

# **LAS DECISIONES FINANCIERAS EN LAS GERENCIAS DE LAS PYMES ESTUDIO DE CASO - SAN JUAN PASTO - COLOMBIA**

## **FINANCIAL DECISIONS ON THE MANAGEMENT OF SMES - CASE STUDY SAN JUAN DE PASTO - COLOMBIA**

**Jairo Toro Diaz<sup>1</sup>.**

**Kristian David Rosas Estrada<sup>2</sup>**

[jtorod@autonoma.edu.co](mailto:jtorod@autonoma.edu.co)

Universidad Autonoma de Manizales - Colombia

### **Resumen**

El nuevo escenario de la economía impone retos de competitividad ineludibles para las empresas productoras de bienes y servicios, es por lo tanto fundamental desarrollar mecanismos y estrategias de productividad en todas las funciones de la organización.

Los últimos tiempos se han caracterizado a nivel mundial por cambios en todas las estructuras económicas, sociales, políticas, culturales, ideológicas fundamentalmente en los países de gran desarrollo tecnológico y científico. Estas transformaciones han incidido y afectado el comportamiento y las conductas de las personas y por supuesto el conjunto de las organizaciones y/o empresas.

En el estudio Se observó que los gerentes y empresarios en el ámbito de las decisiones financieras, siguen involucrándose en las decisiones de operación, es por esto que en muchas de las Pymes el cargo de los gerentes financieros se denomina también Director administrativo y financiero, siendo las más frecuentes las de contratación, negociación con proveedores, arrendamientos y compra de materia prima, estos resultados son semejantes a los arrojados por el observa el estudio Manizales, valida

---

<sup>1</sup> Magister en Administración Económica y Financiera, Candidato a Doctor en Administración, coordinador Departamento de Administración Universidad Autonoma de Manizales

<sup>2</sup> Aspirante a Magíster en Administración de Negocios, Especialista en Gerencia de Finanzas de la Universidad Autónoma de Manizales y Economista Empresarial, Universidad Autónoma de Manizales (2006). cr-estrada@gmail.com.

aun mas y pone en evidencia la existencia en nuestro medio de la 4ª decisión financiera (las de operación).

Se recomienda la realización estudios más amplios y complementarios en las pymes de Pasto, Nariño y agremiaciones que precisen y validen no solo la existencia de la 4º decisión financiera (decisiones de operación), sino que caracterice mucho mejor dichas decisiones y los ámbitos de la gerencia financiera por sectores económicos, tipo de empresa, etc.

**Palabras clave:**

- Pymes
- Decisiones Financieras
- inversión y Financiación
- Operación
- Reparto de Dividendos

**ABSTRACT**

The new scenario of the economy imposes inescapable competitive challenges for companies that produce goods and services, is therefore essential to develop mechanisms and strategies for productivity in all functions of the organization.

Recent times have been characterized by global changes in all the economic, social, political, cultural, ideological, mainly in countries of great scientific and technological development. These changes have influenced and affected the behavior and the behavior of people and of course all the organizations and / or companies.

In the It was observed that managers and entrepreneurs in the field of financial decisions are involved in operating decisions, which is why many SMEs in the office of financial managers is also known as Chief Financial Officer, the most frequent the procurement, negotiation with suppliers, leasing and purchasing of raw materials, these

results are similar to those thrown by the study notes Manizales, further validates and demonstrates the existence in our midst of the 4th financial decision (the operating ).

We recommend carrying out larger studies and complementary SMEs in Pasto, Nariño and unions to require and validate not only the existence of the 4th financial decision (operational decisions), but much better characterizes such decisions and the areas of financial management by economic sector, type of business, etc.

**Keywords:**

- SMEs
- Financial Decisions
- Investment and Finance
- Operation
- Distribution of Dividends

## **INTRODUCCIÓN**

El nuevo escenario de la economía impone retos de competitividad ineludibles para las empresas productoras de bienes y servicios, es por lo tanto fundamental desarrollar mecanismos y estrategias de productividad en todas las funciones de la organización. En esta perspectiva, el empresario desarrolla una actividad constante para alcanzar nuevos logros, su capacidad técnica, comercial o profesional resulta muchas veces insuficiente para lograr y consolidar el crecimiento.

Los últimos tiempos se han caracterizado a nivel mundial por cambios en todas las estructuras económicas, sociales, políticas, culturales, ideológicas fundamentalmente en los países de gran desarrollo tecnológico y científico. Estas transformaciones han incidido y afectado el comportamiento y las conductas de las personas y por supuesto el conjunto de las organizaciones y/o empresas.

Como parte de los resultados y/o efectos de los cambios sucedidos ha surgido a nivel de los agentes económicos y posterior desarrollo en otros sectores, el concepto de gerencia

financiera, que tiene como misión producir eficiencia en todas las áreas de una organización o empresas, así como la de establecer en actividades productivas de transformación, procesos de alta competitividad haciendo eficientes la maximización y utilización del capital de trabajo, los recursos financieros, técnicos, humanos y físicos, es decir, una óptima combinación del capital fijo y el capital variable, estableciendo de manera eficaz rendimientos crecientes, que a su vez, conlleven a incrementar el valor de la firma.

Bajo estas consideraciones, entonces es necesario anotar que el concepto de un modelo o perfil de gerencia financiera, se convierte en un elemento de alta necesidad y prioritario para el conjunto de los agentes sociales del país, para mejorar procesos de información, operativos, financieros, administrativos, y procesos gerenciales en general y así tomar decisiones financieras y administrativas oportunas, adecuadas y eficientes.

A nivel local y regional si bien se ha tratado de elaborar y adoptar programas efectivos de Gerencia Financiera en las Empresas, este no ha sido generalizado y todavía son muchas las organizaciones que a este nivel no han iniciado el proceso de dicho concepto. Situación que se confirma con la no existencia de ningún estudio concreto como el que se pone a consideración del comité de trabajos de grado del programa de Maestría en Administración de Negocios en la Universidad Autónoma de Manizales en el cual se pretende identificar Cuáles son las decisiones financieras más frecuentes, tomadas por los empresarios o gerentes de algunas PYMES de San Juan de Pasto?

## **MATERIALES Y METODOS**

El énfasis de un estudio de caso, está en describir o medir dos o más características o unidades de análisis con el fin de determinar cómo es o cómo se manifiesta el fenómeno.

En este sentido este estudio está orientado a observar y caracterizar una realidad de las Pymes de Pasto Nariño, donde se analizaron las decisiones financieras más frecuentes, tomadas por los empresarios o gerentes de algunas PYMES de San Juan de Pasto; para luego identificar en que rubros se toman las decisiones mas frecuentes y

poder determinar la validez de las decisiones de operación en la que los gerentes de las PYMES se deben involucrar.

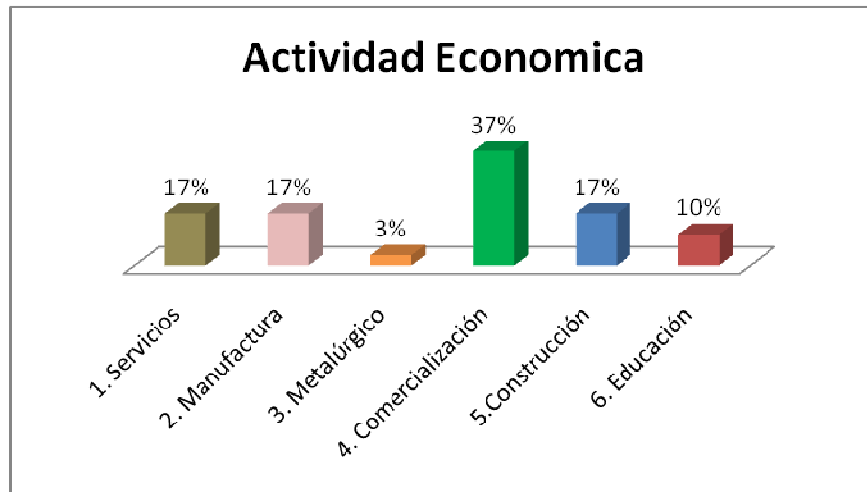
Se recomienda la realización estudios más amplios y complementarios en las pymes de Pasto, Nariño y agremiaciones que precisen y validen no solo la existencia de la 4° decisión financiera (decisiones de operación), sino que caracterice mucho mejor dichas decisiones y los ámbitos de la gerencia financiera por sectores económicos, tipo de empresa, etc. Permitiendo mayor grado de diferenciación y contribuir al progreso de las empresas de sus empleados y por ende de la desarrollo del departamento.

Para fijarla, se realizaran dos pruebas piloto, la primera con el objeto de revisar si el contenido de la encuesta, suministraba la información necesaria para poder desarrollar un buen estudio y cualificar los encuestadores. Igualmente se realizara juicio de expertos para la revisión del instrumento y se implementaran sus recomendaciones.

El Total Empresas inscritas en Cámara de Comercio de Pasto = 11287, pero el total de la base de datos de la cámara de comercio de Pasto para las PYMEs es de 453. Se realizo un muestreo aleatorio NO probabilístico de 30 empresas para aplicar el instrumento sobre sus gerentes o empresarios.

## RESULTADOS

Gráfico 1. Distribución de las empresas de acuerdo a la actividad Económica



Fuente: Elaboración Propia

La actividad económica de las empresas en el estudio mostro un mayor porcentaje en el área de la Comercialización (37%) seguido por Servicios, Mano Factura y Construcción con el (17%) el sector Educativo con (10%) y Metalúrgico con el (3%).

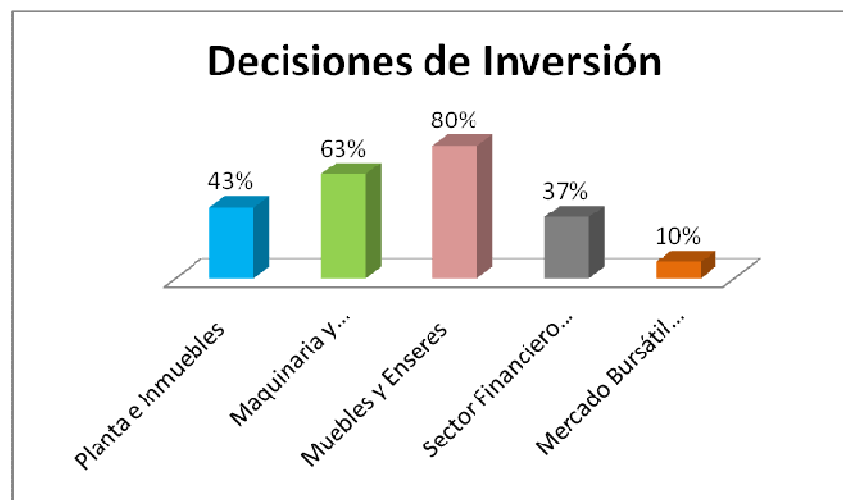
Es muy importante recalcar que San Juan de Pasto es una ciudad Fronteriza lo que hace que los empresarios se orienten a este tipo de actividad (Comercialización) esto se debe a la disminución en los fletes, lo cual hace que los productos sean más económicos en esta área, de la misma forma el sector de la comercialización no solo representa un alto porcentaje en el estudio de Manizales (52%), sino también en el resto del país, como lo muestro el estudio presentado por el centro de estudio económicos de ANIF (2007)<sup>3</sup> en el cual la comercialización representa la mayor concentración de las MIPYMES con un 69%, estos datos difieren con el arrojado por el censo económico realizado por el DANE (2005) donde las PYMES dedicadas al sector del comercio son apenas el 21,5%, lo que si se evidencia es como el sector

<sup>3</sup> Asociación de Instituciones Financieras. Perspectivas de las PYMES en Colombia - Fuentes del DANE (Departamento Nacional de Estadísticas), DNP (Departamento Nacional de Planeación) y ACOPI. Octubre de 2007.

denominado terciario cada vez tiene mayor participación en los sectores productivos del país y este comportamiento va en la dirección de las tendencias mundiales.

En el estudio, el sector de la comercialización esta seguida por Los servicios con el 17% que igual presenta cierta similitud con el mismo estudio de ANIF, el cual presenta al sector servicios con una participación del 20% del total de las PYMEs, pero muy inferior al Censo Económico del DANE (2005), según el cual las PYMES mayoritariamente se encuentran distribuidas en el sector servicios con un 59,2%.

Gráfica 2. Distribución de acuerdo a las Decisiones de Inversión

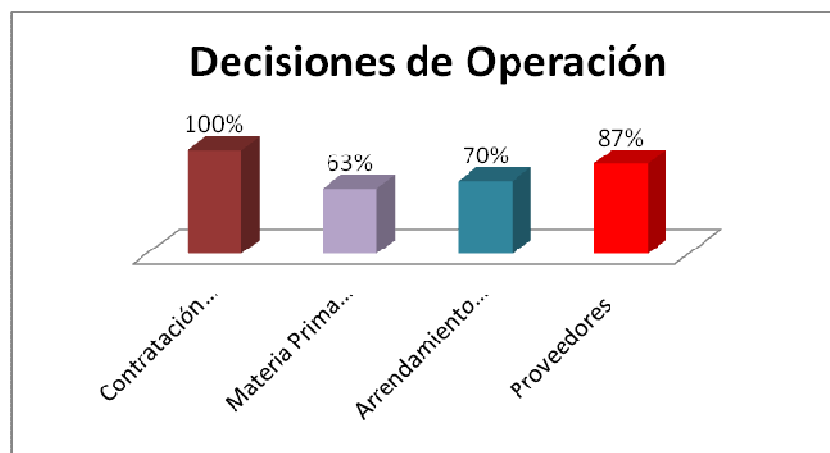


Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a las decisiones de inversión se observó según los resultados que las empresas objeto del estudio están invirtiendo en su mayoría en muebles y enseres (80%), maquinaria y equipo (63%) y planta e inmuebles (43%) como los rubros más relevantes, esto evidencia que la inversión sigue concentrada en lo tradicional y se observó la misma tendencia que se presentó en el estudio de la ciudad de Manizales, igualmente y de manera importante el porcentaje de inversión en el mercado bursátil con solo un 10%, posiblemente por el poco interés y el desconocimiento sobre este

mercado o pudiera ser también por la no existencia de una regional o puntos de la bolsa de valores en Nariño, lo anterior aunque presenta similitud con el estudio de Manizales por ser el porcentaje de menor inversión, cabe anotar que en dicho estudio si se evidencia una mayor proporción comparado con Pasto.

Gráfica 3. Distribución de acuerdo a las decisiones de Operación



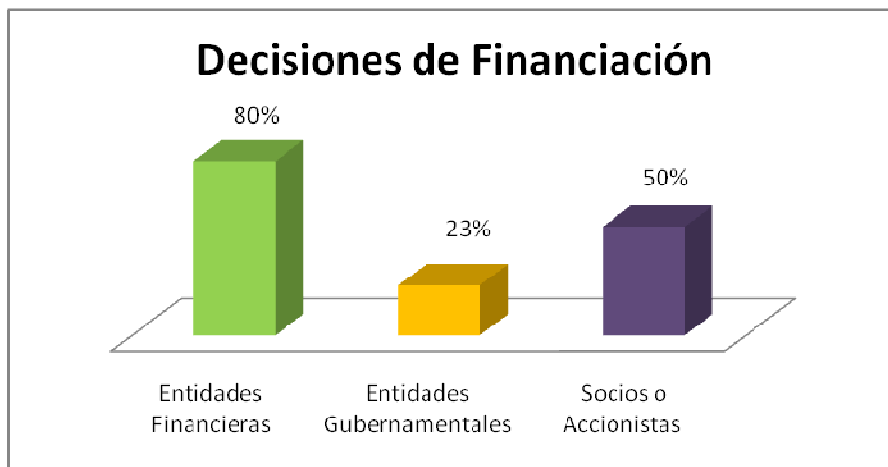
Fuente: Elaboración Propia

Esta grafica muestra las decisiones de operación de las diferentes PYMES del estudio, las cuales presentaron las actividades de contratación como las más frecuente (100%), seguida por el pago a proveedores con (87%); los arrendamientos y la compra de materia prima con 70% y 63% respectivamente.

Lo anterior mostro como los gerentes y empresarios Pymes no solo deben tomar decisiones financieras sino que también se tienen que involucrar en diferentes aéreas de la organización como talento humano, compras, administrativo etc.



Gráfica 9. Distribución de acuerdo a las decisiones de Financiación

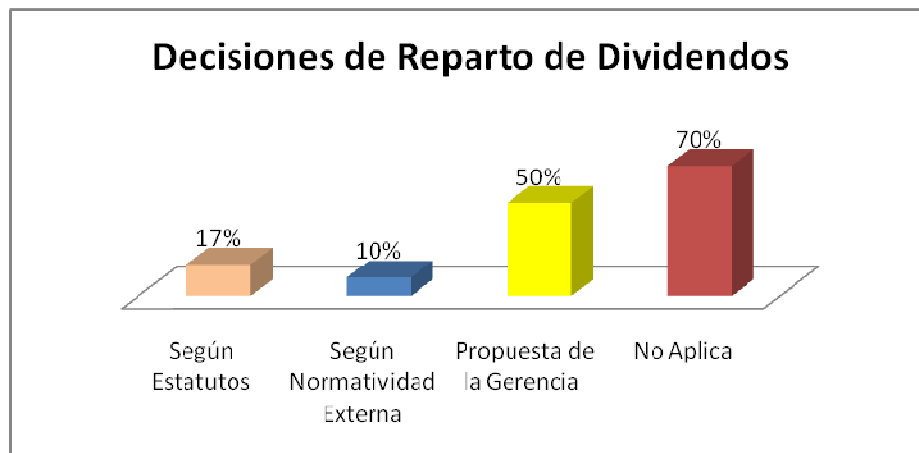


Fuente: Elaboración Propia

En las decisiones de financiación se observó que los gerentes o empresarios de las empresas que están siendo estudiadas, se apoyan o buscan la financiación de sus empresas en entidades financieras (80%), seguida por los socios o Accionistas (50%) y por último con entidades gubernamentales con 23%.

Lo anterior no solo muestra concordancia con el estudio de Manizales, sino también con el estudio de ANIF (2007) y Navarrete Mayorga (2005) en el diagnóstico integral de las empresas de familia de Bogotá, los cuales encontraron que las PYMES buscan su financiamiento en el sector bancario entre un 51% y un 69% dependiendo del sector (industria, comercio y servicios), por otro lado los resultados de los estudios de ANIF y Mayorga mostraron como las PYMES están buscando aportes de capital de socios, accionistas o recursos propios en un 27% mientras que el Estudio de Manizales presentó datos similares en este aspecto (51%) con el Estudio Pasto (50%).

Gráfica 10. Distribución según las decisiones de Reparto de Dividendos

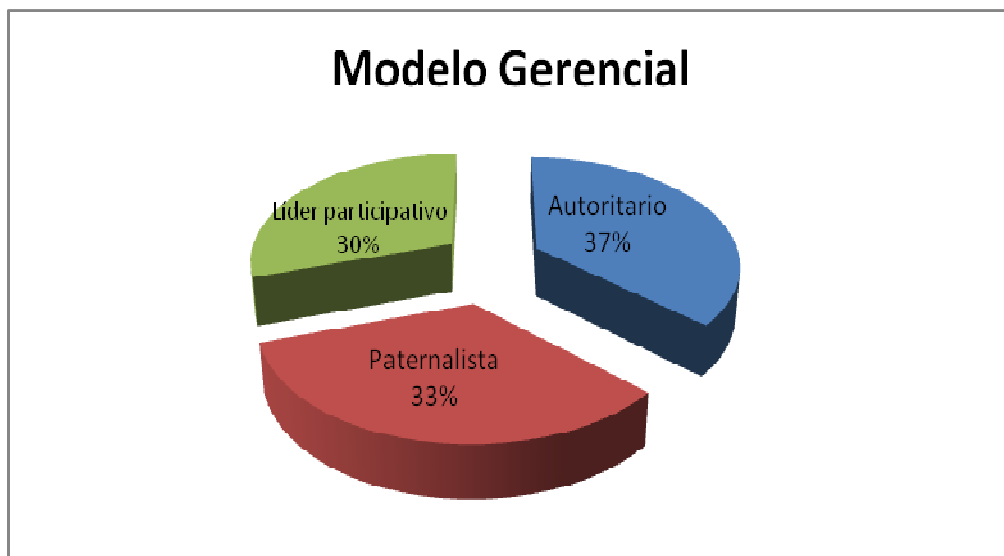


Fuente: Elaboración Propia

En las decisiones de reparto de dividendos se evidencio que las PYMES del estudio manifestaron que el reparto de dividendos no aplica a su empresa (70%), lo cual podría representar que son organizaciones sin ánimo de lucro, donde los excedentes deben ser reinvertidos según las normativas de constitución, dicho dato no guarda relación si observamos los resultados del estudio Manizales (12%).

De igual manera se observó diferencia en la decisión de dividendos según propuesta gerencial, donde el 50% de las empresas objeto del presente estudio respondieron favorablemente, mientras que en el estudio Manizales tan solo fueron el 38%.

Gráfica 11. Distribución de acuerdo al modelo Gerencial



Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al modelo gerencial se puede decir que los gerentes financieros de la PYMES objeto de estudio no tienen una preferencia o se identifican con un modelo en particular, ya que las respuestas estuvieron en proporciones muy similares, mientras que el estudio Manizales el mayor porcentaje se encontraba en el modelo líder participativo (74%), seguido por el Autoritario (18%) y por ultimo con el Paternalista (8%).

Lo encontrado en el presente estudio llama la atención, porque si bien es cierto que no existe un modelo ideal para la gerencia de las organizaciones, las tendencias modernas sobre las gerencia hacen referencia a la participación y el trabajo en equipo, características principales del modelo líder participativo, el cual no mostro preponderancia en los resultados y que además guarda relación con los datos observados en la siguiente grafica (grafica 12, cualidades gerenciales)

## **CONCLUSIONES**

Este trabajo permitió observar los diferentes panoramas de los gerentes financieros en las PYMES, en cuanto a las decisiones financieras más frecuentes en los ámbitos de inversión, financiación y reparto de dividendos.

Se observó como en el ámbito de la gerencia financiera y sus decisiones, tanto en el presente estudio como el de la ciudad de Manizales, las mujeres en los últimos años poco a poco han venido ampliando su campo de acción y participando más en cargos directos y de alta gerencia, así mismo que están cambiando las tendencias como en su momento lo mostro el estudio del Ministerio de Educacional Nacional (MEN), donde mostraba que el género femenino presenta mayor interés y predilección por estudiar profesiones relacionadas con áreas de la Salud, el diseño y las artes, mientras que carreras de las áreas de ingeniería, economía y finanzas es prioritariamente preferidas por el género masculino.

Por otro lado se vio en la antigüedad de las PYMES de los dos estudios una antigüedad en el mercado mayor a 10 año, lo cual representa empresas reconocidas y con suficiente maduras para poder mantenerse en su sector, también observamos una diferencia considerable en las empresas que se encuentran en el rango de 1 a 5 años ya que en el presente estudio son un menor porcentaje que en la ciudad de Manizales, lo que podría estar representando una mayor rotación de las empresas en la ciudad de Pasto.

Las PYMES indagadas mostraron una concentraron en el sector de la comercialización y servicios, al igual que en la ciudad de Manizales.

Frente a la estructura operativa el estudio mostró que las PYMES estudiadas como las del estudio de Manizales presentaron una estructura promedio más concentrada en Activos Corrientes que en fijos, lo cual guarda cierta relación con la actividad económica y en la estructura financiera un adecuado manejo de su endeudamiento y suficiencia patrimonial.

Frente a las Decisiones Financieras los empresarios y gerentes de las PYMES objeto de del presente estudio, se observo como las decisiones de inversión siguen siendo muy tradicionales y conservadoras (activos fijos), quizás buscando mayor capacidad instalada y posibilidades de operación, pero se observó con preocupación cómo los empresarios y gerentes aún no tiene el mercado de capitales como una de sus principales opciones a la hora de buscar financiación o inversión y es acá donde radica una de las principales diferencias con el estudio de la ciudad de Manizales, el cual mostro como el interés por estas opciones está mientras que en Pasto no es muy atractivo.

Por otro lado se observó que los gerentes y empresarios en el ámbito de las decisiones financieras, siguen involucrándose en las decisiones de operación, es por esto que en muchas de las Pymes el cargo de los gerentes financieros se denomina también Director administrativo y financiero, siendo las más frecuentes las de contratación, negociación con proveedores, arrendamientos y compra de materia prima, estos resultados son semejantes a los arrojados por el observa el estudio Manizales, valida aun mas y pone en evidencia la existencia en nuestro medio de la 4ª decisión financiera (las de operación), que no solo amplía el ámbito de ejercicio de los gerentes financieros, sino que contribuye al enriquecimiento de la doctrina y teoría financiera moderna.

Otras de las principales diferencias con el estudio realizado en Manizales esta en las decisiones de reparto de dividendos, donde se observó que la gran proporción de las empresas indagadas su respuesta fue no aplica, lo que podría explicarse si la razón social de dichas organizaciones es sin ánimo de lucro. De la misma manera se encuentran diferencias entre los dos estudios ya que la propuesta gerencial para el reparto de dividendos es la segunda opción para las empresas del presente estudio, mientras que el estudio de Manizales principalmente este reparto se hace según estatutos o norma interna de la empresa, esto último podría estar dando explicación al porque los empresarios y gerentes se involucran en las decisiones de operación, ya que si tenemos en cuenta la teoría clásica sobre decisiones financieras, la cual solo habla de 3 (financiación, inversión y reparto de dividendos), los gerentes verían reducido su

ámbito tan solo a dos tipos de decisiones y es acá donde la 4ª decisión de operación toma validez.

Los gerentes y empresarios del estudio no manifestaron en su respuesta la identificación con un modelo gerencial en particular a diferencia del estudio de Manizales, donde los resultados mostraron cierta preferencia por el modelo líder participativo.

Para los factores claves de éxito empresarial se puede notar que para los dos estudios El capital Humano sigue siendo el más importante ya que es un pilar básico y fundamental para el logro de las metas propuestas, siendo muy importante anotar lo dicho por TORO (2009) “la Gerencia Financiera es tan importante como la calidad de los mismos Gerentes, Gente competente no es todo lo que se necesita para manejar una empresa exitosa, ellos deben trabajar en un ambiente estructurado, con disciplina y con objetivos claros, en consecuencia, es indispensable evaluar la calidad de la Gestión y no solo la calidad de los reportes financieros”

## BIBLIOGRAFÍA

- AYYAGARI y Otros, Banco Mundial 2003. Mencionado por CLAVIJO Sergio. Perspectivas de las PYMES, Centro de Estudios Económicos - Asociación Nacional de Instituciones Financieras. Octubre de 2007. p. 11.
- Asociación de Instituciones Financieras. Perspectivas de las PYMES en Colombia - Fuentes del DANE (Departamento Nacional de Estadísticas), DNP (Departamento Nacional de Planeación) y ACOPI. Octubre de 2007.
- BLACK, Fischer and SCHOLLES, Myron. The Pricing of Options and Corporate Liabilities. Journal of Political Economy, Chicago 1973, Vol. 81, No. 3.
- ESSE Consultores. Los Secretos del Éxito de las Empresas Familiares en Colombia. Diario La República. Mayo de 2007.
- GARCIA, Santillán. HERRERA, Santiago y NAVARRO, Edel. *“Decisiones Financieras y la Administración del Riesgo desde el enfoque del aprendizaje”*, p. 2 y 3.
- GARCIA, Santillán. HERRERA, Santiago y NAVARRO, Edel. *“Decisiones Financieras y la Administración del Riesgo desde el enfoque del aprendizaje”*, p. 4 y 5.
- MARCHALL, Christopher and SIEGEL, Michael. Value-at-Risk: Implementing a Risk Measurement Standard. Massachusetts Institute of Technology – Sloan School of Management. June 1996.
- MODIGLIANI, Franco. MILLER, Merton H. *The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment. The American Economic Review*, Vol. 48, No. 3 (Jun., 1958), pp. 261-297.
- LELAND, Haynes and GOLDSTEIN, Robert. An EBIT – Based Model of Dynamic Capital Structure. The Journal of Business. University of Chicago, 2001, Vol. 74, No. 4.

- LORIE, James H. and SAVAGE, Leonard J. **Three Problems in Rationing Capital**. *The Journal of Business*, Vol. 28, No. 4, Capital Budgeting. Published by: The University of Chicago Press. Oct., 1955, pp. 229-239.
- PRIETO S., Andres. La Empresa Familiar desde la perspectiva de la Academia y los Gremios. Manizales junio 22 de 2007.
- SANABRIA D., Sor Esperanza. Las PYMES en Colombia: Evolución, Desarrollo y Fomento. Superintendencia de Sociedades. Mayo 2004.
- SANCHEZ p., José y REVUELTA B., Daniel. Desafíos de las PYMES Familiares. ISSN 0212-1867, No. 99, 1998. p. 159 – 173.
- TORO D., Jairo. Las Decisiones Financieras en las Gerencias de las PYMES de Manizales - Colombia, 2009.