabajo la encargada de cómo debería administrar la empresa sus actividades financieras cotidianas.

Las finanzas corporativas están relacionadas con las decisiones financieras que se toman en las empresas y con los instrumentos de análisis utilizados para la toma de dichas decisiones.

En cuanto a la gestión financiera, las micro y pequeñas empresas tienen un alto grado de informalidad debido a que muchas empresas no pagan impuestos, no llevan registros contables, no cuentan con libros de registro mercantil; este estatus informal significa que tienen acceso limitado al crédito financiero, lo que significa que se financian con ahorros o préstamos de amigos y familiares, la principal alternativa de financiamiento, y no tienen acceso al sistema financiero, término de crecimiento a largo plazo.

### **2.1.1. Gestión Financiera**

Teniendo en cuenta aspectos teóricos y conceptuales se pueden generar los siguientes conceptos que tienen diferentes autores haciendo referencia a la gestión financiera, la cual se encarga de analizar las decisiones y acciones que tiene que ver con medios financieros.

Según (Terrazas, 2009) la administración financiera es la actividad que se realiza dentro de una organización y se encarga de planificar, organizar, dirigir, controlar, monitorear y coordinar todas las actividades de administración de los recursos financieros con el fin de crear e incrementar las utilidades y sus resultados, El objetivo es asegurar que la organización opere de manera eficiente, apoyando una mejor toma de decisiones financieras y promoviendo oportunidades de inversión para la organización.

La gestión financiera es una de las ramas de las ciencias empresariales que analiza cómo se obtiene y utilizan de forma óptima los recursos de la empresa. Es decir, el departamento de finanzas es el encargado de determinar cómo la empresa financiara sus operaciones, donde se necesitan los recursos propios de la empresa y de terceros en general. Asimismo, los responsables de esta gestión deben determinar cómo la empresa administrara sus fondos, por ejemplo, elegir en que proyectos invertir, en que proyectos levantar capital, buscando así hacer posible mayores utilidades. (Westreicher, 2021).

La gestión financiera es la disciplina encargada de determinar valores y tomar decisiones sobre la asignación de recursos, incluyendo su adquisición, inversión y gestión. Por lo tanto, la dirección de asignación relacionadas con los medios financieros necesarios para las misiones de la organización, incluida la implementación, uso y control de los mismos. (Cordoba Padilla, 2017).

La gestión financiera comprende un proceso de gestión y funcionamiento de cualquier organización independiente de su tamaño o del sector al que pertenezca dicha empresa.

El objetivo de la gestión financiera para las organizaciones es lograr que la organización gestione con eficacia y eficiencia, ya que promueven la gestión técnica, humana y transparente en el proceso de gestión de los recursos financieros en las organizaciones que producen bienes y/o servicios que ayudan al proceso de toma de decisiones. (Cabrera Bravo, Fuentes Zurita, & Cerezo Segovia, 2017).

La gestión financiera eficiente, va enfocada en la toma de buenas decisiones convirtiendo los recursos disponibles en recursos productivos los cuales son rentables y generadores de valor lo que conlleva a permitir tener un desarrollo estratégico dentro de la

empresa. No obstante, para el progreso de un adecuado ambiente favorable para la gestión financiera involucra el desarrollo de tres elementos claves iniciando por la construcción de una cultura financiera sana, el segundo basado en el aprendizaje permanente del tema financiero y por último la implantación de un sistema de información que tenga la capacidad de proyectar monitorear y evaluar la gestión de la empresa.

Es fundamental resolver el problema del análisis financiero, basado en el cálculo de ratios financieros que representen la liquidez, solvencia, eficiencia operativa, endeudamiento, eficiencia operativa y rentabilidad de una empresa, pues es fundamental evaluar la situación económica y financiera real y desempeño de la empresa, detectar riesgos y dificultades para superarlos y resolverlos oportunamente.

Los administrativos financieros se encargan de la gestión, tratan de obtener la maximizar una relación entre beneficio – costo las que corresponden a las actividades diarias, lo cual implica tener un manejo adecuado frente a la política crediticia, manejo de inventarios, compras. El manejo de dicha información financiera es manera prioritaria puesto que este ayuda con el objetivo tenido con la empresa, de la misma manera es importante que cada gerente financiero tenga un manejo sobre la infraestructura, los recursos humanos y los procedimientos administrativos para tener una buena toma de decisiones.

**Figura 12***Gestión Financiera según autores.**Nota, Fuente Elaboración Propia*

## 2.2. Marco Teórico

### 2.2.1. Prácticas o Estrategias

Los autores (Roca Espinoza, Montesinos Nina, & Davila Davila, 2020) mencionan que se aplican estrategias financieras sostenibles para crear una visión basada en la prevención de problemas y la aplicación de soluciones prácticas. Para hacer frente a los riesgos comerciales internos o externos. La mayoría de las empresas no toman precauciones

contra los riesgos comerciales, por lo que las prácticas comerciales no ofrecen muchos beneficios.

Mientras que (Ávila Vásquez, Díaz Hernández, & Domínguez Hidalgo, 2019) mencionan que la estrategia financiera es la planificación de decisiones y objetivos que optimizan la gestión financiera de una empresa que busca mejorar los resultados existentes mediante la creación de valor para garantizar la sostenibilidad de las finanzas de la organización.

(Díaz, 2020) informa que los tipos de estrategias financieras son los principales aspectos claves que hacen referencia a las estrategias que desde una perspectiva financiera regirán el desempeño de la organización, se pueden describir como las estrategias financieras de largo plazo relacionadas con: la inversión, la estructura financiera, el mantenimiento y/o distribución de utilidades. A su vez, las estrategias financieras para el corto plazo involucran el capital de trabajo para administrar el efectivo a través de la liquidez.

La estrategia es formular, reformular, revisar, crear y recrear cuestiones que son fundamentales para todo emprendimiento humano, por ende, para una empresa.

Según (Guerras, 2018) la estrategia representa las acciones que emprende la empresa para dar respuesta a los retos o desafíos que le plantea el entorno. El objetivo de las acciones que la empresa emprende como parte de su estrategia es la mejora de su rendimiento.

Los autores (Perdomo Moreno) (Besley & Brigham) (Cheremán M, Rincon H, & Burgos J) coinciden en que las estrategias financieras son acciones de planeación y control las cuales son de suma importancia para que la empresa tenga estabilidad logrando sus objetivos a largo plazo.

La estrategia como lo mencionan algunos autores básicamente sirve de base para la realización de objetivos, al analizar las fortalezas y debilidades financieras de cada organización ayudan a posicionarse empresas de la competencia y a ejecutar los planes financieros establecidos previamente para mejorar su desempeño financiero. (Ortiz Rodriguez, Ruiz Guajala, Molina Lebron , & Gancino Ortega, 2017).

Mientras que Córdoba relata que las estrategias financieras son metas o alternativas trazadas para la perfección y optimización de la gestión financiera de una organización con un fin predeterminado puesto que estas ayudan en el desarrollo de procesos que refuerzan la sostenibilidad financiera de la organización.

Por otra parte, Kenneth R. Andrews afirma que la estrategia financiera puede ser vista como un modelo de decisiones de una empresa donde establece los objetivos, propósitos o metas para así lograr definir la clase de organización económica de la empresa.

### **Figura 13**

*Conceptos de Estrategia Financiera*

# ESTRATEGÍAS FINANCIERAS



*Nota, Fuente Elaboración Propia*

La tendencia global sugiere un crecimiento en la preocupación por el estudio de la competitividad de las empresas. La globalización de los mercados ha exigido que el comercio mundial se caracterice por los altos niveles de competitividad, lo cual obliga a que las organizaciones desarrollen estrategias que les permitan estar innovando en sus actividades operacionales y comerciales, porque de lo contrario pierden participación en el mercado y tienden a desaparecer.

### **2.2.2. La Importancia de la Resiliencia Financiera**

La resiliencia es una estrategia relacionada con el cambio que se necesita con urgencia en una organización y un factor que permite mantener el desequilibrio de la situación bajo control. Así mismo, los medios utilizados tienen como objetivo crear la capacidad organizativa y emocional para enfrentar los riesgos que impliquen una amenaza al normal desenvolvimiento de las organizaciones.

La resiliencia según (Rogel Gutiérrez & Urquiza Villafuerte, 2019) es una habilidad que ayuda a una organización a superar todo tipo de circunstancias adversas y prosperar. En definitiva, se convierte en una estrategia para fortalecer la cultura organizacional y desarrollar la capacidad de gestión frente al riesgo.

La resiliencia examina tanto el riesgo como la protección, reconoce al sujeto y su comportamiento resiliente, las empresas deben estar en la constante búsqueda de superar las adversidades e ir más hacia donde estaban al momento del percance.

Según García y Domínguez (2013), , existen cuatro aspectos que permite definir la resiliencia: a) aquellas que la relacionan con el componente de adaptabilidad; b) que incluyen la capacidad y habilidad; c) las que enfatizan en la coincidencia de factores internos y externos; y d) la definición resiliencia como proceso.

Para (Rogel Gutiérrez & Urquiza Villafuerte, 2019), las organizaciones juegan un papel de liderazgo en las realidades de cada país, porque brindan una base sólida para las economías de los países a nivel global. Aunque el término es relativamente nuevo en su sentido más completo, hoy en día las organizaciones pueden tener resiliencia como una ventaja competitiva.

El uso del concepto resiliencia es nuevo en el ámbito organizacional, quizá por su origen teórico. Dentro de este campo disciplinario se le emplea como “un método para determinar la capacidad de recuperación de una organización frente a evento imprevistos, y también puede considerarse como un detonante de acciones de previsión o una parte integral de un proceso estratégico”. (Salgado Medina, 2012)

*Las organizaciones son capaces de hacer frente a situaciones de incertidumbre, crisis, cambio y conflicto, además, y son resilientes cuando emergen de la adversidad, se fortalecen, cambian y avanza. “El término resiliencia se originó en la ingeniería, y en los años setenta se trasladó al campo de la psicología, donde*

*se refiere a la capacidad del individuo para enfrentar con éxito situaciones desfavorables que involucran riesgos o amenazas” (Fundación Factor Humano, 2010).*

Teniendo en cuenta el gran impacto que tiene la resiliencia es importante citar al profesor (Leon Garcia, 2021) quien nos brinda unas estrategias para las empresas las cuales puedan enfrentarse a las dificultades que se le presentan en el entorno teniendo en cuenta que el significado principal de la resiliencia es el de perseverar a través de la crisis y estar preparado cuando la economía progrese.

Una de las principales estrategias para el desarrollo empresarial es realizar las debidas acciones para mejorar el capital de trabajo de tal manera que se pueda sostener el valor agregado de la empresa, ya que, al disminuir el valor de la empresa, este afectara el flujo de caja.

De la misma manera es de vital importancia nombrar las herramientas fundamentales de la estrategia empresarial, en primera instancia tenemos el análisis de la viabilidad económica y financiera la cual se da a través de las proyecciones a largo plazo, evaluaciones de proyectos y la valoración de las empresas.

Dentro de la estructura que se tiene presente frente a las herramientas de la resiliencia y el rebote se puede en dos tipos la operativa donde se muestra la estructura de los ingresos costos y gastos su principal representante es el **EBITDA** de cada producto que vendemos cual es el costo variable y cuál es la utilidad, la estructura de capital de trabajo neto operativo relacionado con las cuentas por pagar, los inventarios, cuentas por cobrar y la estructura financiera relacionado con el endeudamiento que se basa en el pago de los intereses.

**El EBITDA** es la utilidad operacional que con el tiempo se convierte en efectivo y esta es visible bajo el concepto de contribución teniendo en cuenta que las variables impuestos, servicio a la deuda, incremento de capital de trabajo, reposición de activos, dividendos deben estar equilibradas es decir que la utilidad debe alcanzar para cumplir con lo anterior mencionado.

**Figura 14**  
*Resiliencia Según Autores*



*Nota, Fuente Elaboración Propia*

### 2.2.3. Acercándonos al Concepto de Riesgo

La palabra riesgo desde su significado está relacionado con el peligro es decir con algunos hechos que pueden suceder y se deben enfrentar, también es la posibilidad de que ocurra un hecho enfocado en un impacto frente al alcance de los objetivos.

Los riesgos han evolucionado y su estudio adquiere mayor relevancia en el ámbito de la práctica empresarial. Allí se evidencia aún más la necesidad de controlar las amenazas que pueden afectar el normal funcionamiento de toda empresa y generar pérdidas, que van desde lo económico hasta la afectación a las personas, pasando por el deterioro del medio ambiente o de la imagen corporativa. (Mejia Quijano, 2011).

Algunos autores consideran que el riesgo como una situación cualquiera es decir que se tiene cierta incertidumbre de cómo se puede solucionar y que resultado queda después de dicho riesgo para una empresa, ya que esta puede relacionarse con pérdida que puede estar basada en los desconocimientos de que tanto se pueda perder por esta razón el riesgo se puede determinar como la incertidumbre que afecta de manera negativa el proceso y bienestar de una compañía.

La gestión de riesgo es detectar oportunamente los riesgos que pueden afectar a la empresa para así generar estrategias que se anticipen a ellos y los conviertan en oportunidades para la misma, identifica controla y elimina las fuentes de riesgo antes de que empiecen a afectar el cumplimiento de los objetivos de la empresa, al mismo tiempo está orientada a identificar y aprovechar las oportunidades y reducir las pérdidas. La gestión de riesgo es importante para las empresas debido a los mercados globales a los productos financieros que son más complejos a los nuevos negocios que van surgiendo a algunos cambios y a los avances tecnológicos. (Sanchez, 2015).

El análisis financiero tiene como objetivo obtener medidas que faciliten la toma de decisiones, ciertas herramientas se utilizan para diversos fines, entre los que se encuentran los siguientes: obtener una idea preliminar sobre la disponibilidad de recursos invertir en un determinado alcance lo que nos puede servir a futuro para tener una idea financiera de cómo son las condiciones generales del negocio y sus posibles resultados. Podemos usarlo como una herramienta para medir el desempeño de la administración o diagnosticar ciertos problemas existentes en la empresa.

De acuerdo a conferencias del profesor Oscar León García donde menciona su método de análisis financiero llamado METRIC-6 que se enfoca principalmente en la estructura del flujo de caja, que va desde el flujo de caja hasta la rentabilidad ya que observa los indicadores que afectan el flujo de caja y por ende su valor, para llegar finalmente a la rentabilidad también dice que con solo seis variables se puede determinar qué tipo de problemas puede tener una empresa.

De acuerdo a conferencias del doctor (Cheverri Palacios, 2014) es importante determinar que la gestión de riesgos hace énfasis a que los empresarios deben proveer e identificar las operaciones que pueden afectar a las empresas tanto de manera logística financiera operacional y cumplimiento.

Según (Bello Giraldo, 2020) nos dice que la gestión de riesgos es una parte integral de buenas prácticas gerenciales que consta de una serie de pasos que se deben seguir para la toma de decisiones, las que permitan seguir trabajando en las empresas sin tener una afectación o que esta sea impactada en lo más mínimo posible. Es por esto que la gestión de riesgos busca establecer el contexto, identificar, analizar, tratar y comunicar cuales son los riesgos y como pueden estar asociados a una actividad empresarial tratando de minimizar

todo impacto del riesgo, es por esto que con una buena gestión de riesgo se puede conseguir el alcance de los objetivos planeados y que este no tenga un gran gasto.

El riesgo es algo inherente a casi toda la actividad empresarial, por lo que es importante aprender a identificarlo y tratar de evitarlo de la mejor manera posible sin que esta tenga consecuencias grandes para una empresa. El riesgo está atado a la incertidumbre lo cual hace parte de enfrentar lo que pueda ocurrir día a día, de la misma el riesgo es una condición.

### **Capítulo 3**

#### **Conceptualización de Estrategias Financieras**

Teniendo en cuenta lo que se ha ido desarrollando en el transcurso de los capítulos a continuación se va a desarrollar una aproximación teórica a lo que son las estrategias financieras adecuadas para las micro y pequeñas empresas caucanas de acuerdo a los autores:

- Best Roger (2007).
- Carmen Imelda Chaparro (2012).
- J. Sánchez Quintero (2003).
- A. Castaño Ramírez (2011).
- J. C Ayala & J. Alcalá (2015).
- V. Icertz (2016).
- Nelson Rivera (2018).

Pero antes es de vital importancia dar a conocer dichas estrategias dadas por unos planes de acción.

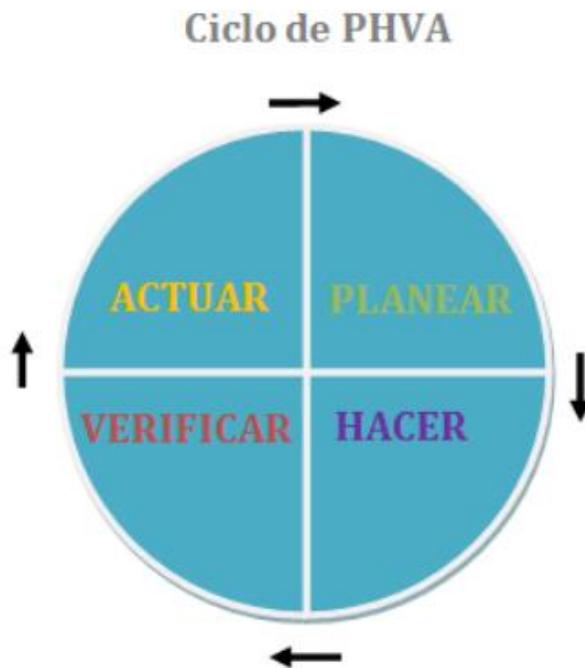
#### **3.1. Planes de Acción**

Los planes de acción o ideas prácticas para mantener una administración y gestión financiera de las micro y pequeñas empresas es importante resaltar cuales son las claves para poder llevar un adecuado manejo de la información.

Por tanto, se desarrollan practicas fundamentales que muestra paso a paso el desarrollo de las micro y pequeñas empresas definiendo cada área y resaltando sus funciones, de igual forma les permite a las organizaciones la oportunidad de crear estrategias para el crecimiento y la buena ejecución para así tener la productividad esperada.

Entendiendo que este debe tener un mejoramiento para poder obtener el cambio y así desarrollarlo de manera efectiva, eficiente y adaptable generando el Ciclo PHVA, Planifique-Haga-Verifique-Actúe la cual representa el mejoramiento continuo (Deming, 2014) presento un modelo de control estadístico de calidad el cual es identificado con el siguiente gráfico.

**Figura 14**  
*Ciclo PHVA*



*Nota, Fuente Silvana Morales Cortes & Lorena María Puerta Barón*

A continuación, se van a desbordar bajo concepto de los siguientes autores lo siguiente:

### 3.2. Estrategia de Manejo de Inventarios

Gran parte de empresas familiares y Pymes no practican una adecuada administración financiera y de gestión de inventarios, ya sea por desconocimiento o por solamente el considerar que es un gasto. Por tal motivo es importante tener un eficiente control y manejo de mercancía los cuales evitara desperdicios y pérdidas significativas para la empresa.

De la misma manera es un sistema de control o de gestión de inventario el cual es el mecanismo adecuado que debe estar dentro de una organización para una administración eficiente el que permita la circulación y almacenamiento de mercancías, dicho inventario es la parte fundamental de una pyme si esta no se desarrolla de manera adecuada las consecuencias son pérdidas financieras.

De acuerdo a lo anterior es importante mencionar algunos significados básicos para el mejoramiento de la gestión de inventarios:

***Armar una Política de Inventarios:*** realizar un excelente control de inventarios estableciendo el nivel de productos tenidos a disposición en el almacén, verificando su rotación teniendo en cuenta fechas de vencimientos y calidad.

***Realizar un Pronóstico de Demanda:*** esto evitara tener exceso de mercancía logrando la obtención de forma acertada llevando así un registro de rotación teniendo en cuenta cada temporada del año.

***Conteo Físico:*** todos aquellos resultados del conteo físico deben ser comparados con los que brinda el sistema que maneje dicha pyme para que así de esta manera se puedan hacer los ajustes correspondientes y así evitar cualquier error como faltantes.

***Evitar Exceso de Inventario:*** el exceso de existencias de inventario es un problema que toda pyme debe enfrentar puesto que puede inmovilizar el capital el cual produce pérdidas.

***Automatizar Procesos:*** teniendo en cuenta que la tecnología cada día tiene una evolución, las micro y pequeñas empresas deben encontrar sistemas tecnológicos que le permita tener un control de inventario relacionado con el registro de las entradas y salidas del mismo.

Lo anterior mencionado son algunas recomendaciones para las micro y pequeñas empresas, tratando de generar un mejor entendimiento para su ejecución ya que el buen desempeño de la misma traerá grandes beneficios como lo es la calidad del servicio al cliente, eficiencia de sus procedimientos, optimizar la inversión de recursos.

La mayoría de las empresas en Colombia para lograr ser competitivas debe tener una eficiente gestión de inventarios en la que básicamente debe garantizar la disponibilidad de la materia prima, materiales en proceso, productos terminados e insumos, por tal razón su implementación debe ser de manera efectiva para lograr no tener una consecuencia de grandes pérdidas, para dicha implementación se debe tener en cuenta los siguientes métodos:

***Método ABC:*** Dividir los productos de inventario en 3 clases:

***Clase A:*** Los más costosos.

***Clase B:*** Precio medio.

***Clase C:*** Precio bajo.

Es de vital importancia tener en cuenta que los productos de categoría A deben tener pocas existencias en el mercado para así poder tener un buen abastecimiento y ser más eficientes en el mercado.

***Punto de Reorden:*** es el objetivo de establecer un punto en el tiempo donde es viable realizar los pedidos de productos teniendo en cuenta que cantidad de inventario se tiene.

***Reservas o Seguridad de Inventarios:*** se refiere a la clase de productos que su abastecimiento es muy poco por tal razón una de las estrategias es tener almacenado cantidades que beneficien una buena inversión.

***Justo a Tiempo:*** se basa en tener solo los productos exactos en stock, corre el riesgo de que si la demanda no tiene un comportamiento lineal y que tus proveedores se toman el tiempo de responder una emergencia.

### **3.3. Estrategia de Planeación**

Una correcta planificación financiera resulta esencial para la supervivencia de cualquier empresa. En particular, las micro y pequeñas empresas. Pues bien, la planificación financiera, resulta fundamental no solo para el desarrollo de una empresa, sino que, además, es uno de los elementos principales, asociados al éxito de toda organización, debido a que contribuye a tomar decisiones acertadas que disminuyen las amenazas y vulnerabilidades de la empresa.

Las micro y pequeñas empresas caucanas enfrentan una serie de dificultades y una de ellas es la falta de planeación estratégica generando, lo que les impide sobrevivir en el largo plazo, siendo que la planeación estratégica se convierte en una herramienta útil para la gestión, porque mediante un análisis profundo del entorno empresarial se establecen estrategias que marcan el camino a seguir hacia el logro de objetivos. De acuerdo a (Roger, 2007) la planeación estratégica es un proceso de gestión que ayuda a la empresa a sobrevivir, prosperar y tener el éxito ante situaciones de incertidumbre, crisis y conflictos, es decir, permite que la empresa navegue por situaciones turbulentas de manera inteligente. Por lo

tanto, es obligación de la alta dirección el detectar oportunidades y amenazas externas, así como fortalecer su estructura interna para diseñar programas que aprovechen los escenarios futuros a los que la organización se tiene que enfrentar. (Chaparro, 2012).

La planificación inteligente es el primer paso hacia el éxito. Los planificadores saben a dónde van, qué progresos están haciendo y tienen una idea clara de cuándo llegarán a donde quieren estar, un camino claro hacia su destino. Si no sabes a dónde vas, ¿Cómo esperar llegar allí? (Walsh, 2018).

En el trabajo sobre la cooperación como estrategia de micro y pequeñas empresas se pueden identificar las siguientes estrategias:

- Estrategia para sobrevivir y crecer en el futuro: atraer y aumentar clientes, mantener una posición en el mercado.
- Estrategia de posicionamiento: el objetivo es la diferenciación de productos, el valor agregado y la cartera completa de productos.
- Estrategia de internalización: se enfoca en ingresar el ingreso a diferentes países.

En el estudio de las micro y pequeñas empresas del sector de alimentos en Bogotá-Colombia, se encontró que los gerentes ignoran los problemas de planificación y prospectiva. El diseño de la estrategia se basa en la experiencia, por lo que no se registran diagnósticos, ni tampoco las acciones estratégicas adoptadas. Así, las estrategias de las pequeñas y microempresas colombianas buscan sobrevivir arrojando resultados de rentabilidad menores a los previstos por las estrategias de las grandes. (Sanchez Quintero, 2003).

Según (Castaño Ramirez, 2011) la mayor parte de las micro y pequeñas empresas planifican de manera informal y algunas adoptan una estructura formal. Además, prevalecieron las oportunidades de planificación a corto plazo y la fuerte influencia familiar en el establecimiento de estrategias.

Los autores (Ayala & Alcala, 2015) coinciden en que las micro y pequeñas empresas planifican informalmente y priorizan la estrategia en la estabilidad de la empresa de igual manera el espíritu emprendedor y la constante innovación hacen que la estrategia se oriente a fortalecer estas características en momentos de crisis.

Los factores que ayudan a micro y pequeñas empresas a superar situaciones de crisis son:

- Planificación estratégica.
- Visión a largo plazo.
- Motivación y compromiso.
- Toma de decisiones oportuna y flexible.
- Solidez financiera y optimización de recursos.

(Kertézs, 2016) establece que muchas organizaciones comienzan a planificar con un diagnóstico de situación preciso, definen su horizonte y visión, pero no incluyen los recursos necesarios para implementar el plan. Por otra parte, una fuerte participación de la gerencia disminuye con el tiempo a medida que definen objetivos inalcanzables y exagerados, subestiman las amenazas externas y se vuelven hacia los problemas operativos del día a día.

La planeación estratégica de una organización se constituye para recopilar y analizar información sobre las condiciones interna y externa de la organización. Esto significa realizar

un análisis interno para conocer los puntos fuertes y débiles y un análisis externo para conocer las oportunidades y las amenazas de la empresa. Teniendo en cuenta estos aspectos a realizar, podemos obtener un resultado para la toma de decisiones través de la matriz DOFA.

Por esta razón, es importante que la organización tenga formulada una misión, visión y objetivos. Porque, gracias a una adecuada planeación estratégica, una empresa puede desarrollar diagnósticos que ayude a la empresa a identificar cuáles son tanto sus fortalezas, debilidades como oportunidades y amenazas.

Las empresas deben elegir la estrategia competitiva que mejor se adapte a cada una y buscar una posición favorable dentro del sector a través de una especie de ventaja competitiva que les permita obtener mejores resultados que sus competidores. Hay tres estrategias posibles para obtener una ventaja competitiva:

***El Liderazgo en Costos:*** una empresa puede aprovechar esta ventaja cuando su eficiencia le permite producir bienes o servicios a un costo menor que sus competidores manteniendo la calidad del bien o servicio. Esta ventaja en costos le permite a la empresa bajar sus precios y aumentar su participación de mercado, pero también crea dificultades para sus competidores, es un cambio en los intereses de los consumidores que pueden comenzar a favorecer otras características.

***Diferenciación:*** esta estrategia tiene como objetivo garantizar que los bienes o servicios que se ofrecen se perciban como únicos o exclusivos en el mercado. Esta cualidad única se sustenta en todo tipo de atributos: diseño, atributos técnicos, desempeño, atención al cliente, rapidez de entrega, oferta de servicios complementarios, entre otras. Esta estrategia es muy recomendable en mercados que sean pocos sensibles al precio. Existe el riesgo que la

característica diferencial sea imitada por los competidores o subestimada por los consumidores.

*Segmentación o Creación de Nichos de Mercado:* consiste en seleccionar una parte o segmento del mercado en el que la empresa ha decidido especializarse. El enfoque en satisfacer las necesidades de segmento reducidos dentro de la industria ha hecho que la empresa sea más efectiva que otras que apuntan a mercados más amplios y diversos, brindando así ventajas competitivas como la atención personalizada. Los principales riesgos son que la competencia decida dirigirse al mismo mercado, que la segmentación no esté bien realizada y que se pierdan oportunidades en otros segmentos del mercado.

Por lo tanto, es importante especificar cómo las micro y pequeñas empresas lograrán sus objetivos mediante la creación de planes parciales para que las diferentes áreas de la empresa alcancen sus objetivos. Estos planes deben incluir tanto los recursos asignados a cada una de las tareas como las responsabilidades de quienes las realizarán.

Del mismo modo, es importante tener el control de cómo va el proceso de implementación de la estrategia para así poder comprobar que los planes que se están ejecutando están surgiendo de la manera esperada.

### **3.4. Estrategia de Liquidez**

Según el autor (Rivera, 2018) para la pyme la liquidez es la disponibilidad de efectivo para cumplir obligaciones y detalles que todo empresario debe tener en cuenta no solo en planificar si no en la hora de establecer cuáles son los montos de producción, los montos de venta y las estrategias a seguir.

Para mantener una correcta liquidez, es importante argumentar que liquidez no es un hecho que se construye a partir de tener o no dinero sino más bien de obtener la disponibilidad de efectivo en cualquier momento, una empresa maneja una cantidad de flujo de efectivo constante, pero si las obligaciones crecen constantemente dicho flujo de efectivo será insuficiente para cubrir estas.

Para que una empresa pueda tener una cantidad de liquidez suficiente es decir para que pueda mantener sus obligaciones permanentemente sin que su cantidad de flujo de efectivo se vea afectada es necesario que se diseñen estrategias que le permitan mantener una cantidad que sea correspondiente entre sus obligaciones, ingresos y el valor de dinero en el tiempo por tal motivo de ninguna forma puede pensarse que tener dinero en efectivo o en caja es suficiente para mantener liquidez, si la cantidad de dinero permanece constante pero las obligaciones crecen de manera exponencial evidentemente llegara un momento en el que ese dinero de la caja sea insuficiente.

Por lo tanto, todo empresario debe incluir en su planificación de operación, producción, ventas y contratación una política permanente para garantizar que el dinero invertido en la empresa coincida con el dinero gastado.

Se debe establecer una política de créditos en cuanto a la financiación brindada a los clientes teniendo en cuenta que esta debe ser competitiva brindándoles una facilidad de pago que supere a la competencia pero esto debe manejarse de manera adecuada para no dejar sin capacidad operativa a la empresa, porque si yo me excedo la capacidad de costear las obligaciones de la empresa por darle crédito a los clientes entonces a pasar de entre altos niveles de venta el costo de la producción subirá , es decir si realizamos un crédito a 60 días a una empresa pero le permitimos que se facture antes de que me paguen la micro y pequeña

empresa asumiría el costo de los impuestos ya sean altos y bajos lo que genera un desequilibrio en el flujo de caja es posible que mi flujo de caja este financiado a través de financiamiento externo es decir a través de un préstamo y un crédito rotativo, entonces además del costo que estoy asumiendo debo sumarle el costo de intereses.

Por lo tanto, una micro y pequeña empresa siempre debe tener en cuenta que al no tener una base financiera tan sólida como una gran empresa, debe planificarla para poder alcanzar un buen nivel económico y así no perder su liquidez de manera inmediata.

### **3.5. Estrategia de Inversión Tecnológica**

El entorno empresarial digital requiere que las organizaciones se encuentren al mismo ritmo que la tecnología. Porque si evitan hacerlo, permanecerán en el anonimato y desaparecerán, independientemente de la calidad de su producto o servicio.

Para lograr organizaciones exitosas, se debe implementar la tecnología de la información, ya que esta crea una ventaja competitiva. Por una de estas razones, esta tecnología no es aplicable en micro y pequeñas empresas:

- No hay personal capacitado, en el uso de tecnología informática.
- Recursos financieros y de tiempo insuficientes.
- Se reduce la visibilidad de los beneficios de la tecnología y muestran miedo a la tecnología.
- En muchos casos, se adopta la tecnología, forzada por factores externos.
- Sienten que la tecnología no necesita ser actualizada.

Muchos empresarios ignoran y no disponen recursos en la implementación de tecnologías porque es un gasto, siendo que por el contrario es una inversión que representa oportunidades de crecimiento.

Hoy en día, muchas tecnologías están disponibles para que las empresas se conviertan en organizaciones exitosas. Por ejemplo, un sistema en la nube para alojar y administrar procesos, una plataforma para conferencias telefónicas, una red social para interactuar con los clientes, entre otros.

De cualquier manera, las estrategias comerciales deben alinearse con la tecnología. Además de darse cuenta de que el cambio es fundamental para la eficiencia, la innovación y la productividad y para convertirse en micro y pequeñas empresas exitosas.

### **3.6. Estrategias de Oportunidades de Negocios en Mercados Internacionales**

La apertura a los mercados internacionales, donde abundan las oportunidades de negocio, contribuirá al éxito de las micro y pequeñas empresas.

Los mercados endógenos están restringidos, a veces por desconocimiento y miedo a correr riesgos, pérdida de ingresos.

Para implementar una estrategia que permita a las micro y pequeñas empresas ingresar al mercado internacional, se requiere la alineación con proveedores de logística multifuncionales. Conoce también los posibles proveedores y las ventajas de servicio y precio, que te permitirán tomar la decisión correcta.

Además, los proveedores deben tener competencia internacional y amplia experiencia en todas las áreas de la logística, desde los contratos hasta el despacho de aduanas.

El proceso exportador de las micro y pequeñas empresas puede darse de dos formas: directa o indirecta. La exportación indirecta implica explorar este mercado internacional. Si no tiene suficiente experiencia, debe contactar a los intermediarios (corredores, empresas comerciales internacionales, agentes) que le permitirán ingresar a este mercado. Los intermediarios ayudan a las micro y pequeñas empresas a fortalecer sus negocios internacionales y, a menudo, reciben una comisión.

Por otra parte, las exportaciones directas se realizan cuando la agencia cuenta con la experiencia suficiente para realizar operaciones en el extranjero.

### **3.6.1. Inversiones de Marketing**

Conseguir el mayor número de ventas es uno de los principales objetivos de las empresas. Sin embargo, para lograr esto, las micro y pequeñas empresas deben enfocar su visión en la satisfacción y retención del cliente. La estrategia de marketing no solo se basa en las ventas sino también en brindar un servicio al cliente para satisfacer sus necesidades.

Por eso, es importante conocer al cliente, ¿qué busca, ¿qué quiere? Cuando se descubren las necesidades de este mercado, se reorientan las acciones para ser más eficientes, más eficientes que los competidores. Siempre buena comunicación. Porque necesitas mostrar a los clientes la diferencia entre los productos de una empresa y los productos de la competencia.

Asimismo, reorientar las acciones hacia la comercialización determinará ¿Qué se venderá?, ¿A qué precio?, ¿Para qué público? y ¿Cómo se promocionará?

Obviamente, un plan de marketing bien diseñado debe tener en cuenta que las micro y pequeñas empresas no cuentan con los recursos de las grandes empresas. Es por esto que el plan de marketing debe ser flexible y creativo. Como resultado, puede atraer y retener clientes y aumentar las ganancias como una empresa exitosa.

### **3.7. Estrategias de Capacitación de Personal**

El personal bien capacitado posicionará a la empresa entre las micro y pequeñas empresas exitosas. Para que los funcionarios puedan desempeñar adecuadamente sus funciones, deben tener los conocimientos suficientes para mejorar sus habilidades profesionales. Independientemente del tamaño de la empresa, la capacitación y el desarrollo de los empleados garantiza el éxito de la empresa. Sobre todo, en un mercado competitivo, digital y globalizado. Aunque las organizaciones emplean a una gran proporción de personas en muchos países, la participación en los programas de capacitación es baja. Por lo tanto, las micro y pequeñas empresas que quieran ser altamente productivas y competitivas deben invertir en la capacitación de su personal.

Para que la inversión en formación de los empleados tenga los resultados deseados, el departamento de recursos humanos deben seguir los siguientes pasos:

- Evaluación de las necesidades de formación.
- Diseñar programas y métodos de formación, ya sea presencial o en línea.
- Hay recursos disponibles para realizar la capacitación.

- Evaluación de resultados.

Cuando se observa un cambio de actitud en las personas capacitadas, la capacitación fue exitosa y se cumplieron los objetivos. Además, la formación es una forma de crear el entorno de trabajo adecuado y de retener el talento humano.

### **3.8. Estrategia de Productos**

La competencia en el mercado empresarial global es cada vez más feroz. Además, los consumidores cada vez más avanzados y expertos en tecnología están absorbiendo y utilizando todo lo que ofrece el mercado. Al mismo tiempo, la velocidad de la innovación significa una vida útil más corta de los productos y servicios. Además, los avances tecnológicos dificultan que las empresas permanezcan en el mercado y se mantengan por delante de sus competidores.

Las nuevas reglas del negocio no son para ganar experiencia. Porque hoy lo que hace crecer a las empresas son las ganas de ser creativas, de innovar, de romper con la tradición. De esta manera, es posible ofrecer soluciones de manera rápida y eficiente que atraigan a los clientes y generen lealtad a la marca. Innovación significa mejora continua de procesos, actividades, productos y servicios.

Por otro lado, los expertos afirman que las empresas exitosas innovan más en sectores volátiles que las grandes empresas y a costos más bajos.

De acuerdo con lo anterior, los emprendedores deben aprovechar las siguientes ventajas para facilitar el proceso innovador:

- Estructura sencilla de la organización.
- Entorno de trabajo agradable.
- Estimulo en el intercambio de ideas.
- Relación cercana con los clientes.
- Oportunidad de enriquecer los equipos de trabajo.

Superar las limitaciones de la oferta de productos de la empresa crea procesos innovadores. A pesar de sus recursos limitados, las micro y pequeñas empresas exitosas tienen ventajas que pueden aprovechar para estimular la creatividad y la innovación.

Del mismo modo, los empresarios deben ejercer un liderazgo motivador que aliente a los empleados a generar ideas creativas. Estas ideas pueden fallar, pero con persistencia y trabajo duro, se convierten en soluciones que se pueden escalar hasta el éxito.

Para concluir, a los visionarios no les importa el tamaño de su empresa, sino las estrategias que pueden usar para dar los puntos de inflexión correctos hacia el éxito y hacer de su empresa una de las pequeñas empresas exitosas en su región.

## **Capítulo 4**

### **Estrategias Sencillas y Concisas para Pequeños Empresarios**

Teniendo en cuenta la definición realizada sobre las estrategias en el capítulo anterior, es importante darle una visión al empresario del común independientemente que tenga o no conocimientos financieros y contables, se desarrolla la idea de elaboración de un material didáctico de difusión y fácil entendimiento con un acercamiento teórico y práctico desarrollado por medio de cartillas realizados en la página Canva, a continuación, se relacionan dichas cartillas:

#### **Figura 15**

*Planes de Acción para las micro y pequeñas Empresas*

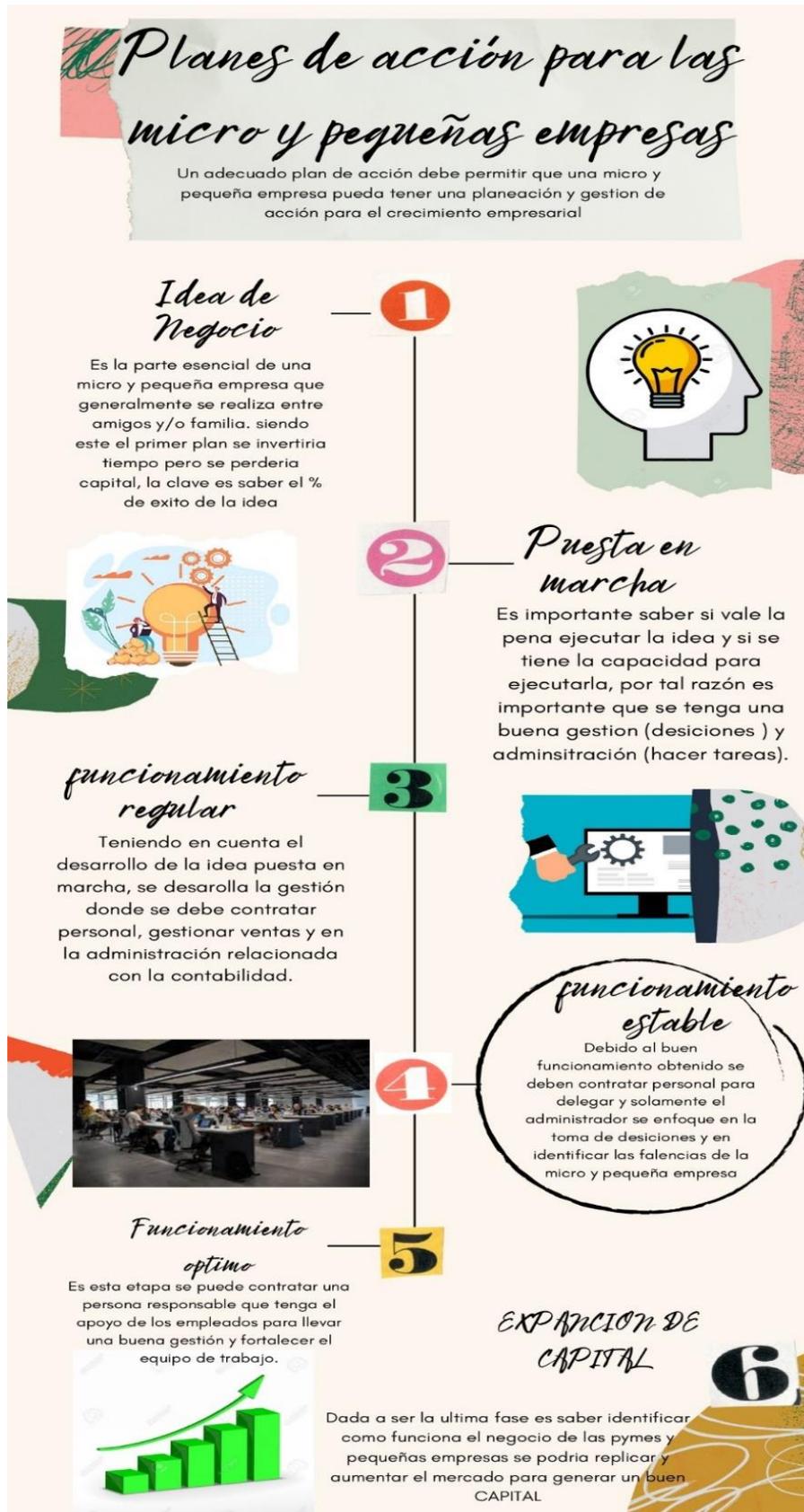


Figura 16

Estrategias Financieras y de Gestión para las micro y Pequeñas Empresas



3)

### POCO ACCESO A FUENTES DE FINANCIAMIENTO



#### ESTRATEGIAS

- Asi no se este obligado a llevar contabilidad es importante llevar un control contable aunque esta no sea para generar información para efectos de declaraciones, pero llevar registros de utilidades y gastos es importante.
- Identificar las garantías obtenidas por el financiamiento empresarial.



#### ACTIVIDADES

- Planificar objetivos para la adaptación financiera de cada necesidad de los empresarios para tener una mejor proyección
- Fortalecer el capital de la micro y pequeña empresa para mejorar el funcionamiento de los recursos propios.



4)

### FORMALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS INFORMALES



#### ESTRATEGIAS

- Establecer metas a alcanzar para tener un crecimiento empresarial.
- Brindar seguridad a clientes y proveedores, al hacerse conocer en el mercado.



#### ACTIVIDADES

- Formular objetivos estratégicos que permitan un mayor flujo de ventas y crecimiento empresarial
- Desarrollar un plan de negocios que genere mayor valor e innovación en las micro y pequeñas empresas.



6)

## FLUJO DE CAJA

Flujo de Caja			
	May 2	May 3	May 4
10.000	30.000	22.000	24.000
3.000	4.000	3.000	2.000
2.000	4.500	4.000	1.500
<b>17.000</b>	<b>38.500</b>	<b>33.000</b>	<b>27.500</b>
200	250	315	300
10	25	40	30
200	200	200	200
<b>410</b>	<b>475</b>	<b>575</b>	<b>430</b>
12.000	12.000	20.000	11.000
6.000	6.000	5.000	6.000
2.000	2.000	2.100	2.200
2.000	2.500	2.300	4.400
200	0	4.000	4.000
200	400	400	400
<b>22.000</b>	<b>21.100</b>	<b>34.400</b>	<b>26.100</b>
<b>22.000</b>	<b>23.565</b>	<b>26.275</b>	<b>26.500</b>
<b>4.000</b>	<b>11.910</b>	<b>-770</b>	<b>4.700</b>
<b>4.000</b>	<b>10.985</b>	<b>11.210</b>	<b>16.320</b>



## ESTRATEGIAS

- Perfeccionar el sistema de cobro gestionando la mejor manera posible para cobrar las ventas que se realizan a crédito
- Administrar adecuadamente el inventario
- Negociar plazos mayores de pago con proveedores.
- Divide las finanzas personales de la empresa.

## ACTIVIDADES

- Incentivos como descuentos por pronto pago.
- Establecer una política de intereses por mora por falta de pago en facturas.
- Identificar los productos de alta y baja rotación para realizar pedidos.
- establecer relaciones con los proveedores buscando obtener unos plazos de pago flexibles.
- No mezclar los ingresos de las ventas de la empresa con pagos que se tienen que hacer personales.



7)

## CAPITAL DE TRABAJO



## ESTRATEGIAS

- Planificación de pago a proveedores.
- Control de adquisición para financiamiento de capital de trabajo.
- Control y gestión de inventario.
- Identificar los responsables del capital de trabajo.



## ACTIVIDADES

- Realizar pagos en el momento de recibir ingresos para acogerse a ofertas de pronto pago.
- Tener en cuenta todas las tasas de financiamiento para no incurrir en mucho interés.
- Lograr tener la menor cantidad de productividad para así mantener su rotación.
- Toda decisión estratégica frente al capital de trabajo recae en la gerencia financiera.

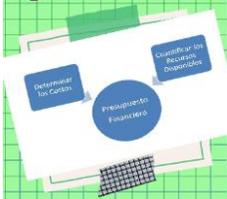
8)

## PRESUPUESTO FINANCIERO



### ESTRATEGIAS

- Contar con un plan estratégico y metas organizacionales definidas.
- Pronosticar ventas o ingresos.
- Presupuestar gastos y costos.
- Pronosticar el flujo de efectivo.
- Estructurar el presupuesto de todas las áreas de la organización.
- Programar revisiones periódicas de seguimiento.
- Tomar acciones respecto a las variaciones de resultados en relación al presupuesto.



### ACTIVIDADES

- Establecer metas específicas medibles y realistas que aporte al presupuesto un objetivo real e importante que sirva con motivación para llevarlo a cabo.
- Analizar las tendencias de los ingresos y gastos de años anteriores
- Determinar montos límites para cada categoría de gastos.
- Realizar la estimación lo mejor posible tomando como base la información que se tiene actualmente tomar en cuenta las ventas de años anteriores y analizar la tendencia.



### ACTIVIDADES

- Considerar el total de las ventas que se estima que se pueda generar en el mercado en que compites, teniendo como base tu capacidad de producción y distribución para así determinar que porcentaje total se podría alcanzar.
- Identificar por departamento los costos y gastos para tener una visión completa de que se gasta en cada una de las áreas.



### ACTIVIDADES

- Definir un monto para algún gasto no considerado que pueda surgir durante la operación.
- Motivación y reto para los empleados al tener que cumplir con metas específicas y alcanzar los objetivos del presupuesto para alcanzar la meta global de la empresa.
- Asignarle responsabilidad a cada empleado para lograr un eficiente manejo de los recursos.



### ACTIVIDADES

- Realizar un proceso de revisión del presupuesto examinando el actual y comparando los montos estimados con el gasto o ingreso real que se tuvo, para así evaluar y revisar de manera individual las partidas que se encuentran fuera del presupuesto.
- Analizar con detalles si las desviaciones presentadas se deben a un mal manejo por parte del personal encargado.

Nota, Fuente Elaboración Propia

### ***Recomendaciones para el Programa de Contaduría Pública***

Involucrar a los docentes en el proceso de enseñanza - aprendizaje donde los estudiantes requieran un conocimiento más amplio dentro de su formación profesional, brindando un acercamiento a la realidad empresarial.

Insertar en el plan de estudio de cada docente un conocimiento claro sobre el manejo y control de las empresas en temas financieros y contables más acercados a la realidad, tomando como referencia alguna empresa clave para su estudio.

La evaluación docente debe ser el punto de partida para la mejora continua de todos los procesos relacionados, por tal razón el proceso educativo de contaduría pública se debe hacer un análisis explicativo para que no sean solo los docentes si no también los profesionales ayuden a mejorar la visión a largo plazo.

### **Figura 17**

#### ***Recomendaciones para los Programas de Contaduría Pública***



*Nota, Fuente Elaboración Propia*

## **Conclusiones**

Este trabajo enfatiza en las debilidades o limitaciones que atraviesan los micro negocios o pequeñas empresas, especialmente la gestión financiera siendo esta la principal afectación que presentan las organizaciones, puesto que son empresas jóvenes que no ven como prioridad los temas contables debido a que no realizan adecuadamente los registros de las diferentes operaciones, no elaboran presupuestos ni proyecciones financieras, lo cual les permita dar una visión anticipada de la ejecución de los recurso para desarrollar las diferentes actividades de la organización basándose en hechos anteriores, tampoco estructuran una planeación en la que distribuyan en las diferentes áreas las actividades a realizar para que así sea más eficiente y eficaz la empresa, siendo fundamentales para los empresarios poder tomar decisiones pertinentes tanto en inversiones como en la financiación. Incluso se requiere de una estructura administrativa o área financiera que se ocupe de la gestión financiera en aras de maximizar el valor de la empresa y lograr la máxima rentabilidad.

En relación a las estrategias financieras definida en tres acciones planeación, ejecución y control, estas estrategias son necesarias para la estabilidad, cumplimiento y logro de los objetivos de toda organización, y para poder llevar a cabo su desarrollo, las empresas necesitan planear y presupuestar de manera ordenada y apropiada con base en los planes de acción. Las empresas requieren cambio de conciencia y contar con estrategias como manejo de inventarios, la cual le ayuda a no generar desperdicio en la materia prima y a comprar más del inventario que tiene una rápida rotación. Estrategias de liquidez estableciendo políticas tanto para las cuentas por cobrar como para las cuentas por pagar, brindado financiación o crédito a sus clientes con facilidades de pago de cierta manera competitiva, pero no con demasiada flexibilidad para no dejar sin capacidad operativa a la empresa y en cuanto a los

proveedores negociar la forma de pago con ellos. Estrategias de planeación tema esencial en las empresas para poder sobrevivir, crecer y alcanzar los objetivos propuestos en un tiempo determinado. Es deber del empresario reconocer las oportunidades y riesgos externos, también fortalecer la estructura interna. Independientemente de las estrategias de la empresa, debe abarcar un conjunto de áreas clave que surgen del análisis estratégico realizado. Dichas estrategias deben basarse en los siguientes aspectos: análisis de la rentabilidad de las inversiones y del nivel de beneficio, análisis del circulante, es decir, la liquidez y solvencia, fondos rotatorios, estructura financiera y nivel general de endeudamiento, costes de financiación y análisis de riesgos. Aspectos claves desde el punto de vista financiero, que rigen el desempeño de la empresa tanto a largo como corto plazo.

Finalmente para que los programas de contaduría pública tengan acercamiento con las realidades empresariales caucanas, es indispensable que en las IES incluyan en sus temáticas de estudio programas que les ayude a los estudiantes a tener vivencias y experiencias con el sector real, donde se puedan tener relaciones con los empresarios en cuanto a cómo es en realidad el funcionamiento de una empresa y para que así al salir el profesional se pueda adaptar al contexto y no le sea difícil el enfrentarse al mercado laboral.

### ***Propuesta***

Desde los consultorios contables que deben crear y consolidar las IES las universidades, mediante sus programas de contaduría pública, dedicados para el pequeño empresario y/o emprendedor.

El núcleo de apoyo contable y fiscal NAF deben seguir sus funciones dentro de un proyecto que se llame consultorio contable, donde aborde más de lo que es la atención tributaria y se pase a aspectos contables, financieros, de control y de gestión (costos) adaptados a las necesidades, intereses y requerimientos de los contribuyentes de baja renta.

Donde reciban material didáctico de difusión y fácil entendimiento con un acercamiento teórico y práctico desarrollado a través de cartillas, para que los temas contables y financieros sean más claro para los empresarios del común.

## Referencias Bibliográficas

- Arias, E. (10 de Diciembre de 2020). *Investigación Mixta*. Recuperado de Economipedia.com  
www.economipedia.com
- Ávila Vásquez, N. R., Díaz Hernández, R. C., & Domínguez Hidalgo, T. C. (2019). Estrategias financieras para minimizar el riesgo de liquidez en las empresas dedicadas a la fabricación y venta de artículos de limpieza. *Chemical Information and Modeling*.
- Ayala, J., & Alcalá, J. (2015). Pymes resistentes a la crisis: factores relevantes . boletín de estudios económicos, 5-29.
- Barrios, A. (Septiembre 24 de 2010). El Gasto Público Y Su Influencia En La Economía En El Gobierno De La Seguridad Democrática 2005-2009. BARRANQUILLA: ECONOMIAS CUC.
- Becerra Elejalde, L. (29 de Julio de 2019). Aumento del desempleo, el lunar del primer año de gobierno de Iván Duque. LA REPÚBLICA.
- Bello Giraldo, H. (2020). ¿que es la gestión de riesgos?
- Besley, S., & Brigham, E. (s.f.). *Fundamentos de administración financiera* 14a edición.
- Cabrera Bravo, C., Fuentes Zurita, M., & Cerezo Segovia, G. (2017). La gestión financiera aplicada en las organizaciones. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 220-232.
- Castaño Ramírez, A. (2011). Planeación estratégica en la Pyme de Bogotá. Orientación al futuro y evasión de la incertidumbre . *Contaduría y administración*, 147-163.

Chaparro, C. (2012). Proceso de planeacion estrategica aplicado en el contexto de la empresa boyacense . Revista In vestigiun ire, 716.

Chereman M, Rincon H, & Burgos J. (s.f.). Estrategias financieras y rentabilidad en las pymes del sector metalmecanico impacto cientifico.

Cheverri Palacios, R. (2014). ¿que es y como se trabaja la gestion del riesgo en las compañías? negociosentm.

Clavijo, S. (2018). resultado de la gran encuesta a las microempresas 2018.

Cordoba Padilla, M. (2017). Gestion Financiera Segunda Edicion . ECOE EDICIONES.

DANE. (2003).

Dane. (2018). Balance de gobierno Santos las cifras tienen la palabra. Portafolio.

Dane. (29 de julio de 2019). Aumento del desempleo el lunar del primer año de gobierno de Ivan Duque. La república.

Dane. (29 de Julio de 2019). Aumento del desempleo el lunar del primer año de gobierno de Iván Duque . La Republica.

Deming, m. (2014). El metodo deming en la practica. 13.

DIAN. (10 de Junio de 2016). DIAN . Recuperado de [www.dian.gov.co](http://www.dian.gov.co)

Díaz, K. (17 de Octubre de 2020). Estrategias financieras de las empresas: a largo y a corto plazo. Obtenido de Estrategias financieras de las empresas: a largo y a corto plazo: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

- Florez Rios, L. (2005). propuesta de linea de investigacion de finanzas empresariales . en grafias disiplinares de la UCPR.
- Fundación Factor Huma. (2010). Unidad de conocimiento: La resiliencia en las organizaciones. Revista de ciencias sociales.
- García Vesga, M., & Domínguez de la Ossa, E. (2013). Desarrollo teórico de la resiliencia y su aplicación en situación adversa: Una revisión analítica. Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, 63-77.
- Gobierno incentiva creación de empresas: Duque. (25 de Octubre de 2019). EL NUEVO SIGLO.
- Guerras, L. (2018). El concepto de estrategia. La direccion estrategica de la empresa teoria y aplicación.
- Jiménez Rodriguez, A. (2020). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. REVISTA EAN.
- Kertézs, V. (2016). Estrategia y compromiso directivo: condiciones para reestructurar una organización. Europea Seientific journal, edicion especial, 548-555.
- Leon Garcia, O. (2021). Tips Financieros para la Post Cuarentena.
- Lopez , N. (2018). cinco funciones del area de finanzas. contabilidad y finanzas.
- Malhotra, N. (2008). Investigación de Mercados. MEXICO: Pearson educación.
- Malhotra, N. K. (2008). INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. México: PEARSON EDUCACIÓN.

- Marin Muñunga, Y., & Vasquez Zuñiga, A. (2021). estructura de capital y acceso a la financiación de las mi pymes del sector agropecuario, en la ciudad de popayán (cauca). popayán.
- Mejia Quijano, R. (2011). Identificación de riesgos. 21.
- Monterrosa Blanco, H. (6 de Agosto de 2018). La economía que le entrega el presidente Juan Manuel Santos al nuevo Gobierno. LA REPÚBLICA.
- Monterrosa Blanco, H. (6 de Agosto de 2018). Legado del gobierno de Juan Manuel Santon. La república.
- Moreno, E. (2019). Evolución, contexto y apartes financieros de la pequeña empresa colombiana. pequeñaempresa, 120.
- Ortiz Rodriguez, D., Ruiz Guajala, M., Molina Lebron , A., & Gancino Ortega, L. (2017). Las Estrategias Financieras Y Patrimonio de las Coperativas De Ahorro Y Credito En un Contexto de economia pupular y solidaria.
- Perdomo Moreno, A. (s.f.). Administracion financiera 10a edición.
- Piragua Carvajal, A. (2020). Gestion Empresarial Para La Participacion de Mipymes . ESCUELA DE INGENIERIA DE ANTIOQUIA, 138.
- Ponce Cedeño, O., Morejon Santiesteban, S., Salazar Pin, M., Sanchez, G., & Erick, R. (2019). Introducción a las Finanzas. AREA DE INOVACION Y DESARROLLO SL.
- Restrepo, C. d. (6 de Agosto de 2010). Modelo económico, política laboral, empleo e informalidad en el gobierno Uribe. Prensa Cajar, págs. [www.colectivodeabogados.org](http://www.colectivodeabogados.org)

- Rhenals M., R., & Torres G, A. (2003). El desempeño macroeconómico colombiano en el cuatrienio Pastrana: recesión y recuperación frágil. *Perfil de Coyuntura Económica*.
- Rhenals M., R., & Torres G., A. (2003). El desempeño macroeconómico colombiano en el cuatrienio Pastrana: recesión y recuperación frágil. *Perfil de Coyuntura Económica*.
- Rivera, N. (2018). ¿Cómo mantener una buena liquidez en una PYME?
- Roca Espinoza, A. M., Montesinos Nina, E. D., & Davila Davila, G. (2020). Estrategias financieras sostenibles aplicadas ante situaciones de riesgo empresarial: un análisis bibliográfico. *Valor Contable*, 79-90.
- Rogel Gutiérrez, E., & Urquizo Villafuerte, J. (2019). Aproximación teórica a la resiliencia en las organizaciones financieras . *Revista de Ciencias Sociales*, 112-119.
- Roger, B. (2007). *Marketing estrategico*. Pearson education.
- Salgado Medina, C. (2012). “La resiliencia y su empleo en las organizaciones”. *Gestión y Estrategia*, 29-39.
- Sanchez Quintero, J. (2003). Estrategia integral para pymes innovadoras . *Revista escuela de administracion de negocios*, 34-45.
- Sanchez, R. (2015). *Gestion de Riesgo Empresarial*.
- Segarra, A., & Callejon, M. (2000). New firm´s survival and market turbulence. New evidence. from Spain. *Review of Industrial Organization*, 20(1) 1-14.
- Sistema Nacional De Competitividad e Innovación. (2020). Obtenido de Sistema Nacional De Competitividad e Innovación: [www.colombiacompetitiva.gov.co](http://www.colombiacompetitiva.gov.co)

Tamayo Molina, H., & Mera Molina, C. (2020). Propuesta de programa de formación en educación y cultura financiera de las mi pymes de los barrios: paso de la maria, luis a robles, granada, y centro del municipio de puerto tejada cauca. puerto tejada cauca.

Terrazas, P. (2009). Modelo de Gestion Financiera para una Organización. REDALYC.

Walsh, B. (s.f.) (2018). Planeación Estrategica

Westreicher, G. (2021). Gestion Financiera. ECONOMIPEDIA.