

# 5.



*La Calidad Académica,  
un Compromiso Institucional*



## *Condiciones para el desarrollo del proceso de planificación financiera en Pymes del sector manufacturero de Duitama*

*María del Pilar Báez Roa  
Gloria Acened Puentes Montañez  
Maritza Andrea Ramírez Martínez*

Báez Roa María del Pilar  
Puentes Montañez Gloria  
Acened  
Ramírez Martínez Maritza  
Andrea  
(2017). Condiciones  
para el desarrollo del  
proceso de planificación  
financiera en Pymes  
del sector manufacturero  
de Duitama.  
117-138.  
ISSN 1900-0642.

# CONDICIONES PARA EL DESARROLLO DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA EN PYMES DEL SECTOR MANUFACTURERO DE DUITAMA\*

CONDITIONS FOR THE DEVELOPMENT OF THE FINANCIAL  
PLANNING PROCESS IN SMES OF THE MANUFACTURING  
SECTOR OF DUITAMA

CONDIÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO  
DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO EM PYMES DO SECTOR  
MANUFATUREIRO DE DUITAMA

CONDITIONS POUR LE DÉVELOPPEMENT DU PROCESSUS  
DE PLANIFICATION FINANCIÈRE DANS LES PME DU SECTEUR  
MANUFACTURIER DE DUITAMA

MARÍA DEL PILAR BÁEZ ROA \*\*

GLORIA ACENED PUENTES MONTAÑEZ \*\*\*

MARITZA ANDREA RAMÍREZ MARTÍNEZ \*\*\*\*

Fecha de Recepción: 20 de febrero de 2017  
Fecha de Aceptación: 5 de septiembre de 2017

## RESUMEN

La literatura reporta la importancia de las Pymes en el desarrollo económico de los países, por lo que se ha querido, a través de esta investigación, hacer un diagnóstico en el área financiera con el fin de determinar la presencia de planificación financiera de las empresas del sector manufacturero en la ciudad

\* Resultado del proyecto de investigación "Planificación financiera y acceso al financiamiento en pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero de la ciudad de Duitama".

\*\* Administrador industrial, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Duitama, Colombia; especialista en finanzas, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Sogamoso, Colombia; especialista en ingeniería de software, Universidad INCCA, Bogotá, Colombia; magíster en administración, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá; docente, Escuela de Administración Industrial, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Duitama. Grupo Grindep. mariadelpilar.baez@uptc.edu.co

\*\*\* Administrador de empresas agropecuarias, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Duitama, Colombia; especialista en proyectos, ESAP, Tunja; magíster en ciencias agrarias, Universidad Nacional de Colombia; docente asociada, Escuela de Empresas Agropecuarias, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Duitama, Colombia. gloria.puentes@uptc.edu.co

\*\*\*\* Administrador industrial, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Duitama, Colombia. maritzandrea16@yahoo.es

Criterio Libre No. 27  
Bogotá (Colombia)  
Julio-Diciembre  
2017  
Pp. 117-138  
ISSN 1900-0642

de Duitama. La investigación realizada aplicó la metodología para el análisis de la gestión financiera en Pymes; se tomó una muestra representativa de 40 Pymes. Este trabajo se centró específicamente en definir las condiciones que presentan las empresas para el desarrollo del proceso de planificación financiera; al finalizar la evaluación se encontró una presencia media de condiciones para llevar a cabo la planificación financiera en las empresas observadas, cuya causa radica en la deficiente planeación estratégica, así como falta de seguimiento y monitorización a las actividades, aspectos que llevan al trabajo poco funcional con las demás áreas de la empresa y al bajo establecimiento de mecanismos de control. Los anteriores aspectos los reconocieron los empresarios, y de allí que hayan propuesto planes de mejoramiento que se convertirán en herramientas administrativas para ayudar en la toma de decisiones y en el establecimiento de las políticas financieras.

**PALABRAS CLAVE:**

áreas funcionales, diagnóstico financiero, herramientas administrativas, mecanismos de control.

**CLASIFICACIÓN JEL:**

G30, M10

**ABSTRACT**

Knowing the importance of PYMES in the economic development of countries, it was pretended through this research to make a diagnosis in finance in order to determine the presence of financial planning of manufacturing sector companies in Duitama municipality. The study used the methodology for financial management analysis in PYMES. A representative sample of 40 PYMES was taken of which 17,5% are medium-size and 82,5% are small-size companies involved in bodywork transport, auto parts manufacturers, cabinetmaking, manufacture of iron and steel elements, preparation of foodstuffs sectors and a representative percentage of others. This work focused specifically on defining conditions faced by companies for the development of financial planning process. At the end of this assessment, an average number of conditions were found to carry out financial planning in companies observed, and the reason is the poor strategic planning as well as lack of follow-up and monitoring of activities, aspects that lead to the slightly functional work with other company areas and low setting of control mechanisms. Above aspects were recognized by entrepreneurs hence they have proposed improvement plans all of which will become administrative tools for helping in decision-making and setting financial policies.

**Key words:** administrative tools, control mechanisms, financial assessment, functional areas.

**JEL Classification:** G30, M10

## RESUMO

La literatura relata a importância das PME no desenvolvimento económico dos países, para que nós queríamos, através desta pesquisa, fazer um diagnóstico na área financeira a fim de determinar a presença de planeamento financeiro das empresas do setor de fabricação na cidade de Duitama, Colombia. A pesquisa aplicou a metodologia para a análise da gestão financeira nas PME; foi colhida uma amostra representativa de 40 PME. Este trabalho está focado especificamente na definição das condições de apresentação de empresas para o desenvolvimento do processo de planeamento financeiro; no final de avaliação foi encontrada uma presença média das condições para realizar planeamento financeiro em empresas observadas, cuja causa reside no pobre planeamento estratégico, bem como falta de monitoramento e acompanhamento para as atividades, aspectos que levam para o trabalho pouco funcional com outras áreas da empresa e o baixo estabelecimento de mecanismos de controle. Os aspectos anteriores foram reconhecidas pelos empresários, e daí que propuseram planos de melhoria que se tornarão ferramentas administrativos para auxiliar na tomada de decisões e no estabelecimento das políticas financeiras.

**Palavras-chave:** áreas funcionais, diagnóstico financeiro, ferramentas administrativas, mecanismos de controle.

**Classificação JEL:** G30, M10

## RÉSUMÉ

La littérature rapporte l'importance des PME dans le développement économique du pays, alors ils ont voulu, par le biais de cette recherche, faire un diagnostic dans le domaine financier afin de déterminer la présence de la planification financière des entreprises du secteur manufacturier dans la ville de Duitama, en Colombie. La recherche a appliqué la méthodologie pour l'analyse de la gestion financière dans les PME; un échantillon représentatif des 40 PME a été pris. Ce travail a porté spécifiquement sur la définition des conditions présentant des entreprises pour le développement du processus de planification financière ; à la fin de la évaluation il a été trouvé la présence des conditions moyenne pour réaliser une planification financière dans des entreprises observées, dont la cause réside dans le manque de planification stratégique, ainsi que manque de surveillance et de suivi des activités, aspects qui conduisent a travaille peu fonctionnel avec autres aires d'entreprise et la faible mise en place de mécanismes de contrôle. Ces aspects sont reconnus pour les entrepreneurs, et de là q'ails ont proposé des plans d'améliorations qui deviendront outils administratives pour aider au processus décisionnel et l'établissement des politiques financières.

**Mots clés:** aires fonctionnelles, diagnostic financier, mécanismes de contrôle, outils d'administration.

**Classification JEL:** G30, M10

# 1. INTRODUCCIÓN

Las pymes por lo general nacen de una idea de emprendimiento de una persona que conoce una labor, en donde la mayoría de las tareas se concentran en el propietario, quien administra y realiza las operaciones con ayuda de dos o tres personas más; a medida que van creciendo se van dividiendo las tareas, delegan funciones y afrontan las necesidades del día a día, sin un debido proceso sistemático y científico, por lo que continuamente están tratando de sobrevivir. Sin embargo, las investigaciones se han orientado principalmente a explorar los principales problemas desde una óptica externa, como las regulaciones, las normas, el apoyo y funcionamiento del Estado, los sistemas tributarios, laborales y el acceso al financiamiento (Rodríguez, 2003; Cohen y otros, 2012). Se encuentra un vacío en las organizaciones referente a una ausencia de conocimiento en las áreas de la gestión empresarial, representada en la baja capacidad administrativa que obstaculiza el crecimiento y desarrollo interno, siendo esto una de las mayores dificultades que se les presenta a las Pymes colombianas para vincularse con el sector externo (Puyana, 2015). Así mismo, Zevallos (2003, p. 58) señala:

las condiciones en que las pymes se desenvuelven en la región no les son particularmente favorables, esto en buena parte tiene que ver con sus competencias endógenas (bajo grado de adopción tecnológica, poca calificación de sus trabajadores y/o del propio empresario, fragilidad administrativa, baja productividad, entre otros).

Por lo anterior, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) tienen inconvenientes para el acceso a fuentes de financiamiento debido a falta de información financiera que permita a las instituciones que otorgan estas fuentes tener una evaluación de las PYMES que indique su éxito o fracaso y su buen o mal desempeño. Por tanto, si los empresarios no tienen los conocimientos para realizar una adecuada gestión financiera (planificación y control financiero), obstaculizarán

el buen desempeño de las organizaciones sin permitir mejorar su competitividad e ingresar a las oportunidades del mercado internacional. Por otra parte, las PYMES colombianas, al igual que en países como Italia, España y el sudeste asiático, son el eje dinamizador de la economía que contribuye a una mejor calidad de vida de la población. Existen alrededor de 1.330.085 Pymes registradas que generan más de 70% del empleo y más de 50% de la producción bruta de la industria, el comercio y los servicios, según Pymes Portal empresarial Colombiano 2012 (citado por Manay y otros, 2012). Así mismo, se observa que el empleo que generan las pymes es de mayor calidad en cuanto a estabilidad de ingresos, mayor número de trabajadores, mayor stock de capital, tecnología y niveles de inversión, en comparación con la microempresa, características que favorecen la integración en cadenas productivas y mayor productividad (Zevallos, 2008); de ahí, el gobierno y las instituciones financieras han desarrollado políticas y líneas de apoyo a las pymes pero estas no han sido utilizadas en gran parte; como lo definen Sánchez y otros (2007, p. 322):

el limitado acceso a préstamos de largo plazo por las exigencias y requisitos que les piden las entidades financieras a los empresarios o para aquellas personas que quieren establecer un negocio nuevo tales como falta de garantías o garantías limitadas, no contar con un historial crediticio, ni estudios de proyecciones financieras, de mercado o planes de negocios.

Igualmente, Arias (2010, p. 2) afirma:

una investigación reciente, realizada por una de las agencias de la Asociación Económica de América Latina y el Caribe (Lacea), mostró que los bancos no les prestan a las Pymes porque les cuesta mucho evaluarlas y conocer si son buenas o malas.

Además, la desconfianza en la información que esta genera hace que se considere como de alto riesgo, lo que lleva a la percepción de las altas tasas de interés (Manay y otros, 2012).

Para explicar cada uno de los ítems contemplados en la investigación de si las empresas cumplen con las condiciones para el desarrollo del proceso de planificación financiera, se revisan los temas de planeación estratégica, análisis funcional de las organizaciones y control estratégico.

## 1.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Frederick W. Taylor y Henry Fayol, los clásicos de la administración moderna, quisieron sustituir el empirismo de las empresas a través del método científico, incluyendo la planeación como una herramienta de la dirección. Concepto que según Russel L. (como se citó en Aguilar y otros, 2005) la planeación es el diseño del futuro deseado y la manera efectiva para lograrlo, lo que significaría que todo plan futuro se deriva de una planeación y se deben establecer las condiciones para que este cumpla.

Así mismo, Pierre (como se citó en Aguilar y otros, 2002) define la planeación como el esfuerzo de racionalizar los procesos de cambios adecuados con ciertas metas previamente establecidas y determinadas políticas, lo que interpretaría que es un proceso que se debe realizar de manera paciente, y que deben establecerse unos objetivos intermedios. Dentro de los enfoques de la planeación, se desarrolla el de la planeación estratégica, que según Peter Drucker (como se citó en Aguilar y otros, 2005) es un proceso continuo en el que se adoptan decisiones, con el mayor conocimiento, para prever los resultados posibles; estas decisiones en todos los casos son de alto riesgo.

De la misma manera, Hoffer y Schendel (como se citó en Aguilar y otros, 2002), definen la planeación estratégica en aspectos clave como el establecimiento de objetivos y políticas, en donde se deben tener en cuenta los valores que son patrones, ya sean creencias, actitudes o costumbres, y junto a estos valores se deben establecer los principios y las tácticas que están inmersos en la planificación estratégica.

Las alternativas en la planeación estratégica dependen de las metas y políticas previamente establecidas, pero las más comunes son las estrategias genéricas y tecnológicas; según Porter (como se citó en Aguilar y otros, 2005) la estrategia genérica tiene que ver con las ventajas que tiene la organización para posicionarse en el sector y existen varias estrategias relacionadas; liderazgo en costos; producir a menor costo; diferenciación del producto; agregando atributos y haciéndolo más exclusivo; enfoque de costos y enfoque de diferenciación; segmentando el grupo de clientes y agregar características a sus productos.

Para llevar a cabo el proceso de planeación estratégica, David (2013) plantea tres etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias. En este documento se trabajó en la etapa de formulación, abarcando el desarrollo de la misión, visión, identificación de oportunidades y amenazas a nivel externo y fortalezas y debilidades a nivel interno, así como el establecimiento de objetivos a largo plazo, la generación de estrategias alternativas y la selección de estrategias por seguir.

La investigación se centró en el área financiera, en donde se toma como referencia el plan estratégico de la organización; de allí la importancia de desarrollar un estudio que integre las diferentes áreas funcionales de la empresa.

## 1.2. PLANIFICACIÓN FINANCIERA

La planificación financiera se define como

Un proceso empresarial, que parte de la formulación de la estrategia organizacional, y comprende el diseño de objetivos, selección de estrategias y políticas, ejecución de acciones y aplicación de mecanismos de control relacionados con las decisiones de inversión y financiamiento, considerando sus implicaciones tanto para el corto como para el largo plazo. (Brealey y Myers, 2005; García y col., 2003; Suárez, 2003, como se citó en Vera, 2008).

Por otra parte, Ortiz (2005, p. 12) desde un enfoque más funcional dice:

la gestión financiera debe cimentarse en decisiones que contribuyan a la sincronización perfecta de los flujos monetarios, en forma tal que la integración de los recaudos y las disponibilidades iniciales de efectivo permitan el cumplimiento oportuno de los compromisos de deuda, como requisito que favorece el mantenimiento de buenas relaciones laborales, comerciales y financieras.

Gitman (1986, p. 58) concibe la planeación financiera como: “planes y presupuestos financieros que permiten coordinar las diversas actividades de la empresa, actúan como un mecanismo de control para establecer un patrón de funcionamiento respecto al cual puede evaluarse los resultados reales”.

### 1.3. CONDICIONES PARA EL DESARROLLO DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA

El objetivo consiste en examinar las condiciones en que se desarrolla el proceso de planificación financiera de las pymes; esta se subdivide en tres dimensiones: presencia de planificación estratégica, análisis funcional de la gerencia financiera y existencia de mecanismos de control estratégico.

Para que este proceso se desarrolle en forma exitosa, como sugiere (Vera 2008), se requiere un conjunto de condiciones, resumidas en lo siguiente (Francés, 2001; Santandreu y otros, 2000):

- a) Tomar como punto de partida la planificación estratégica de la empresa, sus objetivos, cursos de acción, medios y recursos, contemplada en función del entorno espacial y temporal.
- b) Tener articulación con los objetivos globales y características del negocio.

- c) Considerar un diagnóstico interno y externo de la función financiera, para determinar sus capacidades fundamentales e incorporarlas al proceso de planificación de estrategias.
- d) Tomar en cuenta la influencia de las variables del entorno empresarial.
- e) Incorporar el control, evaluación y corrección de desviaciones, con base en las estimaciones realizadas.

## 2. METODOLOGÍA

El presente estudio emplea una investigación de tipo cuantitativo descriptivo, ya que se busca determinar el nivel de presencia de las condiciones para el desarrollo de planificación financiera en las pymes del sector manufacturero de Duitama, mediante la descripción de las variables de planificación estratégica, análisis funcional de la gerencia financiera y existencia de mecanismos de control estratégico.

Así mismo, se escoge el diseño de campo no experimental aplicando como técnica de recolección de información la encuesta llamada Gestión financiera en pequeñas y medianas empresas desarrollado por Vera (2008), compuesta por 62 preguntas cerradas y alternativas de respuesta que corresponden a la siguiente escala: Alta presencia, 2 puntos; Presencia media, 1 punto; Baja presencia, 0 puntos; para el primer objetivo del proceso, condiciones para el desarrollo de planificación financiera en las pymes de Duitama, se tomaron 23 preguntas. El análisis de la información se realiza mediante cálculos de frecuencias, promedios ponderados de cada indicador, promedios aritméticos de la subdimensión, que se interpretan con base en la Tabla 1, donde se determina el nivel de presencia de condiciones para el desarrollo de planificación financiera en las pymes del sector manufacturero de Duitama.

**Tabla 1. Interpretación: presencia de condiciones para el desarrollo de planificación financiera.**

Valores promedio	Interpretación: presencia de condiciones para el desarrollo de planificación financiera
0	Ausencia
0,01 a 0,50	Presencia baja
0,51 a 0,80	Presencia media – baja
0,81 a 1,20	Presencia media
1,21 a 1,60	Presencia media – alta
1,61 a 2,00	Presencia alta

Fuente: Vera, 2008.

La encuesta se aplicó a toda la población de pymes del sector manufacturero de la ciudad de Duitama, conformada por 40 empresas tomadas de la base de datos de la Cámara de Comercio de Duitama (2015), distribuidas así: siete empresas medianas y treinta y tres empresas pequeñas

las 40 empresas estudiadas, 6 se encuentran en proceso de liquidación; la principal razón es la llegada de grandes competidores del mismo sector industrial, otro factor es la importación de productos a más bajo costo que no permiten la producción local, incluso el ingreso de contrabando afectó a los empresarios. A continuación se presenta los resultados de la sección II del cuestionario relacionados con la planificación financiera.

### 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En la primera sección del cuestionario se recoge información general de las empresas, de la cual se obtuvo lo siguiente:

Las pymes del sector manufacturero de la ciudad de Duitama están conformadas por medianas empresas en 17,5% y pequeñas empresas en 82,5%, las cuales están ocupadas en sectores de actividad como: 10% pertenece al sector de fabricación de carrocerías para buses y busetones y fabricación de autopartes, otro 10% pertenece al sector de fabricación y comercialización de productos de hierro y acero, 27,5% a productos alimenticios, 5% a la ebanistería y 47,5% representa otros sectores variados. El grupo de empresas estudiadas tiene una antigüedad promedio de 14 años, algunas con 5 años de experiencia y otras con más de 73 años invirtiendo y generando empleo en la ciudad; 82,5% desarrollan sus actividades en una sola sede, el restante 17,5% ha logrado una dispersión comercial extendiendo sus operaciones en distintas zonas del país. Entre

#### 3.1. CONDICIONES PARA EL DESARROLLO DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA

En primer término, se indaga sobre la presencia de condiciones que permitan el desarrollo idóneo de un proceso de planificación financiera apropiado. Este objetivo comprende la planificación estratégica, análisis funcional de la gerencia financiera y existencia de mecanismos de control estratégico.

##### 3.1.1 Presencia de planificación estratégica

Esta primera dimensión de la variable está conformada por las subdimensiones: diseño explícito de plan estratégico, análisis de fortalezas y debilidades, análisis de variables del entorno, definición de objetivos del plan, análisis de estrategias, asignación de recursos a las acciones previstas en el plan, como se observa en la tabla 2.

**Tabla 2. Subdimensión: diseño explícito de plan estratégico.**

1. En cuanto a los lineamientos estratégicos de la gerencia de la empresa:					
ITEMS	Frecuencia en %	Frecuencia Absoluta (a)	Puntuación según Baremo (b)	Total valores (a*b)	Promedio indicador sum valores/40
Se ha definido formalmente la Misión, Visión, Valores entre otros.	62,5	25	2	50	
Se conoce el propósito, pero no se ha diseñado formalmente los lineamientos respectivos.	12,5	5	1	5	
No se han identificado lineamientos generales para la estrategia de la empresa	25	10	0	0	1,38
2. La empresa, al diseñar su planificación estratégica, considera los siguientes lineamientos:					
ITEMS	Frecuencia en %	Frecuencia Absoluta (a)	Puntuación según Baremo (b)	Total valores (a*b)	Promedio indicador sum valores/40
Todos los lineamientos estratégicos definidos anteriormente (Misión, Visión, Políticas organizacionales).	52,5	21	2	42	
Solo se consideran parcialmente algunos lineamientos que están definidos.	15	6	1	6	
No se consideran estos elementos en la planificación.	32,5	13	0	0	1,2
3. La gerencia de la empresa elabora los planes con la finalidad de:					
ITEMS	Frecuencia en %	Frecuencia Absoluta (a)	Puntuación según Baremo (b)	Total valores (a*b)	Promedio indicador sum valores/40
Orientar a la toma de decisiones en la gestión.	57,5	23	2	46	
Solo para presentarlos ante agentes externos (bancos, gobierno, propietarios), pero no para ejecutarlos internamente.	10	4	1	4	
No se elaboran planes, pues no se requieren para la ejecución de actividades en la empresa.	32,5	13	0	0	1,25
<b>PUNTUACIÓN PROMEDIO DE LA SUBDIMENSIÓN</b>					<b>1,275</b>

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado.

El diseño explícito del plan estratégico tiene una presencia media alta, ya que aproximadamente 60% de las empresas sí lo tiene definido formalmente, siendo la base para orientar sus decisiones; cerca de 40% de las empresas no lo tienen, sin embargo algunos conocen su propósito

estratégico y desarrollan algunos lineamientos con el fin de presentarlos a entidades externas.

A continuación se presentan los resultados del análisis de fortalezas y debilidades de las empresas estudiadas.

**Tabla 3. Subdimensión: análisis de fortalezas y debilidades.**

4. Se identifican las ventajas del funcionamiento interno de la empresa al compararse con:					
ITEMS	Frecuencia en %	Frecuencia Absoluta (a)	Puntuación según Baremo (b)	Total valores (a*b)	Promedio indicador sum valores/40
Los diferentes agentes del entorno como competidores, proveedores, clientes, entre otros.	50	20	2	40	
Solo se comparan con algunos agentes externos.	37,5	15	1	15	
No se han establecido las ventajas de la empresa con respecto a otros agentes del entorno.	12,5	5	0	0	1,38
5. ¿Se han determinado oportunamente las debilidades organizacionales?					
ITEMS	Frecuencia en %	Frecuencia Absoluta (a)	Puntuación según Baremo (b)	Total valores (a*b)	Promedio indicador sum valores/40
Sí se analizan periódicamente las debilidades de la empresa para considerarlas en el diseño de planes.	22,5	9	2	18	
Se analizan algunas debilidades.	22,5	9	1	9	
No se han determinado las debilidades de la empresa.	55	22	0	0	0,675
6. ¿Se toman en cuenta las fortalezas y debilidades para desarrollar el plan estratégico?					
ITEMS	Frecuencia en %	Frecuencia Absoluta (a)	Puntuación según Baremo (b)	Total valores (a*b)	Promedio indicador sum valores/40
Sí se consideran previamente al desarrollo del plan integral de la empresa.	10	4	2	8	
Se toman en cuenta para desarrollar planes en algunos departamentos.	55	22	1	22	
Aún no se han identificado fortalezas y debilidades de la empresa.	35	14	0	0	0,75
<b>PUNTUACIÓN</b>					<b>0,933</b>

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado.

Respecto a las fortalezas y debilidades, la mayor parte de las empresas identifican sus fortalezas con respecto a los proveedores, clientes y agentes externos, principalmente las ventajas financieras internas les permiten obtener a los empresarios mayores descuentos en la compra de materias primas. En cuanto a las debilidades, en su mayoría no se analizan, se toman en cuenta a medida que van apareciendo; sin embargo, las empresas que analizan sus fortalezas y debilidades las tienen en cuenta principalmente para planes por departamentos.

Dado lo anterior, se observa que hacen falta los insumos clave para la elaboración de la planeación estratégica; de ahí la desarticulación entre los departamentos (David, 2013). Por lo anterior, se obtiene una presencia media de esta variable.

Como complemento para determinar el primer paso de la planeación estratégica, se analizan los factores externos, como lo indica la tabla 4.

En la subdimensión anterior se encuentra que la mayoría de las empresas se preocupan por hacer un análisis de los factores del entorno para su planificación, aspecto importante para definir las

bases de una planificación financiera (Francés, 2001). Por tanto, se obtiene una presencia media alta.

En el proceso de planeación estratégica, uno de los pasos es la definición de objetivos; en las empresas estudiadas se indagó sobre el cumplimiento de esta subdimensión y los resultados se relacionan en la tabla 5.

En cuanto a la definición de objetivos del plan (Tabla 5), se tiene una presencia media debido a que se observa que 50% de las empresas encuestadas solo definen sus objetivos a nivel de departamento con el respectivo análisis interno y externo y el otro 50% no los define a ningún nivel, lo que nos indica que existe falta de integración entre los departamentos, disminuyendo la capacidad de las empresas de responder rápidamente a los cambios del entorno (David, 2013; Daft, 2011).

Al tener identificados los objetivos, se plantean las estrategias para llevarlos a cabo. En la tabla 6 se indagó sobre los indicadores que dan fe del cumplimiento de estos en las empresas manufactureras de Duitama.

**Tabla 4. Subdimensión: análisis de variables del entorno.**

7. ¿La empresa considera factores externos para efectuar la planificación?					
ITEMS	Frecuencia en %	Frecuencia Absoluta (a)	Puntuación según Baremo (b)	Total valores (a*b)	Promedio indicador sum valores/40
Sí se analiza integralmente el entorno, los competidores, proveedores, distribuidores, variables macroeconómicas, entre otros aspectos.	60	24	2	48	
Solo se analizan parcialmente algunos de los factores mencionados.	30	12	1	12	
No se analizan los factores externos.	10	4	0	0	1,5

*Fuente:* Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado.

Tabla 5. Subdimensión: definición de objetivos del plan.

8. Cuando se elaboran los planes empresariales:					
ITEMS	Frecuencia en %	Frecuencia Absoluta (a)	Puntuación según Baremo (b)	Total valores (a*b)	Promedio indicador sum valores/40
Se definen claramente los objetivos por alcanzar en cada periodo.	17,5	7	2	14	
Solo se definen objetivos en algunas áreas (producción, mercadeo, finanzas, otra)	50	20	1	20	
No se ha planificado concretamente el logro de objetivos específicos.	32,5	13	0	0	0,85
9. ¿Con respecto a los objetivos empresariales?					
ITEMS	Frecuencia en %	Frecuencia Absoluta (a)	Puntuación según Baremo (b)	Total valores (a*b)	Promedio indicador sum valores/40
Se establecen tomando en cuenta el análisis de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas.	50	20	2	40	
Solo se establecen según las fortalezas y oportunidades.	5	2	1	2	
No se definen objetivos en el área empresarial.	45	18	0	0	1,05
<b>PUNTUACIÓN PROMEDIO DE LA SUBDIMENSIÓN</b>					<b>0,950</b>

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado.

Tabla 6. Subdimensión: análisis de estrategias.

10. ¿La empresa evalúa las diferentes alternativas estratégicas para llevar a cabo el plan?					
ITEMS	Frecuencia en %	Frecuencia Absoluta (a)	Puntuación según Baremo (b)	Total valores (a*b)	Promedio indicador sum valores/40
Se definen varias alternativas antes de decidir cuál será ejecutada.	55	22	2	44	
Se decide ejecutar una alternativa, sin evaluar otras posibilidades.	0	0	1	0	
No se diseñan alternativas estratégicas.	45	18	0	0	1,1

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado.

Respecto al análisis de estrategias se presenta una situación similar a la anterior, ya que 50% de las empresas sí definen varias alternativas antes de decidir cuál será ejecutada, mientras que el

otro 50% no lo hace o ni siquiera las diseñan. Así que la acción de planear tiene una presencia media (Tabla 6).

Para la asignación de recursos a las acciones previstas en el plan tenemos una presencia media de acción planificadora, aunque un poco menor respecto a la subdimensión anterior (Tabla 7).

El consolidado del análisis de la primera dimensión muestra que en las pymes estudiadas se tiene una presencia media de planificación estratégica, como se observa en la Tabla 8.

**Tabla 7. Subdimensión: asignación de recursos a las acciones previstas en el plan.**

11. ¿Se asignan recursos (tecnológicos, financieros, humanos) para cumplir el plan?					
ITEMS	Frecuencia en %	Frecuencia Absoluta (a)	Puntuación según Baremo (b)	Total valores (a*b)	Promedio indicador sum valores/40
Siempre, puesto que reduce los niveles de incertidumbre y riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.	42,5	17	2	34	
Se considera únicamente la asignación de los recursos financieros.	17,5	7	1	7	
No hay asignación específica de recursos a un plan.	40	16	0	0	1,025

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado.

**Tabla 8. Resumen de la dimensión Presencia de planificación estratégica.**

SUBDIMENSIONES	PUNTUACIÓN
Diseño específico del plan estratégico	1,275
Análisis de fortalezas y debilidades	0,933
Análisis de variables del entorno	1,5
Definición de objetivos del plan	0,95
Análisis de estrategias	1,1
Asignación de recursos a las acciones previstas en el plan	1,025
<b>PUNTUACIÓN PROMEDIO DE LA DIMENSIÓN</b>	<b>1,131</b>

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado.

Las pymes de Duitama respecto a la presencia de Planificación estratégica, condición importante para el desarrollo de la planificación financiera, mostraron que se encuentra una presencia media, debido a que aproximadamente 50% de las pymes sí realizan una planificación estratégica pero presentan algunas falencias, principalmente

en el análisis externo ya que no abarca todas las variables por estudiar, y en el análisis interno, el cual es casi inexistente. Así mismo, se presenta una definición de objetivos y estrategias a nivel de departamentos; por tanto, para la elaboración de un plan funcional no se cuenta con los insumos clave (Francés, 2001).

### 3.1.2. Análisis funcional de la gerencia financiera

Esta dimensión comprende: contribución con el diseño del plan, disponibilidad de personal capacitado, análisis de indicadores financieros, comparación de la gerencia financiera con similares, diseño de plan financiero según lineamientos de estrategia.

La participación del departamento financiero en la formulación del plan estratégico de las pymes de Duitama tiene una presencia media baja, ya que solo 15% de las empresas participan activamente en el diseño y ejecución del plan estratégico, y el

resto no cuenta con un departamento financiero, o si lo tienen, participan solamente en la etapa de ejecución; esto obedece posiblemente a las características típicas de las pequeñas empresas, en donde el gerente realiza varias funciones (Páez, 2006; Suárez, 2003; Vera, 2001), citado por Vera (2008) (Tabla 9).

Las pymes de Duitama cuentan con una alta disponibilidad de personal capacitado que se utiliza principalmente para cumplir con los requerimientos gubernamentales, el cual es contratado especialmente en ciertas épocas del año; las empresas que tienen menor personal son las que más recurren a ellos (Tabla 10).

**Tabla 9. Subdimensión: contribución con el diseño del plan estratégico.**

12. En cuanto a la participación del departamento financiero en la formulación del plan estratégico ocurre lo siguiente:					
ITEMS	Frecuencia en %	Frecuencia Absoluta (a)	Puntuación según Baremo (b)	Total valores (a*b)	Promedio indicador sum valores/40
Participa activamente en el diseño y ejecución del plan.	15	6	2	12	
No participa en el diseño del plan, pero sí contribuye en su ejecución.	40	16	1	16	
La empresa no tiene un departamento financiero propiamente dicho.	45	18	0	0	0,7

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado.

**Tabla 10. Subdimensión: disponibilidad de personal capacitado.**

13. ¿La empresa tiene personal especializado en el área financiera?					
ITEMS	Frecuencia en %	Frecuencia Absoluta (a)	Puntuación según Baremo (b)	Total valores (a*b)	Promedio indicador sum valores/40
Sí se cuenta con personal capacitado en el área financiera de la empresa, con título universitario.	80	32	2	64	
Se contrata personal en ciertas épocas del año para actualizar el área financiera de la empresa.	2,5	1	1	1	
Por el momento no se necesita contar con este tipo de personal.	17,5	7	0	0	1,625

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado.

El análisis de indicadores financieros muestra una puntuación de 0,825, que representa una presencia media, dado que la mayoría de las empresas no aplican todos los indicadores financieros, sino que se centran principalmente en el análisis de los costos, gastos y ventas. Comportamiento que obedece más a una gestión empresarial empírica de corto plazo y con un enfoque cuantitativo (Zevallos, 2003) (Tabla 11).

Respecto a la comparación de la gerencia financiera con empresas similares, la mayoría de los empresarios no tienen interés en hacer

comparaciones con otras empresas, ya sea porque el funcionamiento del departamento financiero en la empresa es adecuado y satisface resultados o porque desconocen el funcionamiento interno de otras empresas. Por lo que la presencia es media-baja. Teniendo en cuenta lo anterior, podríamos decir que las pymes de Duitama no utilizan el *benchmarking*, perdiendo la oportunidad de mejorar su competitividad a través del conocimiento de sus empresas rivales que tienen ventajas comparativas en costo, servicio, reputación u operación (David, 2013) (Tabla 12).

**Tabla 11. Subdimensión: análisis de indicadores financieros.**

14. ¿Se analiza la relación existente entre activos, pasivos y patrimonio en los estados financieros de la empresa?					
ITEMS	Frecuencia en %	Frecuencia Absoluta (a)	Puntuación según Baremo (b)	Total valores (a*b)	Promedio indicador sum valores/40
Se realiza periódicamente para hacer un análisis de los estados financieros y de las razones financieras.	15	6	2	12	
Solo se determinan algunas razones financieras.	50	20	1	20	
No se hace este tipo de análisis.	35	14	0	0	0,8
15. ¿Se examina la relación entre los costos, gastos y ventas?					
ITEMS	Frecuencia en %	Frecuencia Absoluta (a)	Puntuación según Baremo (b)	Total valores (a*b)	Promedio indicador sum valores/40
Frecuentemente se realiza un análisis acerca de los costos, gastos, producción y niveles de ventas, para planificación de periodos futuros.	22,5	9	2	18	
Se examinan los costos, gastos y ventas de la empresa, pero no la relación entre ellos.	40	16	1	16	
No se considera el análisis de estos indicadores.	37,5	15	0	0	0,85
<b>PUNTUACIÓN PROMEDIO DE SUBDIMENSIÓN</b>					<b>0,825</b>

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado.

Tabla 12. Subdimensión: comparación con la gerencia financiera de empresas similares.

17. Al comparar el departamento financiero de la empresa con otras empresas similares, ocurre lo siguiente:					
ITEMS	Frecuencia en %	Frecuencia Absoluta (a)	Puntuación según Baremo (b)	Total valores (a*b)	Promedio indicador sum valores/40
El departamento financiero de nuestra empresa funciona mejor que los demás.	15	6	2	12	
El departamento financiero de nuestra empresa funciona al mismo nivel de los otros.	37,5	15	1	15	
Se desconoce el departamento financiero de otras empresas	47,5	19	0	0	0,675

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado.

En la Tabla 13 observamos que las pymes de Duitama en su mayoría no elaboran planes financieros, por esta razón no hay un plan financiero que obedezca a lineamientos estratégicos: sin embargo, cerca de 50% de las pymes de Duitama pueden consultar la capacidad del departamento financiero para los planes, pero no siguiendo objetivos estratégicos, y si surgen reformas del departamento financiero se llevan a cabo parcialmente. Por lo anterior, la

subdimensión Diseño del plan financiero según lineamientos de estrategia tiene una presencia media baja de 0,8.

El resumen del análisis de la segunda dimensión evidencia en las pymes estudiadas una presencia media del análisis funcional de la gerencia financiera, como se muestra en la Tabla 14.

Tabla 13. Subdimensión: diseño de plan financiero según lineamientos de estrategia.

16. ¿Dentro del plan estratégico se realizan planes financieros?					
ITEMS	Frecuencia en %	Frecuencia Absoluta (a)	Puntuación según Baremo (b)	Total valores (a*b)	Promedio indicador sum valores/40
Se diseñan planes financieros permanentemente para fijar objetivos, medir el éxito y establecer incentivos.	15	6	2	12	
En oportunidades se realiza el plan financiero con la finalidad de establecer algunas estrategias.	7,5	3	1	3	
No se acostumbra hacer planes estratégicos en la empresa.	77,5	31	0	0	0,375

18. Cuando se evalúa la capacidad del departamento financiero para ejecutar las acciones del plan estratégico se observa lo siguiente:					
ITEMS	Frecuencia en %	Frecuencia Absoluta (a)	Puntuación según Baremo (b)	Total valores (a*b)	Promedio indicador sum valores/40
La mayoría de las veces el departamento financiero es capaz de contribuir a la ejecución del plan.	52,5	21	2	42	
La empresa no tiene un departamento financiero.	42,5	17	1	17	
No se diseña plan estratégico.	5	2	0	0	1,475
19. Cuando la ejecución del plan estratégico requiere que se reorganice el departamento financiero, se actúa de la siguiente manera:					
ITEMS	Frecuencia en %	Frecuencia Absoluta (a)	Puntuación según Baremo (b)	Total valores (a*b)	Promedio indicador sum valores/40
Se reestructura el departamento.	2,5	1	2	2	
Se adecua parcialmente el departamento.	50	20	1	20	
No hay departamento financiero.	47,5	19	0	0	0,55
<b>PUNTUACIÓN PROMEDIO DE LA SUBDIMENSIÓN</b>					<b>0,800</b>

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado.

**Tabla 14. Resumen de la dimensión: análisis funcional de la gerencia financiera.**

SUBDIMENSIONES	PUNTUACIÓN
Contribución con el diseño del plan estratégico	0,7
Disponibilidad de personal capacitado	1,625
Análisis de indicadores financieros	0,825
Comparación con la gerencia financiera de empresas similares	0,675
Diseño de plan financiero según lineamientos de estrategia	0,8
<b>PUNTUACIÓN PROMEDIO DE LA DIMENSIÓN</b>	<b>0,925</b>

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado.

En las pymes de Duitama hay una baja participación de análisis funcional de la gerencia financiera, causado principalmente por la ausencia del departamento financiero en aproximadamente 50% de las pymes y por la poca recolección de información de sus similares que les permita obtener mejoras o ventajas competitivas.

### 3.1.3. Existencia de mecanismos de control estratégico

El control hace parte del proceso de planeación estratégica, este debe ser constante y se hace para verificar el logro de objetivos; en la pymes se descuida este paso, así se observa en las siguientes subdimensiones (Tabla 15).

Tabla 15. Subdimensión: evaluación del logro de objetivos estratégicos.

20. Con respecto al cumplimiento de los objetivos del plan estratégico					
ITEMS	Frecuencia en %	Frecuencia Absoluta (a)	Puntuación según Baremo (b)	Total valores (a*b)	Promedio indicador sum valores/40
Se realizan seguimientos a los resultados para determinar el logro de los objetivos.	50	20	2	40	
Se cuantifican los resultados sin comparar con los objetivos planificados.	17,5	7	1	7	
Se desconocen los resultados del plan.	32,5	13	0	0	1,18

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado.

La evaluación se considera un proceso constante, fundamentado en la información, que va paralelo al desarrollo de las actividades; esta permite determinar el logro de objetivos estratégicos; en las empresas estudiadas se tiene una presencia media, ya que solo 50% de las empresas fijan objetivos con el fin de crecer y mejorar. Para esto hacen

seguimiento a los resultados, lo que les permite verificar si se están cumpliendo; esto concuerda con el análisis de las subdimensiones anteriores, donde se ve que algunos empresarios no llevan a cabo una planeación completamente estructurada pero hacen uso de algunas herramientas de esta.

Tabla 16. Subdimensión: definición de indicadores de gestión.

21. ¿Para monitorizar los resultados del plan se utilizan indicadores de gestión?					
ITEMS	Frecuencia en %	Frecuencia Absoluta (a)	Puntuación según Baremo (b)	Total valores (a*b)	Promedio indicador sum valores/40
Cada departamento define sus indicadores de gestión en función de los objetivos del plan.	25	10	2	20	
El gerente general, o cargo similar, es quien define los indicadores de gestión, en función del plan.	30	12	1	12	
Hasta el momento no se han diseñado indicadores de gestión.	45	18	0	0	0,8

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado.

Señala la definición de la FAO (2015):

un indicador, en donde se considera como una herramienta para clarificar y definir de forma más precisa, objetivos e impactos (...) son medidas verificables de cambio o resultado (...) diseñadas para contar con un estándar

contra el cual evaluar, estimar o demostrar el progreso con respecto a metas establecidas, facilitan el reparto de insumos, produciendo (...) productos y alcanzando objetivos (p. 5).

Las pymes estudiadas presentan una tendencia media-baja para la gestión,, debido a que 45%

de los empresarios no definen indicadores y 30% los define el gerente general; se aduce como causa la falta de formación en este tema tanto de los directivos como de los mandos medios (Tabla 16).

Completando el análisis de la evaluación del cumplimiento de objetivos, se relacionan la frecuencia con que se hacen.

**Tabla 17. Subdimensión: frecuencia de evaluación.**

22. ¿El logro de los objetivos se evalúa?					
ITEMS	Frecuencia en %	Frecuencia Absoluta (a)	Puntuación según Baremo (b)	Total valores (a*b)	Promedio indicador sum valores/40
Al menos trimestralmente, para detectar a tiempo las desviaciones y lograr los objetivos en el menor tiempo posible.	27,5	11	2	22	
Una vez al año, si es necesario.	25	10	1	10	
Solo se evalúa situaciones no previstas.	47,5	19	0	0	0,8

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado.

En la tabla anterior se analiza el seguimiento de los objetivos; se encuentra una presencia media baja, ya que solo 27,5% efectúa una evaluación frecuente para detectar a tiempo las desviaciones.

**Tabla 18. Subdimensión: planificación de correctivos a desviaciones del plan.**

23. ¿En caso de desviaciones en el plan estratégico se aplican los correctivos necesarios?					
ITEMS	Frecuencia en %	Frecuencia Absoluta (a)	Puntuación según Baremo (b)	Total valores (a*b)	Promedio indicador sum valores/40
Sí, ya que dentro del plan se han diseñado acciones para afrontar los imprevistos que surjan.	15	6	2	12	
Se improvisan los correctivos por aplicar ante situaciones imprevistas.	25	10	1	10	
No se ha planteado la posibilidad de incluir cambios en el plan original.	60	24	0	0	0,55

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado.

En cuanto a la planificación de correctivos a desviaciones del plan presentado en la tabla anterior, se observa una presencia media baja; la gran mayoría de las empresas no cuenta con mecanismos de control estructurados.

El consolidado del análisis de la tercera dimensión muestra que en las pymes estudiadas se tiene una presencia media de existencias de mecanismos de control, como se observa en la tabla 19.

En resumen, en cuanto a la existencia de mecanismos de control estratégico se observó que las pequeñas

empresas utilizan el método práctico de objetivos a corto plazo y de su evaluación histórica, así mismo la falta de conocimiento y estabilidad del mercado de las pymes en la ciudad no permite el direccionamiento de objetivos estratégicos; el control de los objetivos es mínimo, dejando al azar el cumplimiento de estos.

En general, el sector manufacturero de las pymes de Duitama tiene una presencia media en las condiciones para el desarrollo del proceso de planificación financiera (Tabla 20).

**Tabla 19. Resumen de la dimensión: existencias de mecanismos de control.**

SUBDIMENSIONES	PUNTUACIÓN
Evaluación del logro de objetivos estratégicos	1,18
Definición de indicadores de gestión	0,8
Frecuencia de evaluación	0,8
Planificación de correctivos a desviaciones del plan	0,55
<b>PUNTUACIÓN PROMEDIO DE LA DIMENSIÓN</b>	<b>0,833</b>

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado.

**Tabla 20. Condiciones para el desarrollo del proceso de planificación financiera.**

DIMENSIONES	PUNTUACIÓN
Presencia de planificación financiera	1,13
Análisis funcional de la gerencia financiera	0,925
Existencia de mecanismos de control estratégico	0,83
<b>PUNTUACIÓN PROMEDIO DEL OBJETIVO</b>	<b>0,962</b>

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado.

## 4. CONCLUSIONES

Entre las principales actividades que comprende la estructura organizacional está la creación de departamentos, que consiste en el agrupamiento de tareas y cuyo objetivo es aumentar la productividad y ayudar al cumplimiento de los objetivos de la organización. En este estudio se conoció que solo 15% de las pymes de Duitama tienen desarrollado su departamento financiero y que 45% de las pymes no cuenta con un departamento financiero,

resultado que concuerda con el estudio realizado por Páez (2006), quien encontró que las empresas pequeñas no estructuran departamentos formales para las funciones empresariales, por lo que un solo directivo estaría centralizando el proceso de decisión. Por tal razón, las pymes de Duitama presentan una falencia en la asignación de recursos que puede aumentar sus costos de producción.

Examinadas las condiciones en que se desarrolla el proceso de planificación financiera en las pymes de Duitama, se puede concluir que estas

tienen una presencia media, lo que nos indica que las pymes manejan algunos aspectos del proceso de planificación pero de manera aislada y principalmente a corto plazo, dejando evidenciar una ausencia de aspectos importantes para el desarrollo del proceso de planificación financiera.

Un excelente análisis de los aspectos internos y externos sienta las bases para la formulación de estrategias y de ahí la formulación de los planes de acción. En este estudio se observó que los análisis tienen falencias, al no incluir factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, así como la baja preocupación por realizar un *benchmarking*. Por lo anterior, las pymes pierden capacidad competitiva y rapidez para responder a los cambios del entorno, lo que podría afectar su permanencia en el mercado.

La mayoría de las pymes estudiadas no demuestran dar importancia al proceso de planeación estratégica, de ahí la calificación media, y aunque se observa la implementación de algunas fases, se descuidan aspectos importantes como la fijación de objetivos a largo plazo, la construcción de indicadores y el seguimiento y evaluación del logro y de los resultados; lo anterior se produce debido a la deficiente estructura y circulación de la información, así como a la falta de capacitación en el tema a los diferentes niveles de las organizaciones.

## REFERENCIAS

- Aguilar, Alfredo, y Portilla, G. (2005). *Administración Estratégica*. México: Editorial UAL, Series Guías de estudio.
- Aguilar, Alfredo, y Guerra, Guillermo (2002). *La planificación estratégica en el agronegocio*. México: Limusa Noriega Editores.
- Arias, Ferney (2010). Esfuerzos que valen oro. *El Colombiano*, noviembre, Medellín, Colombia.
- Camara de Comercio, Duitama (2015). Base de datos pequeñas y medianas empresas. Sector manufacturero.
- Cohen, Marcos; Baralla, Gabriel (2012). *La situación de las PYMES en America Latina*. Fundación Mediterránea, abril. Disponible en: [http://www.ieral.org/images\\_db/noticias\\_archivos/2157-La%20situaci%C3%B3n%20de%20las%20PyMEs%20en%20Am%C3%A9rica%20Latina.pdf](http://www.ieral.org/images_db/noticias_archivos/2157-La%20situaci%C3%B3n%20de%20las%20PyMEs%20en%20Am%C3%A9rica%20Latina.pdf). (Consultado en marzo 8-15).
- David, Fred (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Cuarta ed. México: Pearson.
- Daft, Richard (2011). *Teoría y diseño organizacional*. Décima ed. México: Cengage Learning Editores.
- FAO (2015). *Núcleo de capacitación en políticas públicas*. Curso Monitoreo y evaluación de proyectos, unidad 5.
- Francés, Antonio (2001). *Estrategia para la empresa en América Latina*. Caracas: Ediciones IESA.
- Gitman, Lawrence (1986). *Fundamentos de Administración Financiera*. Tercera ed. México: Editorial Harla.
- Manay, Giselly, y Manay, Melina (2012). *Las micro, pequeña y mediana empresa (Mypimes) y su participación en el desarrollo social y crecimiento económico de América Latina*. Centro de Estudios Latinoamericanos, enero.
- Ortiz, Alberto (2005). *Gerencia financiera y diagnóstico estratégico*. Segunda ed. Bogotá: McGraw-Hill.
- Puyana, David (2015). *La problemática de las Pymes en Colombia: internacionalizarse o morir*. Universidad Sergio Arboleda, marzo. Disponible en: <http://www.usergioarboleda.edu.co/pymes/noticia1.htm>. (Consultado en mayo 10-16).
- Rodríguez, Astrid (2003). *La realidad de la PYME colombiana. Desafío para el desarrollo*. FUNDES Colombia, Fotolito Colombia Prerensa Digital, septiembre.

Sánchez, John; Osorio, Jaime, y Baena, Ernesto (2007). Algunas aproximaciones al problema de financiamiento de las Pymes en Colombia. Pereira, Colombia: *Scientia et Technica*, Vol. XIII, No. 34, pp. 312-324.

Santandreu, Eliseu, y Santandreu, Pol (2000). *Manual de Finanzas*. Barcelona: Gestión 2000.

Vera, Mary (2008). Planificación financiera y acceso al financiamiento en pequeñas y

medianas empresas manufactureras (tesis doctoral). Universidad de Zulia, Venezuela.

Zevallos, Emilio (2003). Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina. *Revista de la CEPAL*, abril, vol. 79, pp. 54-70.

Zevallos, Emilio (2008). Pyme, tecnología y gestión de información. En: *Pymes—una visión estratégica para el desarrollo económico y social*. Primera ed. Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA). Venezuela: Editorial Horizonte, C.A.