

# Factores que influyen en la toma de decisiones de financiamiento en las pequeñas y medianas empresas del sector comercial colombiano

Factors that influence financing decision making in small and medium enterprises in the Colombian commercial sector

Esperanza Hincapié Morales 

Universidad Popular del Cesar, Colombia

Armando Díaz Salcedo 

Universidad Popular del Cesar, Colombia

Correspondencia: [esperanzahincapie@unicesar.edu.co](mailto:esperanzahincapie@unicesar.edu.co), [armandodiaz@unicesar.edu.co](mailto:armandodiaz@unicesar.edu.co)

**RESUMEN.** Esta investigación tuvo como objetivo analizar los factores que influyen en la toma de decisiones de financiamiento en las pequeñas y medianas empresas del sector comercial colombiano. Está fundamentada teóricamente por los autores Ortiz (2005), Gitman y Zutter (2012), Bernal et. al, (2014), Hitt et. al, (2004), entre otros. La población objeto de estudio estuvo constituida por ocho (8) pymes del sector comercial de Valledupar. El estudio es de carácter descriptivo y de campo, con un diseño transeccional, no experimental. La información fue colectada a través de una encuesta, guiada por un cuestionario constituido por 39 ítems, con escala tipo Likert, el cual fue validado a través de la técnica de juicios de cinco (5) expertos. Los resultados evidencian ausencia de métodos de análisis de factores internos y externos, estrategias de financiamiento deficientes y falta de políticas financieras. Se concluye que las empresas observadas no han realizado de manera eficiente un diagnóstico sobre tales factores, por cuanto no utilizan métodos que permitan identificar y valorar estos elementos y así configurar acciones para desarrollar ventajas competitivas. Igualmente, no categorizan los factores que puedan constituir inductores de riesgo que afecten su sostenibilidad y por consiguiente llevarlas al fracaso. Como reflexión final puede señalarse que las empresas observadas no poseen políticas financieras que orienten la toma de decisiones en cuanto a la selección de las fuentes e instrumentos de financiamiento y en consecuencia no han formulado estrategias de financiamiento acorde a su naturaleza que permitan un crecimiento sostenible. Se recomendó Aplicar métodos que permitan realizar un diagnóstico asertivo sobre las condiciones internas de las empresas y del ambiente externo. Establecer criterios para categorizar el nivel de riesgo asociado a los factores internos y externos. Formular estrategias de financiamiento previendo los acontecimientos que pueden causar los factores internos y externos.

**Palabras clave:** Factores internos, factores externos, pymes, sector comercial.

**ABSTRACT.** This research aimed to analyze the factors that influence financing decision-making in small and medium-sized companies in the Colombian commercial sector. It is theoretically founded by the authors Ortiz (2005), Gitman and Zutter (2012), Bernal et. al, (2014), Hitt et. al, (2004), among others. The population under study was made up of eight (8) SMEs from the commercial sector of Valledupar. The study is descriptive and field in nature, with a transectional, non-experimental design. The information was collected through a survey, guided by a questionnaire consisting of 39 items, with a Likert-type scale, which was validated through the judgment technique of five (5) experts. The results show the absence of analysis methods for internal and external factors, deficient financing strategies and lack of financial policies. It is concluded that the companies observed have not efficiently carried out a diagnosis of such factors, since they do not use methods that allow them to identify and value these elements and thus configure actions to develop competitive advantages. Likewise, they do not categorize the factors that may constitute risk inducers that affect their sustainability and consequently lead to failure. As a final reflection, it can be noted that the companies observed do not have financial policies that guide decision-making regarding the selection of financing sources and instruments and consequently they have not formulated financing strategies according to their nature that



allow sustainable growth. It was recommended to apply methods that allow an assertive diagnosis of the internal conditions of the companies and the external environment. Establish criteria to categorize the level of risk associated with internal and external factors. Formulate financing strategies by anticipating the events that internal and external factors may cause.

**Keywords:** Internal factors, external factors, SMEs, commercial sector.

Recibido: 16/10/2023 Aceptado: 26/04/2024

## 1. Introducción

A nivel mundial, las empresas enfrentan un escenario altamente competitivo, veloz, cambiante y complejo, donde los gerentes deben aplicar estrategias considerando todos los cambios políticos, económicos, y sociales, que en esta era afecta a las pequeñas y medianas empresas que se encuentran activas en el mercado. Estas empresas, están obligadas a desarrollarse en un universo global de competencia, enfocadas en la tendencia actual que destaca a empresas innovadoras, donde se utilizan estrategias financieras que contribuyen a facilitar las diversas actividades gerenciales.

Las pequeñas y medianas empresas constituyen el principal motor del crecimiento económico de los países, estas cumplen un rol fundamental, ya que produciendo u ofertando bienes y servicios, constituyen un eslabón determinante en el desarrollo económico de un país. En tal sentido, las pymes significan la nueva fuerza productiva de la economía, promueven la creación de empleos, tienen efectos positivos en la distribución del ingreso, forman empresarios y constituyen una cantera de recursos humanos para las grandes empresas.

En este orden de ideas, en las economías desarrolladas, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2019), las pymes conforman una porción muy importante de la actividad económica, significando más del 99% de las empresas, las mismas generan un 60% del empleo que ofrece la actividad económica empresarial. Asimismo, en América Latina, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), en su informe sobre las Pymes, indican que estas generan un 67% del empleo en la región, 33% al producto interno bruto y 25% a la inversión. Sin embargo, considerando las condiciones de la economía latinoamericana se espera el cierre de al menos el 21% en estas empresas.

Cabe destacar, que los cierres de esas empresas se atribuyen a deficiencias en la toma de decisiones, según refiere la Conferencia sobre el Desarrollo Sostenible en América Latina y el Caribe (CEPAL), el 43% fracasan por errores administrativos y el 24% por decisiones financieras erróneas antes de cumplir un año, cifras que coinciden con los señalamientos del sector empresarial de América Latina.

En su mayoría las pymes en Latinoamérica son organizaciones informales, surgidas de los procesos de automatización social producto de la integración de estas economías al proceso de globalización. La Organización Internacional del Trabajo (OIT), señala que el término economía informal hace referencia al conjunto de actividades económicas que en tanto en la legislación como en la práctica están insuficientemente contempladas por sistemas formales, o no están en absoluto.

Según lo referido por Heredia (2020), las pequeñas y medianas empresas (pymes) son un sujeto relevante en la economía de América Latina. Su contribución a la economía formal se demuestra en tres datos principales: representan el 99,5% de las empresas, el 61,2% del empleo y el 24,6% de la producción. Sin embargo, Dini y Stumpo (2020:20), consideran que un aspecto fundamental de las pymes latinoamericanas es su heterogeneidad.

Primero se encuentran microempresas cuya gestación suele responder a necesidades individuales de autoempleo, las mismas se encuentran en una situación de informalidad, que incluye bajos niveles de capital humano, dificultad para acceder a recursos financieros externos, escasa internacionalización y realización de actividades con bajos requerimientos técnicos. Segundo, se encuentran las pymes de alto crecimiento, que se caracterizan por tener un comportamiento mucho más dinámico, tanto respecto de la facturación como de la creación de puestos de trabajo. El concepto de tamaño de empresa, por tanto, oculta realidades muy diversas en este tipo de unidades productivas.

Las pequeñas y medianas empresas en Colombia viven un proceso de cambio permanente arropado de la incertidumbre, la inexistencia de políticas tecnológica y procesos totalmente desalineados de la realidad, lo que ha impactado a la toma de decisiones como proceso estratégico en los niveles gerenciales, operativos y estratégicos respectivamente. Esto se evidencia en procesos con retardos, respuesta no adecuada de parte del personal de las organizaciones pequeñas y medianas hacia los clientes e incluso pérdida financiera.

A esta realidad se han tenido que enfrentar las empresas, la creciente escasez de insumos y la dificultad cada vez mayor para acceder a las divisas que permita la adquisición de materias primas y tecnologías provenientes del extranjero, todo ello contribuye a limitar las operaciones, incrementando considerablemente los costos.

En Colombia las Pymes soportan el 96.4% de la economía nacional, los datos sugieren que la mayor concentración está en Bogotá, donde el 39.6% de estas empresas están destinadas al fracaso entre los 6 y 11 años de experiencia en el mercado. De una muestra tomada de empresas pequeñas y medianas, se pudo observar que las actividades económicas con mayor probabilidad de ser liquidadas son el comercio con un 33%, la industria con 33% y la construcción con el 10%. Principalmente, esto se debe a que dichas compañías no tienen la capacidad para responder por las obligaciones de corto y largo plazo, con entidades financieras, proveedores, socios y otras cuentas por pagar (Espinosa, Molina, and Vera-Colina 2015).

Las principales causas del fracaso empresarial viene a ser la falta de liquidez, inadecuado análisis financiero, entre otros aspectos. El dinero no alcanza para el pago de las obligaciones y mucho menos para realizar inversiones de cualquier tipo, por ejemplo, ampliar su propiedad planta y equipo. Las compañías antes de tomar una decisión, deben tener en cuenta los cambios del mercado, las variables económicas, los recursos humanos con los que cuenta, los recursos financieros, sin dejar a un lado los factores de riesgos. En Colombia, específicamente en Valledupar, es indispensable que en las pequeñas y mediana empresas se apliquen oportunamente las estrategias financieras pertinentes que puedan contrarrestar los factores externos e internos que influyen en la toma de decisiones.

Muchas de estas empresas presentan una serie de limitaciones que han dificultado su eficiencia operativa, visto que, han generado una situación financiera de inestabilidad en cuanto a su liquidez, lo que impide que puedan acceder a mejores oportunidades de crecimiento. Por lo tanto, tomar decisiones asertivas en el tiempo prudente les permitirá mejorar la situación financiera.

En este orden de ideas, la finalidad de desarrollar esta investigación es conocer como desarrollan o llevan a cabo este proceso de toma de decisiones, garantizando su sobrevivencia para el logro de sus objetivos organizacionales y financieros, disponibilidad oportuna de los recursos requeridos para su óptimo funcionamiento, tanto en el corto como en el largo plazo, y equilibrando necesidades de liquidez de la organización con sus objetivos de riesgo y rentabilidad.

## **2. Fundamentación teórica**

### **Factores que influyen en la toma de decisiones**

Antes de iniciar una explicación sobre los factores que influyen en la toma de decisiones de financiamiento se debe considerar lo referido por Amaya (2012), este autor señala que la planeación estratégica es el proceso mediante el cual, quienes toman decisiones en una organización, obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento.

En este orden de ideas, según Barrios, (2005:82), Ortiz (2005) la estrategia financiera está reflejada en la toma de decisiones relacionada con la obtención y uso eficiente de los fondos, para Thompson y Strickland (2004:89), representan el cómo alcanzar los objetivos, misión y visión estratégica de negocio. Sin embargo, las estrategias se crean para alcanzar los objetivos de desempeño, superar la competencia de los rivales, lograr una ventaja competitiva sustentable, reforzar la posición de negocios a largo plazo de la empresa, así como, conseguir que la visión estratégica de la administración sea una realidad para la empresa.

Esto se puede lograr iniciando con un análisis FODA, que le permita a las pequeñas y medianas empresas del

sector comercial de Valledupar, desarrollar sus operaciones de producción de bienes y servicios y su interacción con el medio ambiente, para conocer qué puede hacer para mantenerse como un negocio en marcha dentro del sector al que pertenece. A continuación, se explican los factores internos y externos que influyen en la toma de decisiones:

### **Factores internos y externos que influyen en la toma de decisiones (Fortalezas y Debilidades)**

Según lo señalado por Serna (2008:31), refiere que las debilidades son actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa. En este sentido, se puede inferir que las debilidades son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superadas.

Por otro lado, Hill y Jones, (2005:42), señala que las fortalezas son los elementos positivos que los integrantes de la organización perciben (sienten) que poseen y que constituyen recursos necesarios y poderosos para alcanzar los objetivos (el fin de la organización, empresa). El mismo autor señala que, en el análisis interno se consideran los recursos que se manejan en la organización, humanos, físicos, financieros, técnicos y tecnológicos, así como los factores inductores de riesgo.

En atención a lo expuesto puede señalarse que las fortalezas y debilidades de una organización se manifiestan a través de las competencias de su talento humano, sus capacidades, procedimientos, tecnología, recursos tangibles e intangibles que dan cuenta del potencial organizacional para lograr sus objetivos y lograr la sostenibilidad.

#### **Recursos humanos:**

Se denomina recurso humano al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización” (Nafete Rodríguez, 2011). Chiavenato (2001) citado por De Trejo, (2008), las personas constituyen el recurso más importante en toda la empresa, ya que son ellas quienes utilizan, diseñan, transforman y perfeccionan los demás recursos.

Se infiere entonces, que las personas constituyen el recurso más valioso de la empresa. Tratar a las personas como personas (dotadas de características propias de personalidad, motivaciones, valores personales, etc.) o como recursos (dotadas de habilidades, capacidad y conocimientos, etc.). En este orden de ideas, los recursos humanos están representados por: nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, nivel de remuneración, capacitación, programa de desarrollo, motivación, pertenencia.

#### **Recursos físicos:**

Los recursos físicos de las empresas son todos los bienes tangibles, en poder de la empresa, que son susceptibles de ser utilizados para el logro de los objetivos de la misma (Ecolink, 2009), es decir, los recursos materiales que permiten desarrollar las operaciones ordinarias y que suelen categorizarse en activos corrientes y no corrientes.

En este orden de ideas, De Trejo (2008), refiere que los recursos físicos son los básicos para la producción de bienes y prestación de servicios. Se dividen en: recursos de transformación (los que se utilizan para la producción de otros recursos, como la maquinaria) y recursos de utilización (procesados por los recursos de transformación, como la materia prima).

Desde el punto de vista de Chiavenato (2007:94), los recursos materiales están constituidos por el mismo espacio físico, los locales, edificios y terrenos, el proceso productivo, la tecnología que lo orienta, los métodos y procesos de trabajo orientados a la producción de los bienes y servicios producidos por la organización.

#### **Recursos financieros:**

Según lo referido por Gitman y Zutter (2012), explican que las finanzas se definen como el arte y la ciencia de administrar el dinero. En el ámbito empresarial, las decisiones financieras implican: cómo incrementar el dinero de los inversionistas, cómo invertir el dinero para obtener una utilidad, y de qué modo conviene reinvertir las ganancias de la empresa o distribuirlas entre los inversionistas. Según Nájera, (2003), la función financiera de las empresas se

centra en la obtención y aplicación óptima de los recursos monetarios.

Sin embargo Serna (2008), considera que los recursos financieros están representados por: la deuda o capital, disponibilidad en línea de crédito, capacidad de endeudamiento, margen financiero, rentabilidad, liquidez, rotación de carteras, rotación de inventario, estabilidad de costo, elasticidad de la demanda y otros índices financieros que se consideren importante para la organización.

### **Recursos Tecnológicos:**

Autores como Pérez y Merino (2010), refieren que los recursos tecnológicos es un medio que se vale de la tecnología para cumplir con su propósito. Los recursos tecnológicos pueden ser tangibles (como una computadora, una impresora u otra máquina) o intangibles (un sistema, una aplicación virtual). Igualmente, Porter (2002), destaca la importancia del desarrollo tecnológico para el logro de la ventaja competitiva, vale decir todas las acciones tendientes a mejorar el producto y el proceso productivo.

En este orden de ideas según lo señalado por Pérez y Merino (2010), una empresa que cuenta con computadoras modernas, acceso a internet de alta velocidad, redes informáticas internas, teléfonos inteligentes y equipos multifunción estará en condiciones de competir con éxito en el mercado, más allá de las características propias de sus productos o servicios.

Cada empresa es única, debido principalmente, a los recursos que posee y a la forma en que los gestiona; su capacidad para competir dependerá, por tanto, fundamentalmente de ella misma, lo cual destaca Arnold (2008), quien maneja un concepto amplio sobre tecnología, e incluye todos los aspectos procedimentales, financieros, comerciales, inversiones en nuevos conocimientos, que llevan o que intentan llevar a la implementación de productos y de procesos nuevos o mejorados. Involucra infraestructura tecnológica (hardware), disponibilidad de (software).

### **Factores de riesgo**

El autor Saldívar (2007:22), expresa que el riesgo se relaciona con la probabilidad de que ocurran eventos que deterioren la situación de la empresa, ya que toda decisión de negocio se toma con base en supuestos de ventas, costos, gastos, competencias, que pueden variar en el transcurso del tiempo.

Ortega (2008:172), manifiesta que el riesgo “es medible por muchos métodos de análisis”, y que existen distintos tipos como lo son:

- El riesgo económico que es el riesgo inherente al giro de la empresa. Es la incertidumbre o variabilidad relativa de los resultados de la empresa que dependen del ramo de la actividad, del tipo de operación, del tipo de producto o de servicio (de consumo o de producción, durable o perecedero) y la característica de la demanda del mercado (cíclica o variable).
- El riesgo crediticio es el que depende básicamente de dos tipos de factores: internos, en los cuales la administración tiene amplias posibilidades de actuación y los externos, no dependientes de la administración, tales como la inflación, la depreciación no prevista de la moneda local, desastres climáticos y otros.
- El riesgo financiero para el autor antes citado es “el riesgo de no tener remuneración de la inversión. Está relacionado con la remuneración del capital de terceros y corresponde a la variabilidad de los rendimientos para el accionista ordinario. Es consecuencia de la estructura de las fuentes de recursos de la empresa (de pasivos, cobrables o no) sobre todo en términos de endeudamiento relativo.

Es importante destacar, lo referido por Francés (2005), todo negocio activo está sometido a riesgos, estos pueden provenir de muchas fuentes, como cambio en el precio de venta, costos de los insumos. Salarios, impuestos, tasas de cambio, nuevas tecnologías, que afectarán sus flujos de caja futuros, por ello, dentro de la estrategia financiera, la cobertura de riesgo ocupa un lugar cada vez más importante, en las pequeñas y medianas empresas del sector

comercial de Valledupar.

### **Factores externos: Oportunidades y Amenazas**

Los autores Bernal et. al., (2014), refieren que el objetivo central del análisis externo pretende identificar las oportunidades y las amenazas a las que se exponen las empresas. Cabe destacar, que las oportunidades nacen cuando las tendencias del entorno generan el potencial de ventajas competitivas para la empresa, mientras que las amenazas surgen cuando el entorno pone en peligro la integridad y rentabilidad del negocio (Martínez, 2016).

Según David (2008), los factores externos clave que deben considerarse al momento de tomar decisiones son: factores económicos; factores sociales, culturales, demográficos y ambientales; factores políticos, gubernamentales y legales; los factores tecnológicos y los factores competitivos.

### **Factores económicos:**

Para Serna (2008), considera que los factores económicos ejercen un efecto directo en el posible atractivo de cada estrategia. Los mismos están relacionados con el comportamiento de la economía, el flujo de dinero, bienes y servicios, tanto a nivel nacional como internacional.

Según lo referido por Sandra et. al., (2006a), sostienen que las fuerzas económicas se refieren al comportamiento de la economía en el lugar donde la organización ejecuta sus actividades o pretende hacerlo. En todo caso, el comportamiento de la economía puede aprovecharse para lograr mejores resultados, siempre y cuando se analicen las variables que inciden directamente en el desempeño financiero.

Tal como plantea García y Plaza (2000), quienes señalan algunas variables económicas que deben considerarse al momento de tomar decisiones financieras: tasas de interés e inflación, patrones de consumo, tendencias del desempleo, niveles de productividad del trabajador, valor del dólar en los mercados mundiales, factores de importación exportación, cambios en la demanda de bienes y servicios, fluctuación de precios, entre otros.

Estos factores económicos son unos de los principales elementos a considerar por parte de las empresas al momento de la toma de decisiones (De la Hoz et. al., 2008). Por otro lado, es importante tomar en consideración algunos factores económicos determinantes para la toma de decisiones en las pymes del sector comercial de Valledupar, tales como: Fluctuación de precios, inflación, escasez, patrones de consumo, cambios en la demanda, desempleo, niveles de eficiencia del trabajador.

### **Factores sociales, culturales, demográficos y ambientales:**

Para Hitt et. al., (2004) estos factores engloban las actitudes y valores de determinada sociedad, los cuales ejercen repercusiones en todos los productos, servicios, mercados y clientes. Tal y como lo refiere Malavé (2002), las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales constituyen actualmente un desafío para las organizaciones pequeñas y grandes, con y sin fines de lucro.

Cada nueva tendencia genera un tipo distinto de consumidor y, por consiguiente, una demanda de productos, servicios y estrategias diferentes (Ariza, 2011). Es importante, tomar en consideración los factores determinantes del comportamiento del mercado potencial y del específico, pues influyen significativamente en la demanda, tales como: hábitos de compra, estilo de vida de los consumidores, ubicación geográfica del negocio, actitudes del cliente entre otros.

### **Factores políticos, gubernamentales y legales:**

Según lo referido por Serna (2008:123), considera que los factores políticos son los que se refieren al uso o asignación del poder, en relación con los gobiernos nacionales, regionales, locales; los órganos de representación y decisión política (normas, leyes, reglamentos), sistemas de gobierno, entre otros, y los factores sociales que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencia, cultura), representan oportunidades o amenazas claves para las pequeñas y medianas empresas.

En este orden de ideas, las fuerzas políticas y legales son el resultado de los cambios en las leyes y en las regulaciones. Las mismas se derivan en desarrollos políticos y legales dentro de la sociedad, que afectan significativamente a los gerentes y las empresas. González (2011), refiere que los procesos políticos moldean las leyes de una sociedad, las cuales limitan las operaciones de las organizaciones y de los gerentes, con ello crean tanto oportunidades como amenazas.

Por otra parte, Moreno (2013), señala como la creciente interdependencia global entre las economías, los mercados, los gobiernos y las organizaciones hacen imperativo que las empresas consideren el posible efecto de las variables políticas en la formulación e implementación de estrategias competitivas.

Algunas variables políticas, gubernamentales y legales a las que se debe estar atento al momento de tomar decisiones según David (2008), son: regulaciones o liberalizaciones gubernamentales, cambios en las leyes fiscales, aranceles especiales, nivel de subvenciones gubernamentales, relaciones internacionales, regulaciones en torno a importaciones y exportaciones, cambios en la política fiscal y monetaria, condiciones políticas en otros países, leyes especiales, mercados mundiales del petróleo y de las divisas, entre otros.

### **Factores tecnológicos:**

Tal y como refiere Serna (2008), este considera que los factores tecnológicos están relacionados con el desarrollo de las máquinas, las herramientas, los procesos, los materiales, entre otros; factores competitivos: los determinados por los productos, el mercado, la competencia, la calidad y el servicio. Es importante resaltar, que los avances tecnológicos pueden crear nuevas ventajas competitivas que resulten más poderosas comparadas con las ventajas existentes. Cabe destacar, que las empresas deben tomar decisiones estratégicas que aprovechen las oportunidades tecnológicas para lograr una ventaja competitiva sustentable en el mercado.

Después de analizar el entorno, se encuentra como la pandemia marcó un antes y un después en el uso de las tecnologías como herramienta estratégica para penetrar en mercados nuevos o posicionarse en nichos desconocidos y atraer clientes por su fácil divulgación; se evidencia que las pymes están asumiendo nuevas características como el análisis del entorno, formando parte integral del proceso comercial y financiero, cabe resaltar que las amenazas que han asumido las empresas en esta era han permitido evaluar los riesgos económicos del entorno como una factor que determinan las estrategias que deben adoptar para afrontar las crisis.

### **Factores competitivos:**

Recopilar y evaluar información sobre los competidores es esencial para la formulación exitosa de la estrategia (Estrada et. al., 2009). Si una empresa detecta debilidad en un competidor, no mostrará piedad al sacar provecho de sus problemas. En este orden de ideas, Gate & Griwth, (2002:11), recomienda que se debe “evaluar la oportunidad de negocio frente al mercado y a los competidores potenciales. Es decir, tanto el empresario como el inversor consiguen valorar la validez y la coherencia externa de la idea empresarial”. En consecuencia, una evaluación lógica debería incluir los siguientes elementos: el análisis del mercado, el análisis de la competencia (incluido un posicionamiento frente a los competidores) y un análisis del contexto global.

Continuando con el criterio del autor, Gate & Griwth, (2002:13), para determinar el nivel de la competencia se deben considerar detenidamente los siguientes puntos: la tasa de crecimiento del (de los) segmento (s) de mercado, las diferencias existentes en las soluciones que se ofrecen a los clientes, las diferencias existentes en la estrategia en materia de precios y en la posición relativa de éstos, los gastos de adaptación, la facilidad para imitar las ofertas del producto o servicio, la tasa de innovación tecnológica y por último la situación de los derechos de propiedad intelectual e industrial.

Para Serna (2008:362), este análisis es parte fundamental del plan estratégico. Conocer a fondo la competencia es tan importante como identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas corporativas. Diseñar estrategias e indicadores para monitorear la competencia es básico en el desarrollo de un plan financiero.

Todos estos factores, representan oportunidades o amenazas para las pequeñas y medianas empresas en

función de cómo se ejecuten y de la manera en que las afecte, bien sea de manera positiva o negativa. Por lo antes planteado, las pymes del sector comercial de Valledupar, deben tomar en consideración algunos factores determinantes, tales como: espacio físico, personal calificado, cartera de productos, atención al cliente.

### 3. Metodología

El estudio es de carácter descriptivo y de campo, con un diseño transeccional, no experimental. La información fue colectada a través de una encuesta, guiada por un cuestionario constituido por 39 ítems. Aplicando una escala actitudinal tipo Likert con cinco (5) alternativas de respuesta para cada ítem, el cual fue validado a través de la técnica de juicios de cinco (5) expertos. La población objeto de estudio estuvo constituida por ocho (8), pymes del sector comercial.

**Cuadro 1: Población de estudio**

Nº	Pyme	Unidades informantes
1	Asociación De Cabildos Indígenas Del Cesar Dusakawi Epsi	2
2	Fundación Visión Caribe	2
3	Obras Interventorias Y Suministros S A S	3
4	Inversiones Y Proyectos Altamira S A S	2
5	Construambiente S A S	2
6	Ingeniería Multisectorial S A S	2
7	Negocios E Inversiones Sings S A S	2
8	Multiagro Inversiones Sas	3
Total Unidades informantes		<b>18</b>

Fuente: Cámara de Comercio de Valledupar, 2023.

### 4. Resultados y discusión

Con respecto a los factores que influyen en la toma de decisiones de financiamiento en las pymes del sector comercial de Valledupar, se consultó sobre aspectos que pueden ser considerados debilidades, fortalezas, amenazas u oportunidades, puede señalarse que estas empresas no utilizan métodos que permitan identificar y valorar los factores internos y externos que puedan generar ventajas competitivas o constituir inductores de riesgo que afecten su sostenibilidad y por consiguiente llevarlas al fracaso, tal como se evidencia del valor promedio de la media, que se ubica en casi nunca y nunca, demostrando con ello que no están en conocimiento de sus capacidades ni de los factores del entorno.

**Tabla 1. Dimensión: Factores que influyen en la toma de decisiones de financiamiento**

Promedio de los indicadores				
Indicadores	Debilidades	Fortalezas	Oportunidades	Amenazas
<b>DESVIACIÓN STD. (DS)</b>	0,74	0,7	0,63	0,66
<b>REPRESENTATIVIDAD</b>	<b>ALTA</b>	<b>ALTA</b>	<b>ALTA</b>	<b>ALTA</b>
<b>MEDIA</b>	2,5	2,3	1,7	2,27
<b>TENDENCIA</b>	<b>CN</b>	<b>CN</b>	<b>N</b>	<b>CN</b>

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados.

En atención a estos resultados, puede señalarse que en las pymes del sector comercial de Valledupar, presentan ciertas debilidades en cuanto a la suficiencia de recursos financieros y físicos para el desarrollo de sus actividades. Esta situación contradice los planteamientos de Gitman y Zutter (2012), Nájera (2003); Serna (2008), De Trejo (2008), quienes afirman que los recursos físicos y de transformación son básicos para las operaciones, el logro de los objetivos

y la creación de una ventaja competitiva, señalamientos que coinciden con Serna (2008); (Ecolink, 2009); Pérez y Merino (2010); Porter (2002) y Arnold (2008).

Por otra parte, estas empresas implementan programas de capacitación para el personal que labora en ella, pues la profesionalización del talento humano es un factor clave para este tipo de empresas, tal como señalan (Nafete y Rodríguez, 2011) y Chiavenato (2007), quienes explican que las personas constituyen el recurso más importante en toda la empresa, ya que son ellas quienes utilizan, diseñan, transforman y perfeccionan los demás recursos.

Estas empresas hacen poco uso de la tecnología y por lo tanto no se han visto afectadas por los factores de riesgos vinculados a cambios en la tecnología. En contraste a Pérez y Merino (2010), los recursos tecnológicos no son para estas empresas un medio para cumplir con su propósito. No existen en estas empresas los recursos tecnológicos tangibles, como una computadora, una impresora u otra máquina, o intangibles tales como un sistema, una aplicación virtual. En contraste a Porter (2002), no se destaca la importancia del desarrollo tecnológico para el logro de la ventaja competitiva, es decir todas las acciones tendientes a mejorar el producto y el proceso productivo.

Con respecto a las fortalezas, de acuerdo a los resultados, en las pymes del sector comercial de Valledupar, consideran que actualmente no pueden ofrecer a sus clientes un servicio acorde a sus expectativas y que los servicios ofrecidos no permiten mantener la fidelidad de los clientes. En este sentido puede afirmarse que estos aspectos no representan fortalezas pues, escasamente pueden ofrecer servicios para cubrir con las expectativas del cliente. Igualmente se evidenció que no siempre aplican estrategias financieras, lo cual obstaculiza una gestión eficiente de los recursos. Esta situación contradice lo expuesto por Jones, G. y Hill, C. (2005:42), quienes conciben las fortalezas como los elementos positivos de una organización y que constituyen factores clave para alcanzar los objetivos empresariales.

Con respecto a las oportunidades, de acuerdo a la opinión de la mayoría de los entrevistados, (DS promedio 0,63), las empresas del sector nunca evalúan oportunidades de negocio frente al mercado (1,70). Como puede observarse, según los valores reflejados en la tabla 1, en las pymes del sector comercial de Valledupar, no aplican métodos para identificar las oportunidades que se les presentan, lo cual es contrario a lo expuesto por (Bernal y otros. 2014), quienes señalan que las oportunidades generan el potencial de ventajas competitivas para la empresa. En este contexto David (2008) y Serna (2008), coinciden en señalar que los factores socioeconómicos, políticos, legales y tecnológicos pueden actuar como oportunidades para una organización siempre y cuando puedan desarrollar una ventaja.

Se indagaron las amenazas potenciales que pueden afectar la integridad y rentabilidad del negocio (Martínez, 2016). Como puede observarse, la mayoría de los entrevistados (DS promedio 0,66), indicaron que: casi nunca, son afectadas con la aplicación de nuevas leyes gubernamentales, a veces utilizan tecnología adecuada a las expectativas de sus clientes, y consideran que nunca, se ven afectadas por las fluctuaciones en los precios.

Generalmente estos factores, al no considerarse pueden conducir al cierre de un establecimiento [Sandrea y otros (2006a); García y Plaza (2000), De la Hoz y otros, (2008); Hitt y otros (2004) Hitt y otros (2004) Hitt y otros (2004); Malavé (2002)]; sin embargo, en las pymes del sector comercial de Valledupar, consideran no ser afectadas con la aplicación de nuevas leyes gubernamentales, es decir, que no constituyen amenazas directas, tal como explica (Ariza, 2011).

## 5. Conclusiones y recomendaciones

Con respecto a lo referido a los factores que influyen en la toma de decisiones de financiamiento se evidenció que las empresas no realizan un diagnóstico eficiente sobre tales factores, por cuanto no utilizan métodos que permitan identificar y valorar estos elementos y así configurar acciones para desarrollar ventajas competitivas.

Igualmente, no categorizan los factores que puedan constituir inductores de riesgo que afecten su sostenibilidad y por consiguiente llevarlas al fracaso.

Como reflexión final puede señalarse que las empresas observadas no poseen políticas financieras que orienten la toma de decisiones en cuanto a la selección de las fuentes e instrumentos de financiamiento y en consecuencia no han formulado estrategias de financiamiento acorde a su naturaleza que permitan un crecimiento sostenible

**En atención a las conclusiones establecidas anteriormente, se formulan las siguientes recomendaciones:**

Aplicar métodos que permitan realizar un diagnóstico asertivo sobre las condiciones internas de las empresas y del ambiente externo.

Establecer criterios para categorizar el nivel de riesgo asociado a los factores internos y externos.

Formular estrategias de financiamiento previendo los acontecimientos que pueden causar los factores internos y externos.

**Referencias**

- Ariza, Yesid (2011). El análisis estratégico como comienzo de la competitividad. *Revista Desarrollo Gerencial*. Volumen 3, número 1. Colombia. pp. 74-109).
- Arnold, T. (2008). Conceptos de tecnología. Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica.
- Barrios, S.P. (2005). Las Estrategias Financieras en Organizaciones de Ciencia y Tecnología Resumen. *Revisión Científica de Postgrado*. Año 16, N°. 28, Enero, Mayo, 112, 132. Caracas: Universidad Central de Venezuela.
- Bernal, Deyanira; Mora, Carlos; Arellano, Georgina y Torres, Karla. (2014). La alternativa del diagnóstico empresarial para la gestión directiva en pequeñas empresas comerciales en Sinaloa. *TELOS, Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*. Volumen 16, número 2. Venezuela. pp. 278-299).
- CEPAL (2015). Desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe Seguimiento de la agenda de las Naciones Unidas para el desarrollo post-2015 y Río+20. Conferencia sobre el Desarrollo Sostenible en América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Chiavenato, I. (2001). Administración de recursos humanos. Quinta Edición. McGraw-Hill Interamericana, S. A. Santafé de Bogotá, Colombia.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. México, D.F.: McGraw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- David, Fred. (2008). Conceptos de administración estratégica. Editorial Pearson Educación. México.
- De La Hoz, Betty., Ferrer, María., De La Hoz, Aminta (2008). Indicadores de rentabilidad: herramientas para la toma decisiones financieras en hoteles de categoría media ubicados en Maracaibo
- De Trejo, R. (28 de 08 de 2008). Blogspot Regina de Trejo. Obtenido de Blogspot Regina de Trejo: <http://reginadetrejo.blogspot.com/2008/08/recursos-basicos-deempresa.html?m=1>
- Dini, M. y Stumpo, G. (2020). (coords.), “Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento”, Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75/ Rev.1), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2020.
- Ecolink. (18 de 12 de 2009). Ecolink. Obtenido de Ecolink: <http://www.ecolink.com.ar/recursos/físicos>
- Espinosa, Fredy Romero, Zuray Andrea Melgarejo Molina, and Mary Analí Vera-Colina. 2015. “Fracaso Empresarial de Las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) En Colombia.” *Suma de Negocios* 6(13): 29–41.
- Estrada, Roberto; García, Domingo y Sánchez, Víctor. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la PyME: estudio empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia*. Volumen 14, número 46. Venezuela. (Pp. 169-182).
- Francés, Antonio. (2005). Estrategia para la Empresa en América Latina. Edición I.E.S.A. Caracas
- García, Ángel y Plaza, Shakyra. (2000). Implicaciones del contexto inflacionario sobre la inversión en el sector manufacturero venezolano. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*. Volumen 6, número 2. Venezuela. (Pp. 281-308).
- Gate & Growth. (2002). Guía para Redactar un Plan de Negocio.
- Gitman, Lawrence y Zutter, Chad, J. (2012). Principios de Administración Financiera. México: Editorial Pearson.
- González, Diego. (2011). Estructura financiera de las empresas en el sector farmacéutico del estado Zulia. Tesis de Grado. Maestría en Gerencia de Empresas, mención Gerencia Financiera. Universidad del Zulia. Venezuela.
- Heredia, A. (2020). “Políticas de fomento para la incorporación de las tecnologías digitales en las micro, pequeñas y

- medianas empresas de América Latina: revisión de experiencias y oportunidades”, Documentos de Proyectos (LC/TS.2019/96), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2020
- Hill, Charles y Jones, Garet (2011), *Administración Estratégica. Un enfoque integral*. Editorial McGraw-Hill. México.
- Hitt, Michael; Duane, Reade y Hoskisson, Robert. (2004). *Administración estratégica*. Editorial Thompson. México.
- Malavé, José. (2002). Todo lo que debería saber sobre costos y obstáculos a los negocios: la opinión de los empresarios y gerentes. *Revista Debates IESA*. Volumen 8, número 1. Venezuela. (Pp. 43-52).
- Martínez, Josnel. (2016). *Estrategias de inversión a largo plazo en el sector farmacéutico venezolano*. Trabajo de Grado. Maestría en Gerencia de Empresas, mención Gerencia Financiera. Universidad del Zulia. Venezuela.
- Moreno, Héctor (2013). La innovación tecnológica como herramienta para el desarrollo de la competitividad en las PyMES. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*. Volumen 2, número 3. México. (Pp. 30-41).
- Nafete Rodríguez, J. L. (21 de 11 de 2011). *Gestiopolis Acerca de ABC Temático*. Obtenido de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/el-valor-del-recursohumano-talento-humano/>
- Nájera Durán, Amado L. (2003). “El reto de la función financiera en el siglo XXI”, *Es economía Nueva Época*, México (5): 199-222
- Organización para la cooperación y el desarrollo económico OCDE (2019). *Smeg and Entrepreneurship Outlook*. <https://doi.org/10.1787/34907e9c-en>
- Ortega, Alfonso. (2008). *Planeación Financiera Estratégica*. Edición Mc Graw Hill
- Ortiz, A. (2005). *Gerencia financiera y Diagnostico estratégico*. Segunda edición. Editorial McGraw-Hill. Colombia.
- Pérez, Julián y Merino, María. Publicado: 2010. Actualizado: 2021.
- Definicion.de: Definición de recursos tecnológicos (<https://definicion.de/recursos-tecnologicos/>)
- Porter, Michael. (2002). *Ventaja Competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior*. 2da edición. Compañía Editorial Continental (CECSA). México.
- Saldívar, Antonio. (2007). *Planificación Financiera de la Empresa*. 3a Edición México: Trillas.
- Sandrea, Maryana; Boscan, Mariby; Romero, Jenny y Acosta, Ana. (2006b). Factores técnico-operativos determinantes de las decisiones de inversión privada en el sector confección zuliana. *Revista Venezolana de Gerencia*. Volumen 11, número 35. Venezuela. (Pp. 402-419).
- Serna, Humberto (2008). *Gerencia estratégica teoría-metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Índice de gestión*. Décima Edición. Colombia. Panamericana Editores.
- Thompson, A. y Strickland, A.J. (2004). *Administración Estratégica*. Décima tercera edición. México: Mc Graw Hill.