



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

**Propuesta para mejorar el acceso a fuentes de
financiamiento en MiPymes del sector ferretero en
Bogotá, a través de educación en Gestión Financiera**

Williams Gonzalo Bernal Carreño

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Ciencias Económicas, Maestría en Administración de Empresas.
Bogotá, Colombia
2021

Propuesta para mejorar el acceso a fuentes de financiamiento en MiPymes del sector ferretero en Bogotá, a través de educación en Gestión Financiera

Williams Gonzalo Bernal Carreño

Trabajo de investigación presentado como requisito parcial para optar al título de:
Magister en Administración

Director (a):
Miguel Víctor Chirinos Grados.

Línea de Investigación:
Gestión Empresarial

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Ciencias Económicas, Maestría en Administración
Bogotá, Colombia
2021

La educación no cambia al mundo, cambia a las personas que van a cambiar el mundo.

Paulo Freire.

Declaración de obra original

Yo declaro lo siguiente:

He leído el Acuerdo 035 de 2003 del Consejo Académico de la Universidad Nacional. «Reglamento sobre propiedad intelectual» y la Normatividad Nacional relacionada al respeto de los derechos de autor. Esta disertación representa mi trabajo original, excepto donde he reconocido las ideas, las palabras, o materiales de otros autores.

Cuando se han presentado ideas o palabras de otros autores en esta disertación, he realizado su respectivo reconocimiento aplicando correctamente los esquemas de citas y referencias bibliográficas en el estilo requerido.

He obtenido el permiso del autor o editor para incluir cualquier material con derechos de autor (por ejemplo, tablas, figuras, instrumentos de encuesta o grandes porciones de texto).

Por último, he sometido esta disertación a la herramienta de integridad académica, definida por la universidad.

Williams Gonzalo Bernal Carreño

Fecha 16/02/2021

Agradecimientos

A Dios porque me brindó valor para no desfallecer, me invitó siempre a creer y no quedarme sin dar la lucha por seguir adelante.

A mi esposa por el acompañamiento incondicional, su apoyo desmedido y amor sin medida, que me llenó de nueva energía para seguir siempre adelante.

A mis hijos por ser esa alegría de mi vida, ese motivo que invita a ser mejor, por llenar mi corazón y mi ser de nuevos y bellos motivos.

A la universidad, sus directivos y mi director, que guiaron el proceso para completar mi trabajo y presentar este documento.

A los ferreteros que hicieron parte de la investigación, que aportaron sus experiencias y me permitieron entender mucho mejor su negocio y dinámica de vida.

Resumen

Propuesta para mejorar el acceso a fuentes de financiamiento en MiPymes del sector ferretero en Bogotá, a través de educación en Gestión Financiera.

El presente trabajo presenta una propuesta de apoyo a los dueños de las MiPymes del sector ferretero en Bogotá, para que puedan gestionar de forma eficiente sus recursos, acceder a nuevas fuentes de financiamiento y fortalecer sus empresas. Se realizó una revisión de la literatura sobre acceso a financiamiento y gestión financiera de las Pymes, de autores como Zevallos (2007), Vera (2012), Lopera, Vélez y Ocampo (2014), Vera, Melgarejo y Mora (2014), Maliso y Aguirre (2016), Bocanegra (2016), entre otros. Se analizó el comportamiento de los principales indicadores financieros del sector ferretero de los años 2013 a 2019, sumando análisis que instituciones como ACOPI hicieron de las PYMES tras las afectaciones que estas tuvieron por el Covid-19 en el año 2020. De forma seguida se aplicó el cuestionario planteado por Vera-Colina (2012) de forma no experimental, transversal y correlacional, aplicado a una muestra de 75 MiPymes ferreteras de Bogotá, para analizar los principales componentes de la gestión financiera de estas empresas; encontrando en esta muestra una presencia Media baja en la gestión financiera realizada por estas MiPymes, resultado que contrastado con la literatura y los resultados del sector, permitió elaborar una propuesta de educación en Gestión financiera para algunas MiPymes del sector ferretero en Bogotá, que les provee de recomendaciones para mejorar la gestión de sus recursos y el proceso de acceso a diferentes fuentes de financiamiento.

Palabras clave: Mipyme, Gestión financiera, financiamiento, indicadores financieros, educación financiera.

Abstract

Proposal to improve access to financing sources in MSMEs of the hardware sector in Bogotá, through education in Financial Management.

This paper presents a proposal to support the owners of MSMEs in the hardware sector of Bogotá, so that they can manage efficiently their resources, access to new sources of financing and strengthen their companies. A review of the literature on access to financing and financial management of SMEs was carried out, of authors such as Zevallos (2007), Vera (2012), Lopera, Vélez and Ocampo (2014), Vera, Melgarejo and Mora (2014), Maliso and Aguirre (2016), Bocanegra (2016), among others. The behavior of the main financial indicators of the hardware sector from 2013 to 2019 was analyzed, adding analysis that institutions such as ACOPI made of SMEs after the affectations they had by Covid-19 in 2020. The questionnaire proposed by Vera-Colina (2012) was then applied in a non-experimental, cross-sectional and correlational way, applied to a sample of 75 MSMEs hardware stores in Bogotá, to analyze the main components of the financial management of these companies; finding in this sample a low medium presence in the financial management carried out by these MSMEs, a result that contrasted with the literature and the results of the sector, allowed to develop a proposal for financial management education for some MSMEs in the hardware sector in Bogotá, that provides them with recommendations to improve the management of their resources and the process of accessing different sources of financing.

Keywords: MSMEs, Financial management, financing, financial indicators, financial education.

Contenido

	Pág.
Resumen	IX
Lista de figuras	XIII
Lista de tablas	XV
Introducción	1
1. Problemática de Investigación.	5
1.1 Coyuntura Económica	5
1.2 Pregunta de Investigación.	8
2. Contexto base de las Mipymes.	9
2.1 Comportamiento MiPymes Ferreteras 2013-2019.	11
2.1.1 Crecimiento y rentabilidad sector ferretero.....	12
2.1.2 Endeudamiento sector ferretero.....	13
2.1.3 Indicadores de eficiencia sector ferretero.....	13
2.1.4 Indicadores de liquidez sector ferretero	14
3. Marco Conceptual	15
4. Metodología.	25
4.1 Delimitación, ámbito de aplicación:	25
4.1.1 Delimitación Legal:	25
4.1.2 Delimitación regional:.....	27
4.1.3 Delimitación Teórica:	27
4.2 Descripción de la metodología propuesta:.....	29
4.2.1 Secciones:	29
4.2.2 Escala de medición:.....	30
4.2.3 Procesamiento y análisis de la información:	30
5. Aplicación de la metodología a MiPymes del sector ferretero ubicadas en Bogotá. Resumen de resultados.	33
5.1 Presencia de planificación estratégica.....	33
5.2 Análisis funcional de la gerencia financiera.	36
5.3 Existencia de mecanismos de control estratégico.	40
5.4 Procesos de planificación y control Financiero.	42
5.5 Parámetros financieros para toma de decisiones de largo plazo.	44
5.6 Parámetros financieros para toma de decisiones de corto plazo.	47
5.6.1 Parámetros relacionados con el Covid-19.....	50

XII Propuesta para mejorar el acceso a fuentes de financiamiento en Mipymes del sector ferretero en Bogotá, a través de educación en Gestión Financiera

5.7	Articulación de los componentes.....	52
5.8	Contrastación de resultados obtenidos.	54
6.	Propuestas de Mejora.....	58
6.1	La educación Financiera.....	58
6.1.1	Educación en Gestión financiera para MiPymes Ferreteras de Bogotá:	64
7.	Conclusiones	85
A.	Anexo: Cuestionario Gestión Financiera en Pequeñas y medianas Empresas. (Vera-Colina, 2012).....	91
B.	Anexo: Relación de Indicadores con ítems de cuestionario. (Vera-colina, 2012). (Página 1 de 2).....	106
	Relación de Indicadores con ítems de cuestionario. (Vera-colina, 2012).	107
C.	Anexo: Codificación de las Respuestas del cuestionario: Gestión Financiera en MiPymes del sector ferretero. (Vera-Colina, 2012)	108
D.	Anexo: Ficha de respuestas datos generales de las empresas encuestadas.	110
	Página 1 de 5.....	110
E.	Prueba de confiabilidad. Procedimiento Alpha de Cronbach. (Página 1 de 4).....	115
F.	Páginas de Consulta web en Gestión Financiera. (Página 1 de 3)	119
	Páginas de Consulta web en Gestión Financiera. (Página 2 de 3)	120
	Páginas de Consulta web en Gestión Financiera. (Página 3 de 3)	121
	Referencias	123

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1-1. Coyuntura Económica.	5
Figura 1-2. Fuentes de Financiación por tamaño de empresa	6
Figura 1-3. Determinantes que obstaculizan el acceso a créditos a MiPymes.	7
Figura 2-1. Fuentes de Financiación.....	11
Figura 2-2. Indicadores de Rentabilidad sector Ferretero 2013-2019.....	13
Figura 2-3. Indicadores de Endeudamiento sector Ferretero 2013-2019	13
Figura 2-4. Indicadores de Eficiencia sector Ferretero 2013-2019	14
Figura 5-1. Presencia de Planificación estratégica.....	34
Figura 5-2. La empresa al diseñar su planificación estratégica considera:.....	35
Figura 5-3. Se toman en cuenta el DOFA para desarrollar el plan estratégico:.....	35
Figura 5-4. La empresa tiene personal especializado en el área financiera:	36
Figura 5-5. ¿Quién realiza las operaciones financieras en la empresa?	36
Figura 5-6. Análisis funcional de la Gerencia Financiera.....	38
Figura 5-7. ¿Se analiza la relación existente entre activos, pasivos y patrimonio en los estados financieros de la empresa?.....	39
Figura 5-8. ¿Se examina la relación entre costos, gastos y ventas?.....	39
Figura 5-9. Su empresa /ferretería, cuenta con indicadores de gestión?	40
Figura 5-10. ¿Qué acciones se implementan para estimular la responsabilidad en el logro de las metas?	41
Figura 5-11. Existencia de mecanismos de control estratégico.....	41
Figura 5-12. Procesos de planificación y control financiero.....	43
Figura 5-13. ¿Se establecen políticas financieras a largo plazo para la toma de decisiones?	43
Figura 5-14. Preparación de documento final de planificación financiera:.....	44
Figura 5-15. Parámetros financieros para toma de decisiones de largo plazo	45
Figura 5-16. Cuando la empresa planifica realizar inversiones a largo plazo, se procede así:	45
Figura 5-17. Para decidir la conveniencia de una inversión a largo plazo, utiliza el siguiente método de evaluación:	46
Figura 5-18. Para el financiamiento de operaciones de largo plazo, se procede a:....	46
Figura 5-19. ¿Se establecen políticas para otorgar crédito a los clientes?.....	48
Figura 5-20. Para el financiamiento de operaciones de capital de trabajo, se procede a:	48
Figura 5-21. Factores que principalmente han afectado a las empresas/ferreterías para acceder a nuevos créditos.....	49

Figura 5-22.	Costos que se consideran al analizar las fuentes de financiamiento.	49
Figura 5-23.	Las desviaciones en los planes ejecutados, ¿sirven de referencia en planes futuros?	50
Figura 5-24.	Frente al Covid-19 y los cambios que generó al plan inicial del año:	51
Figura 5-25.	Comparación de las ventas de los 3 primeros trimestres del 2020 frente al mismo periodo del 2019.....	51
Figura 5-26.	Acceso al crédito tras el inicio del Covid-19.....	52
Figura 5-27.	Condiciones de Gestión Financiera en Mipymes Ferreteras.....	52
Figura 5-28.	Componentes de Gestión Financiera en Mipymes Ferreteras de Bogotá.	53

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1-1. Destino Recursos Créditos Otorgados	2
Tabla 2-1. Indicadores de Liquidez Sector Ferretero 2013-2019	14
Tabla 3-1. Sistematización de la Variable Gestión Financiera	17
Tabla 3-2. (continuación).....	18
Tabla 4-1. Clasificación tamaño empresas sector comercio en Colombia.	26
Tabla 4-2. Clasificación tamaño empresas encuestadas.....	26
Tabla 4-3. Clasificación empresas encuestadas, según número de empleados.....	27
Tabla 4-4. Estadísticas base aplicación de encuestas.	29
Tabla 4-5. Interpretación de puntuaciones promedio del cuestionario “gestión Financiera en pequeñas y medianas empresas”.	31
Tabla 5-1. Presencia de planificación estratégica.....	34
Tabla 5-2. Número de empleados y establecimientos de empresas donde el dueño realiza las operaciones financieras.....	37
Tabla 5-3. Análisis de costos y acceso a créditos de empresas donde el dueño realiza las operaciones financieras.	37
Tabla 5-4. Análisis funcional de la Gerencia Financiera.	38
Tabla 5-5. Existencia de mecanismos de control estratégico.	40
Tabla 5-6. Procesos de planificación y control financiero.	42
Tabla 5-7. Parámetros financieros para la toma de decisiones de largo plazo.	44
Tabla 5-8. Parámetros financieros para toma de decisiones de corto plazo.....	47
Tabla 5-9. Gestión financiera en Mipymes Ferreteras. Condiciones para el desarrollo del proceso. Coeficientes de Correlación.	53
Tabla 5-10. Gestión Financiera en Mipymes ferreteras de Bogotá. Coeficientes de Correlación. 54	54
Tabla 5-11. Contraste condiciones de gestión Financiera en Mipymes ferreteras y Pymes manufactureras.....	55
Tabla 5-12. Contraste componentes de gestión Financiera en Mipymes ferreteras y Pymes manufactureras.....	56
Tabla 5-13. Contraste componentes de corto plazo de gestión Financiera en Mipymes ferreteras y Pymes manufactureras.....	57
Tabla 6-1. Plan de Trabajo Inicial.....	63
Tabla 6-2. Plan de trabajo en planificación estratégica.	66
Tabla 6-3. Plan de trabajo en análisis funcional de la gerencia.	69
Tabla 6-4. Plan de trabajo en la Existencia de mecanismos de control estratégico.	71
Tabla 6-5. Plan de trabajo en procesos de planificación y control financiero.....	74

Tabla 6-6.	Plan de trabajo en la toma de decisiones de largo plazo.	76
Tabla 6-7.	Plan de trabajo en parámetros financieros de corto plazo, análisis base. ..	79
Tabla 6-8.	Plan de trabajo en Gestión financiera de corto plazo, acceso a financiamiento.....	82
Tabla 6-9.	Plan de trabajo articulación de componentes.....	84

Introducción

En el marco del “1er Congreso de Seguridad y Salud en el Trabajo de la Pequeña y Mediana Empresa”, la ministra del Trabajo, Alicia Arango Olmos, recordó la importancia que tienen las MiPymes en el país, según cifras del DANE, estas componen más del 90% del sector productivo nacional y generan el 35% del PIB y el 80% del empleo de toda Colombia, indicando que por ello el ministerio reúne esfuerzos para quitar barreras, simplificar trámites y generar fuentes de financiamiento adecuadas para el fortalecimiento de las MiPymes, fuente de empleo de más de 16 millones de colombianos (Ministerio de Trabajo, 2019).

Por su parte Rosmari Quintero, la presidente de la Asociación Colombiana de las Micro, pequeñas y medianas empresas (ACOPI) en el congreso Nacional Mipyme de 2019, señaló que las MiPymes representaban el 96% del tejido empresarial, aportaban el 40% del PIB y generaban más de 17 millones de empleos, por lo que eran fundamentales no solo para el empleo, sino también para el crecimiento del país (Monterrosa, 2019).

Quiñones et al.(2014, p.10), señalaron que la perdurabilidad de las empresas: “... es un tema de preocupación para los gobiernos, las empresas y la academia, ya que de una u otra forma las organizaciones que no sean perdurables afectan a la sociedad, al individuo y a la economía en general”.

Frente a la necesidad de trabajar en la perdurabilidad, el gobierno presentó a inicios de 2019 el documento CONPES 3956 (pp. 73-75), sobre política de formalización empresarial en el cual planteó diferentes frentes de acción para fortalecer los canales de financiamiento de las MiPymes, donde si bien se habla de ampliar fuentes de financiamiento y volumen de recursos disponibles para MiPymes, también se habla de la importancia de promover la educación financiera como instrumento para mejorar la toma de decisiones de los empresarios, apalancar mejor sus empresas, midiendo mejor beneficios frente a riesgos.

Al indagar más profundamente en los frentes de acción planteados por el gobierno se observa que estos se enmarcan en tres estrategias puntuales, la primera, que a las MiPymes se les abran las puertas de la financiación tradicional; la segunda

busca traer recursos alternativos, relacionados con la economía digital y educación en apropiación de habilidades de gestión financiera; y la última busca mejorar el ambiente institucional, con reglas más amigables con este núcleo empresarial (Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES 3956), 2019, pp. 73-75).

Ante las estrategias que plantea el gobierno, el reporte de Banca de Oportunidades de febrero de 2019, sobre financiamiento de las MiPymes en Colombia, indica que la restricción en el acceso al crédito adecuado es una de los principales causas por las que las MiPymes no crecen; causa que les dificulta afrontar crisis, invertir e innovar cuando no tienen acceso a fuentes de financiación formales (Álvarez, 2019). De acuerdo con el estudio hecho por Zuleta (2016, p. 29), para la CEPAL, el crédito se convierte en una herramienta financiera que potencializa el crecimiento empresarial, con crédito hay mayor crecimiento en ventas, márgenes de producción e inversión, mientras que las empresas que no tienen crédito parecen mantenerse iguales en el tiempo, sin poder gozar de crecimientos en ventas.

Tabla 1-1. Destino Recursos Créditos Otorgados

% Sector Comercio (2018 II)	Destino de los Recursos	
	Empresa Formal	Empresa Informal
Capital de Trabajo	78	77
Remodelaciones	10	6
Nomina	6	7
Mejora condiciones Créditos	4	4
Compra-arriendo Maquinaria	2	6
TOTAL	100	100

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

De acuerdo con la Gran Encuesta a las Microempresas GEM (ANIF, 2019), el principal destino de los recursos para los microempresarios del sector comercio fue la compra de inventarios, capital de trabajo, pago de deudas (78% formal, 77% Informal), ocupando el pago de la nómina el tercer renglón en importancia (6% formal, 7% informal) Es decir, que más del 80% de los encuestados usaron los préstamos para obtener liquidez, mientras que menos del 20% realizó remodelaciones o adecuaciones en su negocio o negociaciones para mejorar sus condiciones crediticias.

En el marco de la principal feria ferretera, Expofierros, 2018 en la conferencia Retos financieros del sector ferretero, se señaló que aunque muchas veces estas empresas no accedían a créditos de entidades financieras, las que lo hacían en muchas ocasiones hicieron los reportes financieros solo porque lo pedía la entidad,

pero no aprovecharon el tiempo invertido en elaborarlos y los recursos destinados para su elaboración como fuente de información que les permitiera posicionarse en el mercado y competir de manera estratégica. Siendo además el principal error para estos empresarios, pensar solo en el corto plazo, pues esa inmediatez no les permitió diversificar sus negocios y estar atento a las oportunidades para realizar una eficiente gestión financiera de sus recursos, por ello lo que importa no es la cantidad de datos, si no la calidad de los mismos, que permitan conocer que tengo, relacionarlos con el flujo de caja e identificar el margen de maniobra financiera que se tiene, saber cuánto se debe vender, cómo se debe cobrar a los clientes, y cómo se debe financiar la empresa con proveedores y bancos (Janica, 2018).

Cabrera-Bravo et al.(2017, p. 224), señalaron que uno de los retos más significativos para el buen funcionamiento de las organizaciones, es saber administrar y gestionar de la mejor manera los recursos financieros; algo fundamental si se entiende que toda actividad que se realiza debe materializarse en dinero que entra o sale, y que contribuye o frenan la obtención de resultados positivos y al logro de un buen ejercicio financiero, por ello la gestión financiera no se puede limitar a procesar y suministrar información, sino que debe ser artífice de la estrategia de la organización.

Volviendo al documento CONPES 3956, se debería pensar que el Gobierno tiene dentro de su hoja de ruta, el trabajar en una estrategia de apropiación de habilidades de gestión financiera, pero en el documento se observa que el objetivo de fondo es llevar a las empresas a la formalización y aunque es claro que ser formal es una condición necesaria para que las empresas puedan crecer, desarrollarse y ser más productivas; por sí solo, no es garantía para que una empresa acceda al sistema bancario, logre más clientes o aumente sus ganancias y rentabilidad (McKenzie & Sakho, 2010; Alcazar et al., 2010).

Los empresarios poco a poco se están dando cuenta que “para acceder a un préstamo, más allá de ser formal, una empresa debe presentar un modelo de negocio con los flujos financieros suficientes para que un banco tenga la certeza de que logrará repagar su crédito; para atraer más clientes, debe ofrecer su producto con una relación calidad precio que sea atractiva en comparación con el resto del mercado”. (CONPES 3956, 2019, p.27) Para realizar las anteriores tareas los empresarios, ferreteros, tenían en su mente; que debían abrir sus negocios, debían tener productos para satisfacer las necesidades de sus clientes, pero frente a una crisis como la originada por el Covid-19, se encontraron; que no se les permitía abrir sus negocios, las necesidades de sus clientes cambiaron abruptamente, sus flujos de caja desaparecieron o disminuyeron a niveles mínimos,

se vieron ante una situación donde la relación calidad, precio parecía no ser lo importante, lo que en palabras de Nicolas Uribe (2020), presidente de la cámara de comercio de Bogotá, la pandemia llevó a las empresas a repensarse, a gestionarse financieramente, a pesar uno a uno cada recurso disponible, a buscar la forma de volver a ser competitivos, lograr acceder a nuevas oportunidades de negocio y de financiamiento.

En esta línea el objetivo de este trabajo es presentar una propuesta de educación en gestión financiera que apoye el acceso a fuentes de financiamiento de las MiPymes del sector ferretero en Bogotá, se busca describir su realidad, revisar la literatura sobre acceso a financiamiento y gestión financiera y contrastar sus resultados para construir un análisis que seguirá un método de investigación interpretativo y contextual, para construir una postura reflexiva sobre las empresas de estudio y presentar las recomendaciones a seguir en Educación en Gestión financiera para algunas MiPymes del sector ferretero en Bogotá.

Se muestran estudios previos con las principales características de la gestión financiera de estas empresas, que brindan un contexto base de la situación de las MiPymes, contexto que se complementa con un diagnóstico de la gestión financiera y la situación de acceso a financiamiento de las MiPymes del sector ferretero en Bogotá, junto con un análisis de los principales indicadores financieros de este sector, que se completa con la identificación de las características de educación en Gestión Financiera que poseen los dueños y/o gerentes de estas empresa, para así explicar las características de la propuesta de educación en gestión financiera, que los apoyará en el proceso de acceso a diferentes fuentes de financiación, mostrando en la propuesta lo que requieren conocer los dueños de estas empresas y la forma como deberían acceder a este conocimiento. La investigación tiene como alcance algunas ferreterías MiPymes de la ciudad de Bogotá por cuanto constituyen uno de los subsectores que requieren de una gestión financiera efectiva para mantenerse de forma permanente activas.

1. Problemática de Investigación.

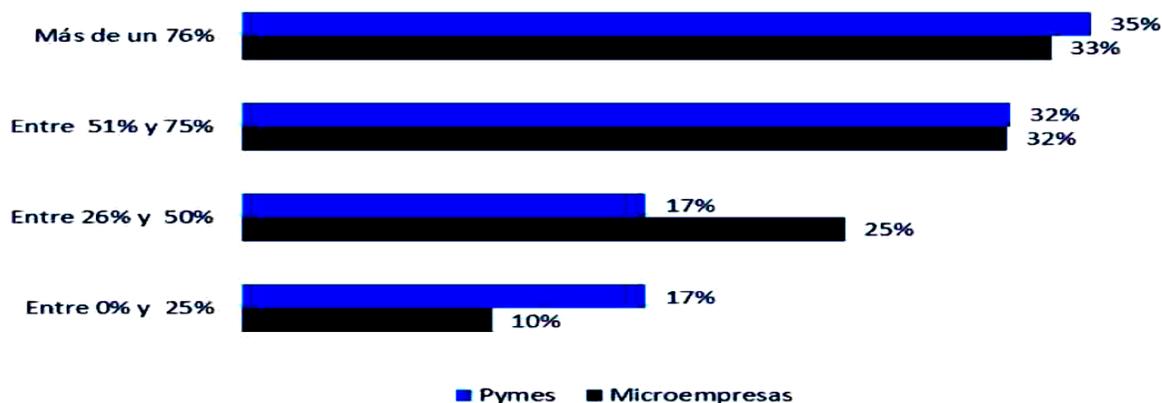
Vera-Colina y Mora-Riapira (2011) señalaron que los diferentes obstáculos que encuentran los diferentes empresarios se resumen en dos: “falta de conocimiento y falta de acceso” lo que complementan con lo mencionado por Erard (1999) y que sigue hoy aún vigente:

“las pymes sufren de una gran falta de información, de saber, de know-how, de educación, de actualización, de conocimientos: están hambrientas de saber más, de aprender, de ponerse al día, de conocer. Las Pymes sufren también de una sentida falta de acceso: acceso a la banca, al crédito, a los proveedores, al gobierno, a la tecnología, a los recursos de todo tipo” (p. 219).

1.1 Coyuntura Económica

Al analizar las cifras de producción, empleo y ventas en el primer trimestre del 2020, frente al primer trimestre de 2019, se encontró que la producción y ventas disminuyeron en 13 puntos porcentuales; el 35% de pymes y el 33% de microempresarios afirmaron que el nivel de afectación en sus ventas e ingresos por causa del COVID-19 superó el 75%, mientras que el 32% consideró que la afectación osciló entre un 51% y 75% (ACOPI, 2020)

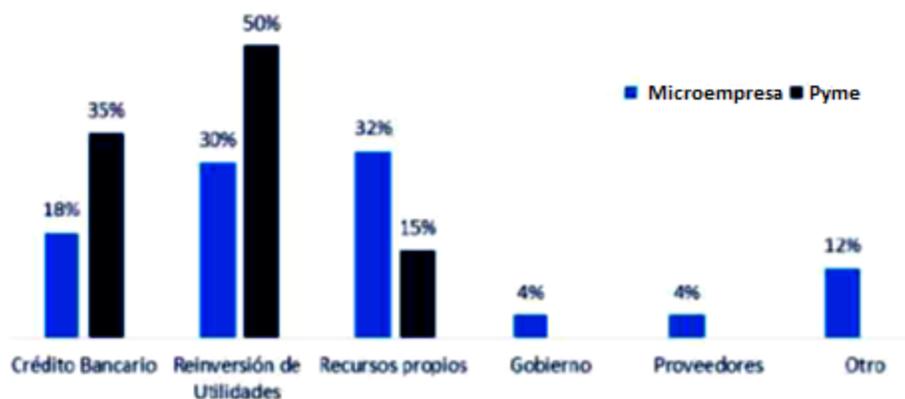
Figura 1-1. Coyuntura Económica.



Fuente: ACOPI, (2020)

La exclusión de las llamadas fuentes de financiamiento bancarias de los empresarios MiPymes antes del Covid-19 era alta y al revisar las fuentes de financiación de las PYMES en el primer trimestre del 2020, se encontró que la reinversión de utilidades (50%) era la fuente número uno de recursos, seguida del crédito bancario (35%), mientras que la principal fuente para los microempresarios fue los recursos propios (32%), seguidos de la reinversión de utilidades (30%), y microcréditos (18%), siendo su cuarta fuente base de financiación otras no convencionales (12%) como los créditos gota a gota (ACOPI, 2020).

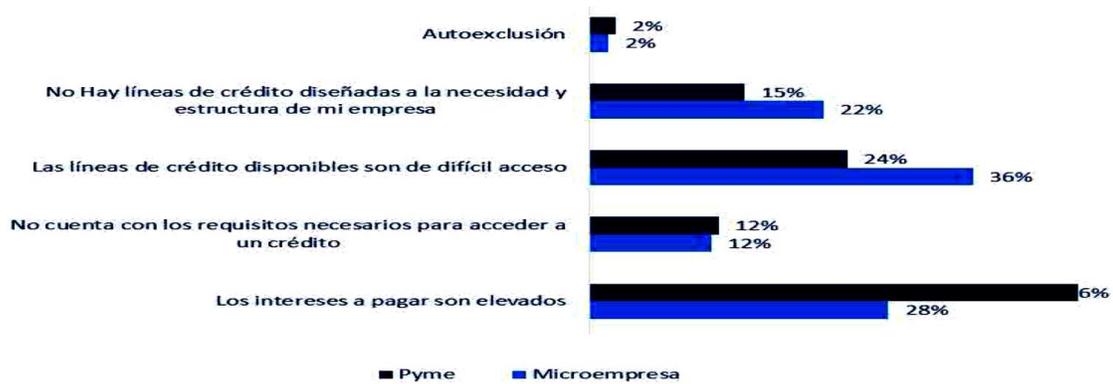
Figura 1-2. Fuentes de Financiación por tamaño de empresa



Fuente: ACOPI, (2020)

Al profundizar en las principales limitaciones que tienen las empresas MiPymes en el acceso a recursos, se encontró que el 46% de empresarios Pymes afirmaron que los intereses que pactaban en los créditos eran elevados, lo cual encarecía el costo de éste, seguido del difícil acceso a las líneas de crédito; por otra parte, el 36% de microempresarios afirmaron que les cuesta acceder a líneas de crédito, y cuando lo hacen, los intereses son elevados (28%), así mismo, el 22% manifestó que no hay productos diseñados acordes a la estructura y capacidad de la microempresa. (ACOPI, 2020).

Figura 1-3. Determinantes que obstaculizan el acceso a créditos a MiPymes.



Fuente: ACOPI, (2020)

Si a lo anterior se añade lo indicado por Alejandra Osorio, subdirectora de ACOPI: “las MiPymes constituyen el 96% del tejido empresarial del país, son el origen del 40% del PIB, generan el 80% del empleo total”, se crea un panorama preocupante, por los impactos económicos generados no solo a estas empresas, sino a toda la economía; lo que llevó al Gobierno en abril a decretar ayudas por 14,5 billones de pesos, que representaron 1,4% del PIB, sin olvidar que cada mes de cuarentena cuesta al país entre 25 y 33 billones de pesos (Villabona et al., 2020).

ACOPI profundizó aún más en la situación de los microempresarios y encontró que por el aislamiento preventivo generado por el Covid-19, el 24% de las Mipymes con su flujo de caja solo cubría dos semanas de funcionamiento, otro 24% cubría una semana y un 29% no cubría ni una sola (Villabona et al., 2020), si le añadimos a los ingredientes anteriormente mencionados, el limitado acceso a créditos, los altos costos en tasas que indicaban pagaban los microempresarios previos a la crisis sanitaria y que en palabras del presidente de la Cámara de Comercio de Bogotá: “durante la crisis las tasas subieron y el acceso a créditos se ha restringido aún más, puesto que la demanda por los mismos se ha disparado” (Uribe, 2020); nos encontramos en el peor escenario, donde el desafío de educar a los microempresarios, en habilidades de gestión financiera, que les permita realizar una apropiada reestructuración o adecuación financiera, conocer los costos reales de apalancarse y tomar decisiones financieras informadas y responsables que se ajusten a sus características, necesidades y contextos es una gran prioridad.

En efecto, al tomar los datos dados por ACOPI (2020), las dificultades que están enfrentando las MiPymes para el pago de sus obligaciones se evidencian en el alto porcentaje de empresarios que han reducido nóminas, pedido préstamos para pagar el arriendo de sus locales, han prorrogado cuotas de créditos vigentes y pagos a proveedores y en fin han buscado recursos en su mayoría de muy corto

plazo (de fuentes formales e informales) para volver a operar el negocio. Es importante reseñar que un crédito de inversión, proyecta la empresa a largo plazo, puesto que busca apalancar la producción, la innovación, el crecimiento, mejorar los canales de distribución, desarrollar nuevos productos o servicios, ampliar los mercados, entre otros, (Londoño, 2018) y dada la situación de crisis, se debe educar a los dueños de las Mipymes en gestión financiera no solo para interpretar, datos, índices o cifras, sino para que puedan construir estrategias a partir de la nueva dinámica del mercado, hacer un uso más efectivo de los recursos disponibles, hacer crecer sus empresas y sacarles el mayor provecho posible a los nuevos decretos o leyes que ha sacado el gobierno, entre los que se destacan; el decreto 560 de abril de 2020, el decreto 492 de marzo de 2020, la circular 5 de marzo de 2020, entre otras.(ver Anexo F)

Los resultados obtenidos por el sector ferretero en los años previos al Covid-19 mostraron solo en el 2017 un crecimiento en ventas negativo, en el resto de los años este crecimiento fue positivo, destacándose el año 2019 donde obtuvieron un crecimiento mayor al 20%, pero estos crecimientos, no mejoraron los márgenes de rentabilidad neta del sector, los cuales se mantuvieron persistentemente muy cercanos al 2% (ver figura 2-2), partiendo de esta base y teniendo presente las afectaciones en ventas e ingresos que tuvieron las MiPymes en los tres primeros trimestres del 2020 junto con las limitaciones que tienen de acceso a recursos (ACOPI,2020), se evidencia de nuevo lo mencionado en el documento CONPES 3956, es necesario fortalecer los canales de financiamiento para las Mipymes, pero también es prioritario que los gerentes de estas empresas, aprendan a formalizar procesos, a gestionar sus recursos, y la educación económica y financiera, es importante para mejorar la gestión de recursos y con ella también mejorar los márgenes finales que quedan a estas empresas.

1.2 Pregunta de Investigación.

Teniendo en cuenta la dificultad que tienen las MiPymes del sector ferretero en Bogotá, para acceder a fuentes de financiación:

¿Cómo puede utilizarse la educación en Gestión financiera, para apoyar y mejorar el acceso a fuentes de financiamiento en las MiPymes del sector ferretero en Bogotá?

2.Contexto base de las Mipymes.

En Latinoamérica son muchas las empresas catalogadas como pequeñas y medianas empresas (Pymes), y en su mayoría enfrentan grandes dificultades para crecer y permanecer, principalmente por deficiencias en la parte financiera que de una u otra forma afectan el resto de las áreas en estas empresas (Gómez et al., 2018, p.77).

Según la CEPAL el concepto de Mipyme es excesivamente amplio y mezcla una gran heterogeneidad de tamaños, capacidades e institucionalidad, lo que deriva en políticas, lineamientos, poco eficientes, o poco coordinados entre instituciones, donde los apoyos no distinguen entre emprendimientos de alto impacto y aquellos basados en necesidad. (Gómez & Borda, 2018, p.217). En América Latina las iniciativas en pro de las empresas de reducido tamaño han mantenido un estatus separado y han logrado un escaso nivel de integración y coordinación con el resto de las políticas productivas, los factores que explican el pobre desempeño de las políticas se relacionan con las debilidades en los procesos de gestión, ejemplarizándose en los sistemas de monitoreo, control y evaluación que nadie discute que son importantes para aprender y mejorar, sin embargo, su diseño, implementación e integración en los procesos de formulación y ajuste de las políticas se verifica muy raras veces, por la limitada prioridad que se les asigna (Dini & Rueda, 2018, p. 493).

Frente al panorama limitado de apoyo institucional para las MiPymes, los autores Arráiz et al. (2014) revisaron los efectos de las garantías de crédito parciales respaldadas por el gobierno y otorgadas por el Fondo Nacional de Garantías (FNG) en el desempeño de las empresas en Colombia en el periodo de 1997 a 2007, donde los autores encontraron que las empresas que obtienen acceso al crédito respaldado por el FNG pudieron crecer tanto en términos de producción como de empleo (p. 711).

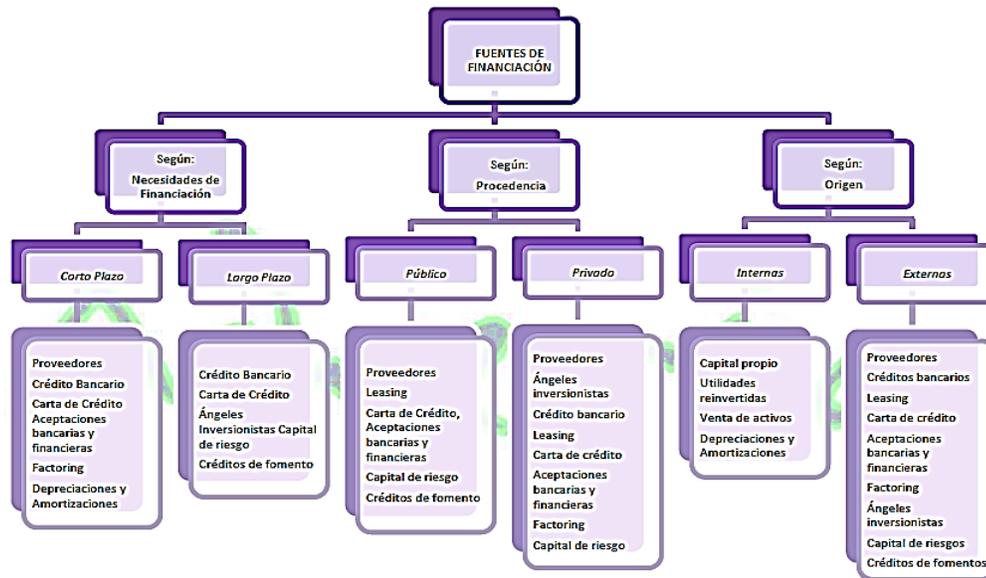
Zevallos (2007) también desarrolló un diagnóstico del entorno de Pymes latinoamericanas: en relación con el área de las finanzas, señaló que el problema de recursos nace por las características del mercado, por el poco entendimiento que se tiene del funcionamiento de estas empresas, pero también indicó que la

limitación de estas viene de la falta de gestión empresarial y de sistemas internos que brinden información confiable. Para Colombia identificó el financiamiento como la segunda de las prioridades generales, señalando que las principales fuentes de financiamiento que se encontraban eran: el crédito bancario, capital propio, proveedores, corporaciones financieras, créditos de particulares, cheques posfechados y tarjetas de crédito. El autor, además reveló que el manejo de herramientas financieras básicas, y su uso para la toma de decisión es también un elemento faltante de las Pymes para ser sujeto de crédito.

Los autores Vera-Colina et al.(2014, pp. 151-152), identificaron como debilidades de las Pymes el bajo acceso a recursos financieros, materiales, humanos e intelectuales, así como las dificultades para realizar una gestión efectiva de uso de esos recursos limitados. Deakins et al.(2001, pp. 10 y 34-35), luego de realizar una investigación en Pymes Británicas, sugirieron que existe una considerable variedad en las prácticas de gestión financiera en las pequeñas empresas, siendo así que la gestión financiera y la toma de decisiones se ven influenciados por los problemas de gestión interna y ambientales externos; plantearon además que el proceso de aprendizaje en las pequeñas empresas es una parte crucial de su evolución, donde deben aprender a procesar información, ajustar estrategias y tomar decisiones de gestión financiera, siendo este último un proceso evolutivo, dinámico, que debe cimentar relaciones duraderas de propietarios-gerentes con asesores, externos, contadores, gerentes de bancos y otros profesionales, estableciendo también políticas que deben ayudar al administrador, gerente, emprendedor a aprender en lugar de imponer soluciones de mandato último.

Ante el escenario que exige mejorar la gestión, para acceder a fuentes de financiación, Lopera et al.(2014, p.9) mencionan que: “es necesario que las empresas identifiquen en qué etapa se encuentran, la historia comercial y crediticia que tienen, la capacidad de endeudamiento y el tipo societario, para identificar las fuentes a las que puede acceder”.

Figura 2-1. Fuentes de Financiación.



Fuente: Lopera, Vélez y Ocampo, 2014, p.9.

Por su parte Bocanegra et al. (2016, p.15) indica que las microempresas tienen como principal falencia el no poseer conocimientos en las áreas administrativa y financiera, y por ello ignoran cómo deben controlar su organización; esta falta de control genera desorden en las actividades de operación, las lleva a tener un inadecuado manejo de flujo de caja y flujo de efectivo en su actividad económica, a lo que se suma que mucho de los administradores no saben cuáles son los ingresos y egresos, del mismo modo no saben gestionar sus inventarios, afectando la rentabilidad de sus negocios.

2.1 Comportamiento MiPymes Ferreteras 2013-2019.

Según datos de Confecámaras en el país hay 34.129 empresas dedicadas al comercio por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio, de este número el 41% se encuentra en Bogotá, lo que entrega un dato de 13.993 en esta zona del país (Portafolio, 2020); información que al contrastar con los datos de la Cámara de comercio de Bogotá a diciembre del 2019, sobre el tamaño de las empresas registradas en Bogotá, mostró que el 88% eran microempresas, un 9% pequeñas, un 2% medianas y un 1% grandes empresas, índices que al sumar mostraron que el 99% de las empresas registradas en Bogotá eran Mipymes (Cámara de Comercio de Bogotá, 2019).

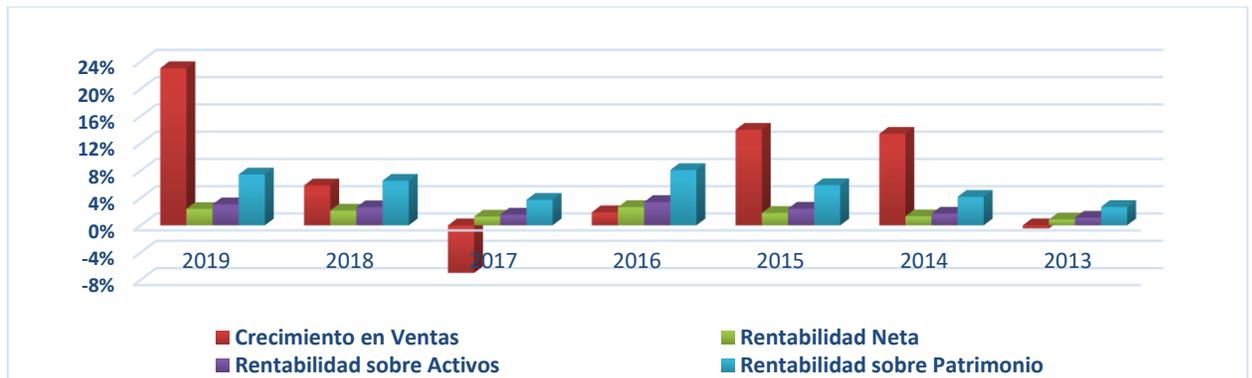
Alejandro Ramirez, presidente de Cemex Colombia, indica que el sector ferretero tiene el 60% de los clientes de su negocio, es el sector vital en cada nuevo proyecto y hace parte importante de la dinámica del sector de comercio del país (Portafolio, 2020); siendo el sector comercio, en palabras de Juan Daniel Oviedo, director del Dane, uno de los sectores que más contribuye con el crecimiento del PIB, indicando que, en el 2019, este sector obtuvo un crecimiento del 4.9% frente al 2018 y aportó 0.9 puntos porcentuales en el resultado total del crecimiento del PIB de ese año, que cerró en 3.3%. (Leal, 2020).

Tomando en consideración la importancia de las Mipymes en el país, la gran concentración de ferreterías que se encuentran en Bogotá, (41% de todas las ferreterías del país), teniendo presente que los ferreteros hacen parte del sector comercio, y sus resultados son parte de la dinámica de este, pero que no pueden generalizarse a todo el sector comercio, por el mismo alcance de la investigación y sin olvidar que es fundamental como indica Sampieri (2014, pp. 382-383) y necesario al realizar una investigación realizar una inmersión inicial del investigador, para entender el contexto, hacer una adecuada interpretación de la realidad, además asegurar la accesibilidad y proximidad a los sujetos de estudio, se escogió el sector ferretero en la realización del presente trabajo, por la proximidad del investigador con el sector, que aseguró la inmersión inicial y permitió recopilar información de varias Mipymes ferreteras, obtener apreciaciones de los dueños y gerentes de estas empresas, entender su operatividad, sus formas de financiación, para poder contrastarlas con datos del sector, que proveen entes como la superintendencia de Sociedades, datos que se comparten en las próximas secciones.

2.1.1 Crecimiento y rentabilidad sector ferretero

Al analizar los datos brindados por la Superintendencia de Sociedades (2019) sobre el sector ferretero del 2013 al 2019, se encuentra que el sector presentó crecimiento en ventas muy variado, con años de crecimiento aceptables, seguidos de crecimientos mínimos, resaltándose la caída que tuvo el sector en el 2017 y el alto crecimiento mostrado en el 2019; al comparar las rentabilidades netas, se encontró que en aun en años de crecimiento en ventas mayores al 8% la rentabilidad neta fue cercana al 2% lo que en línea con lo previamente mencionado reveló un limitado crecimiento real del sector

Figura 2-2. Indicadores de Rentabilidad sector Ferretero 2013-2019

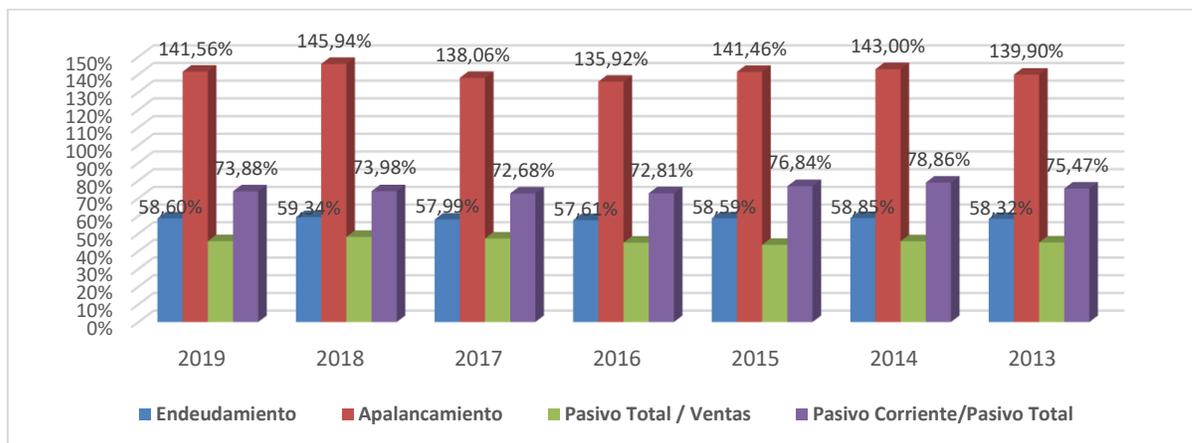


Fuente: Superintendencia de Sociedades. SIREN 2013-2019

2.1.2 Endeudamiento sector ferretero

Al examinar los datos de endeudamiento del sector ferretero se evidenció un alto apalancamiento financiero, mostrando un promedio en los años de estudio cercano siempre al 140%; junto con un endeudamiento total cercano al 60% sobre el total de activos, siendo que del endeudamiento un 72% a 79% correspondió a pasivos de corto plazo.

Figura 2-3. Indicadores de Endeudamiento sector Ferretero 2013-2019



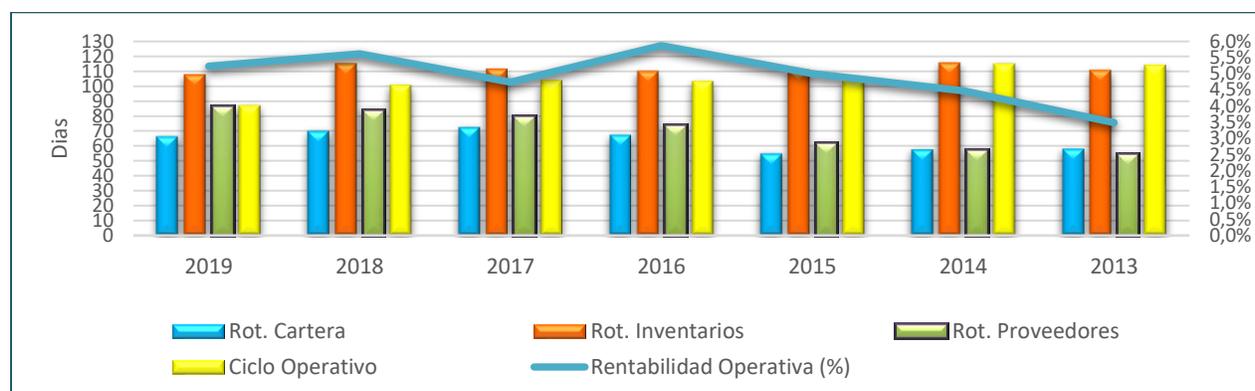
Fuente: Superintendencia de Sociedades. SIREN 2013-2019

2.1.3 Indicadores de eficiencia sector ferretero

Al revisar los indicadores de eficiencia suministrados por la Superintendencia de Sociedades, se observa una mejora en la rotación de cartera y de inventarios para el año 2019, que junto con el aumento de la rotación de proveedores mostró un mejor ciclo operativo para estas empresas, lo que va en línea con el crecimiento en ventas reportado este año, pero que no muestra una mejora en la rentabilidad

operativa de estas empresas, lo que indica que tienen un limitado rendimiento a pesar de la mejora en los indicadores de eficiencia y que indica una debilidad frente a cambios del entorno que puedan afectar los ciclos de recaudo y de rotación de sus inventarios.

Figura 2-4. Indicadores de Eficiencia sector Ferretero 2013-2019



Fuente: Superintendencia de Sociedades. SIREN 2013-2019

2.1.4 Indicadores de liquidez sector ferretero

Los indicadores de liquidez del sector muestran una razón corriente que ha venido de forma gradual disminuyendo, pasando de un índice en el año 2013 de 1.56 a 1.46 en el año 2019, lo que muestra que poco a poco la liquidez de estas empresas ha disminuido. Al observar la prueba ácida, se ve la alta dependencia que tienen estas empresas de sus inventarios, puesto que al retirarlos de sus activos corrientes, muestran que el resto de sus activos no podrían cubrir sus pasivos corrientes, y este índice al igual que la razón corriente denota que el sector se ve más limitado, por lo que al unirlo con el resultado de rentabilidad operativa (figura 2-4) y el crecimiento en ventas (figura 2-2) exponen que estas empresas parecen estar avocadas a vender a unos márgenes muy pequeños, para que su liquidez del día a día no se vea aún más presionada.

Tabla 2-1. Indicadores de Liquidez Sector Ferretero 2013-2019

INDICADOR	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Razón Corriente	1,46	1,46	1,5	1,51	1,51	1,5	1,56
Prueba Ácida	0,76	0,76	0,8	0,78	0,79	0,8	0,84

Fuente: Superintendencia de Sociedades. SIREN 2013-2019

3.Marco Conceptual

Al ser las finanzas un área transversal a todas las organizaciones, donde sus decisiones, influyen en todos los procesos comerciales, logísticos, humanos, contables, entre otros; se debe partir de esta interacción que juega en todas las empresas, para definir el método, marco lógico que se espera plantear a los dueños y gerentes de MiPymes para que puedan hacer uso efectivo del mismo y utilizarlo como herramienta que los apoye en el acceso a nuevas fuentes de financiamiento, se debe primero indicar que la gestión financiera en MiPymes se mueve cerca de la franja de iliquidez, gracias a políticas financieras poco efectivas del dueño o gerente, por el desconocimiento del manejo adecuado que debe dar a sus recursos, impericia en el manejo de políticas tributarias, financieras que le beneficien, de procesos efectivos de control y ausencia general de planeación financiera (Salazar, 2016, p. 594).

Bozzi (2014, p. 31), describe la gestión financiera como una parte fundamental de la gestión empresarial, parte encargada de los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los recursos financieros necesarios a la actividad de dicha organización, acciones encaminadas a administrar los recursos de forma eficiente y asegurar que la empresa pueda acceder a los recursos necesarios para cubrir sus gastos de funcionamiento. En una gran empresa el Gerente financiero debe llevar un control adecuado y ordenado de los ingresos y gastos de la empresa, pero en una Mipyme esta labor recae sobre el dueño o Gerente, que además se ocupa de varias funciones y procesos operativos.

Cabrera-Bravo et al.(2017, pp. 221-229) direccionan la gestión financiera en hacer que la organización maneje con eficiencia, eficacia y transparencia, todos los recursos; pero también indican que la gestión financiera debe colaborar en el proceso de toma de decisiones y ser capaz de conseguir la mejor combinación de alternativas de financiación; para ello proponen tres fases: planificación, ejecución y análisis y control, junto con proyección de la decisión.

Otros autores como Carbo-Valverde et al.(2016, p. 16) analizaron que se debe

tener en cuenta dentro de la gestión financiera la obtención de financiación, por vías comerciales y financieras, para lo cual es imperante tener presente los costos, plazos, las condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa.

García y Betancur (2007, pp. 105-106), propusieron una metodología basada en la gestión financiera, donde invitan a verla como una práctica permanente, que debe comprender la realidad cultural y social de cada compañía e integrar factores externos como las variables macroeconómicas, las políticas de crédito, que inciden en la gestión de endeudamiento y los costos asociados y factores internos relacionados con los sistemas de información contable.

Vera-Colina, (2012, p.9) menciona que en diferentes investigaciones se evidencian dos necesidades recurrentes e interdependientes en las Pymes, la falta de conocimientos en gestión y la falta de acceso de estas empresas a recursos. Por lo que hace hincapié que, dentro de la gestión empresarial, la función financiera, debe velar por proveer y acceder a los recursos necesarios para la operatividad de la compañía a corto y largo plazo.

Vera-Colina (2012, pp. 11-12) muestra un modelo, que divide en siete dimensiones para medir la profundidad de la gestión financiera en una empresa; estas dimensiones son: La presencia de planificación estratégica, el análisis funcional de la gerencia Financiera, la existencia de mecanismos de control estratégico, los procesos de planificación y control financiero, los parámetros financieros para toma de decisiones a largo plazo, los parámetros para la toma de decisiones a corto plazo y la articulación de los componentes.

Tabla 3-1. Sistematización de la Variable Gestión Financiera

DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	INDICADORES
Presencia de planificación estratégica (Santandreu y Santandreu, 2000; Francés,2001)	Diseño explícito de plan estratégico	Lineamientos considerados Finalidad del plan
	Análisis de fortalezas y debilidades	Identificación de fortalezas Identificación de debilidades
	Análisis de variables del entorno	factores Externos
	Definición de objetivos del plan	Objetivos por área Objetivos Empresariales
	Análisis de estrategias.	Alternativas estratégicas
	Asignación de recursos a las acciones previstas en el plan	tipos de recursos asignados
Análisis funcional de la gerencia financiera (francés, 2001)	Contribución con el diseño del plan estratégico	Existencia Dpto. Financiero participación diseño planes
	Disponibilidad de personal capacitado	Contratación de personal Calificación de personal
	Análisis de indicadores financieros	Utilización de indicadores financieros
	Comparación con Gerencia Fin de empresas similares	situación de otras empresas
	Diseño de plan financiero según lineamientos de estrategia.	Elaboración plan financiero Ajustes al plan Adaptación a nuevos escenarios
	Existencia de mecanismos de control estratégico (Santandreu y Santandreu, 2000; Francés,2001; Díez y López,2001)	Evaluación del logro de objetivos estratégicos
Definición de indicadores de gestión		Indicadores por áreas Indicadores generales
Frecuencia de Evaluación		Anual Semestral -trimestral-otra
Planificación de correctivos a desviaciones del plan		Previsión de correctivos
Procesos de planificación y control financiero (Brealey et al., 2006; Díez y López, 2001; Suárez, 2003)	Formulación de objetivos y metas	Definición de objetivos
		Definición de metas
	Definición de estrategias	De Inversión
		De financiamiento
	Diseño de Políticas	Políticas para largo plazo
		Políticas para corto plazo
	Definición de mecanismos de control	Medición de resultados
		Comparación de resultados
Diseño acciones correctivas		
Asignación responsabilidades		
Preparación de documentos del plan financiero	Elaboración de documento Divulgación -Identificar Usuarios	

Fuente: Vera-Colina, (2012)

Tabla 3-2. (continuación)

DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	INDICADORES
Parámetros financieros para toma de decisiones de largo plazo (Suárez, 2003; Kogan Page et al, 2002; Ortiz, 2005)	Parámetros de rendimiento y riesgo en análisis de inversiones	Análisis de riesgo
		Análisis de rentabilidad
	Planificación del tipo de inversión	Inversiones de expansión
		Inversiones de remplazo
		Inversiones de innovación
		Inversiones financieras
	Métodos para la evaluación de inversiones	Desincorporación
		Métodos estáticos
	Composición de la estructura financiera	Métodos dinámicos
		Definición anticipada
Alternativas de financiamiento planificadas	Relación deuda patrimonio	
	Análisis de costos financieros	
Parámetros financieros para toma de decisiones de corto plazo (Ortiz, 2005, Santandreu y Santandreu, 2000; Brigham y Houston, 2006; Gitman, 2007)	Saldos disponibles en tesorería	Tipos de financiamiento de largo plazo
		Elaboración de presupuestos
	Créditos y cobranzas a clientes	Acciones ante déficit/superávit
		Definición de políticas de crédito
	Manejo de Inventarios	Definición de políticas de inventarios
	Acceso a fuentes de Financiamiento	Identificar factores que lo afectan
Planificación de uso de Financiamiento	Destino de Recursos obtenidos Facilidad de uso de financiamiento Uso de crédito con proveedores	
Articulación de los componentes	Asociación de corto plazo	Correlación de componentes
	Asociación de largo plazo	Correlación de componentes
	Asociación total de componentes	Correlación de componentes

Fuente: Vera-Colina, (2012)

Siguiendo la línea mencionada por Vera-Colina (2012), se debe profundizar en el concepto de accesibilidad a créditos privados, siendo según Santana et al. (2006, p.53) una de las principales imperfecciones de los mercados que afectan las decisiones de financiación y nace en la asimetría de información, según la cual, los suministradores de recursos financieros (instituciones financieras y acreedores) disponen de una menor información de la empresa y de las características del proyecto por financiar, que los directivos, o el gerente o dueño. Para las pequeñas empresas, que se encuentran en fase de crecimiento, se encuentra que soportan

unos costes financieros y unas restricciones más elevadas, lo cual limita la posibilidad de los empresarios a emprender grandes proyectos de inversión, por lo tanto, plantea que la accesibilidad a créditos privados es una restricción al crecimiento de las Pyme.

La base de la asimetría de la información está en la teoría de la agencia, que como mencionaban Jensen y Meckling, (1976), muestra por una parte, que el coste de los fondos externos con que se enfrenta cada empresa depende de su situación financiera, de manera que las asimetrías de información entre prestamistas y prestatarios justifican la existencia de una prima entre el coste de los recursos externos e internos, a través de la cual se recogen, entre otros, los costes de supervisión asociados a la existencia de riesgo de quiebra. Así, la existencia de información asimétrica puede llevar a que los prestamistas, no solo ajusten el tipo de interés a la situación financiera específica del momento o de cada empresa, sino que introduzcan restricciones cuantitativas en los créditos concedidos. Hecho fundamentado en la incapacidad de los oferentes de crédito para determinar la rentabilidad esperada de los proyectos de inversión; los flujos que se esperan recibir, por lo que, ante la incertidumbre, el prestamistas exige una rentabilidad adicional no sólo en función del tipo de interés, sino también del riesgo asociado a los proyectos de inversión. De esta forma, en los casos en que la asimetría de la información sea muy grande y el nivel de riesgo muy alto, los prestamistas no siempre estarán dispuestos a conceder la financiación, denegando en estos casos los créditos (Stiglitz & Weiss, 1981, p. 408).

Gil et al. (2020, p.194), indica que las Mipymes tienen escasas fuentes de financiación y cuando desean acceder a créditos bancarios, encuentran condiciones difíciles, con tasas altas, por el riesgo que asumen los prestamistas, por lo que ven limitado su acceso a financiamiento, lo que se muestra en línea con los resultados encontrados en la Gran encuesta a las microempresas (GEM) del 2020, que mostró el bajo acceso de las microempresas al crédito con un 27% del total, dato muy por debajo del acceso que mostraron las Pymes, que fue cercano al 42%. (ANIF, 2020, p.1). Gil et al (2020, pp. 194-195-197) señala, además, que la mayoría de Mipymes nacen sin un capital de respaldo, lo que las expone a recurrir a alternativas de financiamiento no siempre convenientes o simplemente a no poder acceder a las fuentes de financiamiento tradicionales, por ello propone como una alternativa de financiación inteligente, los inversionistas de capital de riesgo, entre los cuales indica a los ángeles inversionistas, capital semilla, capital de arranque y sociedades de capital de riesgo; alternativas que permiten a estas empresas financiarse a largo plazo por medio de aportes de capital privado, donde el inversionista se vuelve parte de la empresa financiada.

Rojas (2021, pp. 87-88) señala que, para las microempresas, son el microcrédito y el crédito informal, las únicas formas de financiamiento externo que encuentran, puesto que, aunque el crédito tradicional es mucho mejor porque otorga mayores cantidades de capital y una menor tasa de interés (casi un 50% menor a la obtenida con los microcréditos), principalmente, por la poca información financiera y los bajos niveles de ingresos, no les es posible acceder al crédito tradicional o de consumo.

Frente a las alternativas de financiamiento externas que tienen las Mipymes, la investigación de Rodríguez y Parra (2020, pp.30-38), señala que son varias las fuentes, a las que pueden aplicar diferentes emprendimientos y empresas, como lo son: El crédito bancario, entre los cuales se distingue el crédito de consumo o comercial, el microcrédito, el crédito de fomento, estos principalmente respaldados por instituciones financieras, pero también muestra opciones alternas de financiamiento, como el crédito con proveedores, el leasing, el factoring, el capital de riesgo, el crowdfunding, los ángeles inversionistas, el capital semilla, entre otros más, resaltando que la mayoría de Mipymes no conocen las ventajas y desventajas de estas fuentes de financiación alternas, no saben cómo acceder a ellas, limitándose muchas de ellas solo a créditos de consumo o a los microcréditos, por lo que se hace esencial para los tomadores de decisión de las Mipymes, tener una guía que les ayude a entender todas las fuentes de financiación, identificar y acceder a la financiación que más se ajuste a sus necesidades.

Lusardi y Tufano (2009, pp. 1-25) indicaron, que quienes menos conocen de finanzas incurren en altos costos de transacción, pagando mayores cargos, usando endeudamiento de alto costo; en su estudio, los menos conocedores informaron que sus cargas de deuda eran excesivas, o que eran incapaces de evaluar sus posiciones de deuda, por lo que sugirieron que es fundamental la educación financiera para reducir no solo los altos costos de transacción, si no para ayudar a una toma de decisiones más efectiva frente a los diferentes tipos de financiamiento.

Por su parte Lopera et al.(2014, pp. 15-16), indican que las MiPymes requieren capacitarse, educarse, puesto que necesitan del conocimiento de las diversas fuentes de financiación, antes de elegir su estructura de financiación, adicional requieren una guía, para identificar las restricciones que hay para acceder, y los beneficios que cada una de estas les brindan, buscando no solo mejorar el acceso a financiamiento, sino acceder a la más conveniente; sin olvidar que las restricciones cambian según el tipo de financiación a la que se quiera acceder, la calidad de la información contable, tributaria, legal y financiera que se provea, las

garantías y avales que se posean, lo que señalará las tasas de interés que se tendrán y las condiciones generales a las que se accederá.

Frente al anterior panorama, la organización para la cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), ha trabajado por mostrar la importancia que tiene la educación en finanzas dentro de los procesos de inclusión financiera que promueve en todos los países, por ello muestran la educación financiera, como primordial para que las personas y potenciales prestatarios de las entidades de crédito, puedan tomar mejores decisiones, desarrollar habilidades, evaluar riesgos y oportunidades financieras y atadas a los procesos de inclusión financiera puedan acceder a nuevas oportunidades de financiamiento, acceder a través de propuestas más sólidas y mejor fundamentadas. (Raccanello y Guzman, 2014, pp. 119-121).

Según la Real Academia Española, educar se define como la acción de dirigir, encaminar, guiar y tomando lo mencionado por Segura (2020, pp. 24-41) debe ser una herramienta no solo a nivel académico si no una herramienta para la vida, que brinde instrumentos a las personas informadas para la toma de decisiones, que ayude a los agentes económicos a administrar adecuadamente sus recursos, a gestionar eficientemente sus proyectos financieros.

Gil et al. (2020, pp. 192-193), muestra que es una preocupación a nivel mundial impulsar la financiación del comercio, creando sinergias entre la universidad, la empresa, el estado y las diferentes instituciones, para que por medio de procesos investigativos y/o educativos se fortalezca el desarrollo competitivo, se impulse la financiación del comercio y se encuentren soluciones a las necesidades de inversión de un tejido empresarial conformado principalmente por Mipymes.

Gerentes, dueños, emprendedores de diferentes Mipymes buscan afanosamente hoy acercarse a capacitaciones o asesores que les den herramientas, que les ayuden a minimizar las angustias que surgen de la presión emocional y económica que tienen por procurar el éxito de sus empresas, buscan herramientas que les doten de planes para afrontar adversidades, que les ayude a entender, que no todos los objetivos se alcanzan a corto plazo y que se debe trabajar de forma constante, para que sus proyectos empresariales se visualicen a largo plazo (Gil et al. ,2020, p.193).

Segura (2020, pp. 19-25) propone una estructura para educar financieramente a los dueños y gerentes de Mipymes, partiendo de brindar una nivelación en conceptos básicos financieros, para luego pasar a profundizar en temas de

matemáticas financieras, abordar como se conforma y constituye el sistema financiero, la importancia del ahorro y la inversión, los microcréditos y la inversión financiera, los procesos de elaboración de presupuestos, los riesgos financieros, para terminar tratando temas que se deben manejar y conocer sobre protección al consumidor financiero, temas muy importantes y que en palabras de Segura: "...los agentes económicos que no tienen bases en educación financiera, afectan su bienestar, al contraer obligaciones, que no pueden pagar, bajo las condiciones pactadas..."; lo que redundaría en limitar y/o no permitir mejorar el acceso a un futuro financiamiento.

Maliso y Aguirre (2016) señalan que la planeación formal como la financiera son herramientas importantes para el proceso de toma de decisiones en las empresas; indicando que un alto porcentaje de la administración de las pymes, carecen de la formación necesaria para gestionar de manera eficiente sus negocios, lo que ocasiona destrucción de valor empresarial, incumplimiento de objetivos y limita el acceso a fuentes de financiamiento de estas empresas.

Las investigaciones de Acuña (2014), Saavedra-García et al. (2016) y Gámez et al. (2018), confluyen en que se debe trabajar en el fortalecimiento de la estructura interna de Pymes y Mipymes, debido a que cuando se carece de una eficiente gestión y se acompaña de falta de formación financiera, se genera una debilidad estructural, junto con aumento de riesgos; puesto que evidencian que cuando los empresarios se dedican a la dinámica natural del hacer de sus empresas y toman decisiones sin revisar adecuadamente su información financiera, terminan comprometiendo la estabilidad y proyección de sus negocios. González (2014, pp. 111,125) menciona que una mejor configuración en la gestión financiera favorece un mejor manejo del endeudamiento y acceso a financiamiento, indicando que, si bien la gestión financiera no es la única herramienta para esto, sí contribuye a mejorar el desempeño de los negocios en términos de rentabilidad y crecimiento de operaciones.

Cerrando este marco se debe mencionar que la educación financiera es una herramienta utilizada para optimizar la inclusión financiera, pero en este proceso que ha sido impulsado y trabajado por gobiernos y entidades financieras principalmente, se debe tener en cuenta que un mejor acceso y mejores alternativas financieras, no derivan automáticamente en su uso más efectivo (García et al.,2013, p. 30); por ello se debe indicar que la eficiencia en el uso de los recursos otorgados, a través de los diferentes tipos de financiación que tengan los gerentes o dueños de Mipymes, depende más de su planeación financiera, donde

se tenga claramente el uso que se dará a los recursos en la empresa , pero sin olvidar que el mejoramiento en las condiciones de los negocios, no se obtendrá solo por medio del acceso a financiación, sino que se debe complementar con acceso a información y capacitación financiera a estos empresarios (Rojas, 2021, pp. 99-100).

4. Metodología.

Para esta investigación se planteó un enfoque interpretativo, el cual buscó describir la realidad observada en MiPymes del sector ferretero de Bogotá, que se contrastó con estudios realizados sobre gestión financiera y acceso a financiamiento, una primera fase se enfocó en la revisión bibliográfica de las variables a tratar: gestión financiera y acceso a financiamiento de las Pymes, una segunda fase se recurrió a datos estadísticos importantes para tener información certera sobre acceso a fuentes de financiamiento en el sector, datos financieros de las empresas y por otro lado, se buscó mostrar las características que están implícitas en la gestión financiera de los dueños o gerentes de las empresas de estudio. Una tercera fase, donde se utilizó el análisis cualitativo y cuantitativo para la interpretación de los datos, obtenidos del cuestionario aplicado a 75 MiPymes del sector ferretero, tomando como referencia, lo indicado por Sampieri (2014, p.410), el análisis seguirá un método para obtener información a profundidad del objeto de estudio basado en el esquema inductivo, con un método de investigación interpretativo y contextual, que implica una postura reflexiva por parte del investigador. Y una última fase donde el alcance del trabajo se encuentra delimitado a la presentación de un enfoque de educación en gestión financiera para algunas MiPymes del sector ferretero en Bogotá.

4.1 Delimitación, ámbito de aplicación:

4.1.1 Delimitación Legal:

Se tomó como referencia para la clasificación y determinación de las microempresas, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) lo establecido en el decreto 957 del 05 de junio de 2019 en su sección 2 que fija la clasificación del tamaño de las empresas para Colombia en el criterio exclusivo de los ingresos por actividades ordinarias anuales de la respectiva empresa. También se tomó la resolución 2225 de 2019, que fija el anexo técnico del decreto 957 e indica el sector económico y la clase de la actividad económica para el sector ferretero.

Tabla 4-1. Clasificación tamaño empresas sector comercio en Colombia.

SECTOR COMERCIO	Microempresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa
INGRESOS ANUALES	< 44769 UVT	Mayor a 44.769 UVT y menor a 431.196 UVT	Mayor a 431.196 UVT y menor a 2.160.692 UVT
Valor UVTs 2020	\$ 35.607		
Valor Limite Superior en \$ 2020	\$ 1.594.089.783	\$ 15.353.595.972	\$ 76.935.760.044
Clase 4663	Comercio al por mayor de materiales de construcción, artículos de ferretería, pinturas, productos de vidrio, equipo y materiales de fontanería y calefacción		
Clase 4752	Comercio al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio en establecimientos especializados		

Fuente: Resolución 2225 de 2019 del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y el Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

Se debe traer a colación que a nivel regional e internacional no existe un contexto homogéneo que fije las características generales para estas empresas, por lo que en otros países para la clasificación de las Mipymes tienen además en cuenta criterios de número de trabajadores, activos e ingresos, o combinación de estos criterios, para el caso Colombia volviendo al decreto 957 de 2019, se reitera, que los ingresos anuales son la base única utilizada, para clasificación del tamaño de las empresas.

Tabla 4-2. Clasificación tamaño empresas encuestadas.

Clasificación empresas encuestadas según ingresos :	#	Part. %
Mediana Empresa- Ingresos entre 15.353 millones y 76.935 millones	2	2,67%
Pequeña empresa- Ingresos entre 1.595 millones y 15.352 millones	2	2,67%
Microempresa- Ingresos menores a \$1595 Millones	71	94,67%
	75	

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada.

Sin olvidar que los ingresos son la base de clasificación de las empresas en Colombia, se muestra en la tabla 4-3 la clasificación de las empresas encuestadas por número de empleados, para mostrar una característica adicional de las empresas trabajadas, que es importante en el enfoque a seguir y los planes de trabajo a desarrollar.

Tabla 4-3. Clasificación empresas encuestadas, según número de empleados.

Clasificación empresas encuestadas según Número de empleados								
Empleados	#	Part. %	Empleados	#	Part. %	Empleados	#	Part. %
1 empleado	20	26,67%	5 empleados	3	4,00%	9 empleados	1	1,33%
2 empleados	22	29,33%	6 empleados	2	2,67%	10 empleados	2	2,67%
3 empleados	12	16,00%	7 empleados	1	1,33%	Total	75	100%
4 empleados	10	13,33%	8 empleados	2	2,67%			

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada.

Por otra parte con respecto a los lineamientos legales para acceso a financiamiento, se tienen en cuenta el decreto 492 del 28 de marzo del 2020 sobre las formas de acceso a préstamos amparados por el FNG, el decreto 560 del 15 de abril de 2020, para apoyo a las empresas y proceso para declararse en insolvencia, la ley 2069 del 31 de diciembre de 2020, que da directrices de apoyo al emprendimiento, el decreto 2706 de 2012, que da el marco normativo de información financiera para microempresas, los documentos CONPES 4005 sobre la política de inclusión y educación económica y financiera, CONPES 4011 sobre política nacional de emprendimiento entre otros, que se pueden consultar en el anexo F.

4.1.2 Delimitación regional:

El campo de estudio para tomar los datos necesarios para desarrollar la investigación se acotó a la ciudad de Bogotá, específicamente al sector de ferreterías.

4.1.3 Delimitación Teórica:

Establecida por la literatura en Gestión financiera que indica que uno de los componentes fundamentales del sistema de gestión empresarial es la función financiera, encargada de la obtención y asignación de los recursos necesarios para el desarrollo de las operaciones del negocio, en el corto y largo plazo (Vera-Colina, 2012, p.9).

La magnitud de esta investigación siguiendo el modelo de Vera-Colina (2012) será de tipo cuantitativo con alcance correlacional, puesto que se buscará conocer la relación o grado de asociación que exista entre las variables estudiadas. Sin olvidar que se tendrá una postura reflexiva por parte del investigador, para mostrar los resultados obtenidos.

La metodología entregada por Vera-Colina(2012, pp. 2, 18) se concentra en el estudio de la gestión financiera, mediante diferentes secciones la herramienta, identifica que bases financieras, tienen los gerentes o dueños, si siguen unas directrices claras para toma de decisiones, si realizan o no una planificación estratégica, tienen mecanismos de control y cumplimiento de objetivos, fijan metas financieras de corto y largo plazo, hacen análisis de inversiones, tipos de financiamiento, planeación del destino de recursos, procesos de acceso a créditos; mediante la escala de medición diseñada en el modelo, se identifican características de la gestión financiera, problemas y oportunidades en los procesos de gestión, para generar así, propuestas de mejoramiento. El instrumento se aplicó en Mipymes ferreteras de Bogotá, permitió conocer procesos de gestión financiera y toma de decisiones que siguen los gerentes y dueños de estas ferreterías.

Teniendo presente el alcance de este trabajo, se debe indicar que se limita su aplicación a algunas Mipymes Ferreteras, puesto que la muestra aplicada mostró que más de un 50% de las empresas encuestadas cuenta solo con uno o dos empleados (tabla 4-3), con ingresos en su gran mayoría menores a 1595 millones de pesos (tabla 4-2), entre otras; que hacen que las propuestas que se comparten en el capítulo 6 se enfoquen en esas características encontradas y limite extender su alcance a empresas de otras características, teniendo muy presente que la metodología aplicada es valida para Mipymes, pero que no se puede aseverar su validez en otras poblaciones u organizaciones.

En la tabla 4-4, se muestran diferencias operativas entre el sector manufacturero y el sector ferretero, puesto que son dos sectores en los que se aplicó el modelo Vera-Colina, con bases funcionales claramente disímiles; en el capítulo 5.8 en contrastación de resultados obtenidos, se podrá observar las similitudes y diferencias que en gestión financiera se encontraron en los dos tipos de sectores analizados. Se debe traer a colación que de las conclusiones dadas por la autora Vera-Colina(2012, p.18), de su metodología aplicada, se destaca; que el estudio o diagnóstico de la gestión financiera no solo se enfoca en una medición de desempeño, sino que se busca estructurarlo como un proceso vital e importante, que bien trabajado, brindará el mapa de ruta para dirigir estas empresas de forma eficiente y segura.

Tabla 4-4. Estadísticas base aplicación de encuestas.

Aplicación	Vera (2012)	Bernal (2021)
Sector Económico	Industrial	Comercio
Alcance Geográfico	Nacional	Bogotá
Alcance Sectorial de la muestra	Industria Nal	Mipymes ferreteras Bogotá
Mínimo de Empleados	10	1 (26,7%)
Máximo de Empleados	100	10(2,7%)
Muestra (*)	67	75
Promedio de años de Existencia	26	12,3
Mipymes Ferreteras Bogotá	na	13993(41%)
Mipymes Ferreteras. colombianas	na	34129
Pymes Manufactureras Venezolanas. (**)	3651	na

(*) En la muestra ferretera, según tabla 4-2 (94.7% son microempresas)

(**) Datos Vera-Colina, 2012, p. 15.

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada y datos Vera-Colina, 2012.

4.2 Descripción de la metodología propuesta:

Tomando el cuestionario propuesto por Vera-Colina (2012, pp.11-12), se organizó la encuesta “Gestión financiera en MiPymes del sector ferretero en Bogotá”, para la cual se utilizó 56 ítems con opciones de respuesta cerrada y alternativas de respuesta tipo escala, se excluyeron del cuestionario base, 3 preguntas que se enfocan en empresas productivas, puesto que el sector ferretero se focaliza en la comercialización de productos; siguiendo los lineamientos dados por la herramienta se personalizó algunas preguntas agregando la palabra ferretería, para hacer énfasis en el sector analizado y permitiendo así a los gerentes/ dueños o responsables de las actividades financieras en estas empresas dar sus respuestas y medir así la presencia o no de procedimientos de gestión financiera en estas empresas (Tabla 3). El cuestionario se presentó en seis secciones (ver Anexo A).

4.2.1 Secciones:

- Sección 1. Ítems de contacto, tales como correo, teléfono, datos personales de la persona que llena la encuesta.

- Sección 2. Ítems de información general de la empresa, como actividad económica, antigüedad, número de empleados, NIT (Número de Identificación Tributaria), entre otros.
- Sección 3. Ítems de base financiera, para conocer el tamaño de la empresa, el nivel de ventas 2019. (Ver Anexo D)
- Sección 4. Ítems de Planificación Estratégica; para conocer directrices, tipo de planificación, ventajas, etcétera.
- Sección 5. Ítems de cumplimiento, Gestión Estratégica y Financiera, para conocer direccionamiento financiero y estratégico de corto y largo plazo
- Sección 6. Ítems de Gestión Financiera, relacionados con el análisis frente a inversiones, financiamiento, destino de recursos, acceso a créditos.

4.2.2 Escala de medición:

Tomando como base la escala de medición de los procedimientos de gestión financiera, indicados por Vera-Colina (2012, p.13); a cada respuesta se le asigna un nivel según la presencia de gestión financiera que se identifique, así (ver Anexo C):

- Presencia alta de gestión financiera, se le asigna 2 puntos.
- Presencia media de gestión financiera, se le asigna 1 punto.
- Presencia baja de gestión financiera, no se le asignan puntos (0 puntos).

4.2.3 Procesamiento y análisis de la información:

Siguiendo los lineamientos entregados por Vera- Colina (2012, p.13-14), luego de codificar y tabular, se sigue los promedios ponderados y la interpretación desde ausencia hasta alta presencia de gestión Financiera; teniendo muy presente que se realizará un análisis integral que una todos los componentes de la gestión financiera divididos en las diferentes secciones previamente mencionadas y que se acompañe de un análisis cuantitativo, donde se muestre los procesos o respuestas más repetidas o seguidas por los dueños de estas empresas junto con los análisis de la evolución de los indicadores del sector, para complementarlo finalmente con un análisis cualitativo derivado de las respuestas abiertas y de la situación reportada por entes externos que afecta o beneficia al sector en estudio.

Tabla 4-5. Interpretación de puntuaciones promedio del cuestionario “gestión Financiera en pequeñas y medianas empresas”.

Valores Promedio ponderados de las respuestas	Interpretación: Presencia de procedimientos de Gestión 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-Colina (2012)

5. Aplicación de la metodología a MiPymes del sector ferretero ubicadas en Bogotá. Resumen de resultados.

Partiendo de la información suministrada por Confecámaras que brinda un dato de 13.993 ferreterías para la zona de Bogotá (Portafolio, 2020), que al contrastar con los datos de la cámara de comercio de Bogotá de diciembre de 2019; sobre el tamaño de las empresas registradas en Bogotá, el cual mostró que el 88% eran microempresas, un 9% pequeñas, un 2% medianas y un 1% grandes empresas, índices que al sumar mostraron que el 99% de las empresas registradas en Bogotá eran MiPymes (Cámara de Comercio de Bogotá, 2019). Se considera de esta forma como el universo de las MiPymes ferreteras de Bogotá la cifra de 13.853 puesto que esta cifra es el 99% de las ferreterías halladas en la ciudad, el cual va en línea con el porcentaje dado por la Cámara de comercio de Bogotá de participación de las MiPymes en la economía de la ciudad. De la anterior población se extrajo una muestra de 78 empresas (Mantilla, 2015, p.128), con 75 respuestas válidas del cuestionario para el mes de octubre de 2020.

Este instrumento se sometió a pruebas de validez y confiabilidad, obteniendo resultados satisfactorios (Vera-Colina, 2012, p. 12). Además, los resultados obtenidos en los ítems se evaluaron a través del coeficiente alfa de Cronbach, método válido para instrumentos con respuesta tipo escala y nivel de medición por intervalos, obteniendo un resultado de 0.9166 (Ver Anexo E), resultado que indica un alto grado de confiabilidad en la escala diseñada y aplicada. El cuestionario completo se encuentra en el anexo A.

5.1 Presencia de planificación estratégica.

Tal como lo señalan Cabrera-Bravo et al.(2017, p. 224), la función financiera no se debe limitar a procesar y/o suministrar información, debe responder en cada organización las preguntas ¿dónde estamos?, ¿para dónde vamos?, y ¿qué hacer para lograrlo? Por ello estos autores dan como fase base la planificación, porque en ella se dan las bases generales de funcionamiento que se deben seguir para

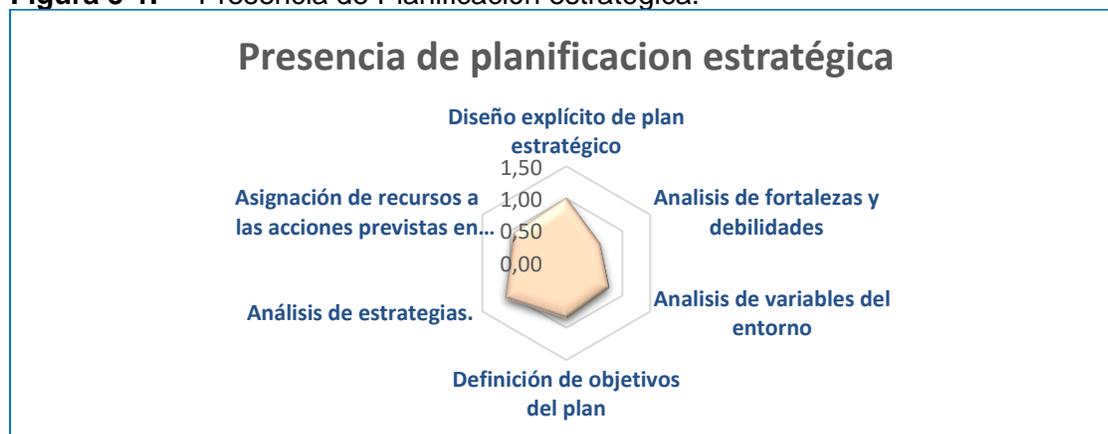
lograr cumplir el plan estratégico de la organización. En otras palabras, la coherencia entre lo que se hace a diario debe llevar a la organización a construir día a día sus metas y objetivos, los cuales no se obtendrán al final del periodo de ejercicio, si previamente no se ha trabajado para obtenerlos en el logro de cada tarea diaria; tomando en cuenta lo anterior; los resultados obtenidos en el cuestionario, mostraron que las MiPymes del sector ferretero tuvieron una presencia media de planificación estratégica, lo que enmarca que en su día a día pueden llegar a perder de vista el plan estratégico de sus empresas, y que la mayoría no hace un análisis efectivo de sus fortalezas y debilidades, tendiendo a no sopesar de manera efectiva las variables del entorno.

Tabla 5-1. Presencia de planificación estratégica.

DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	Resultado Individual	Interpretación	Resultado Ponderado	Interpretación
Presencia de planificación estratégica	Diseño explícito de plan estratégico	1,01	Presencia	0,87	Presencia Media
			Media		
	Análisis de fortalezas y debilidades	0,60	Presencia		
			Media-Baja		
	Análisis de variables del entorno	0,76	Media-Baja		
	Definición de objetivos del plan	0,85	Presencia		
			Media		
	Análisis de estrategias.	1,08	Media		
Asignación de recursos a las acciones previstas en el plan	0,93	Presencia			
		Media			

Fuente: Elaboración propia basado en Vera-Colina, (2012)

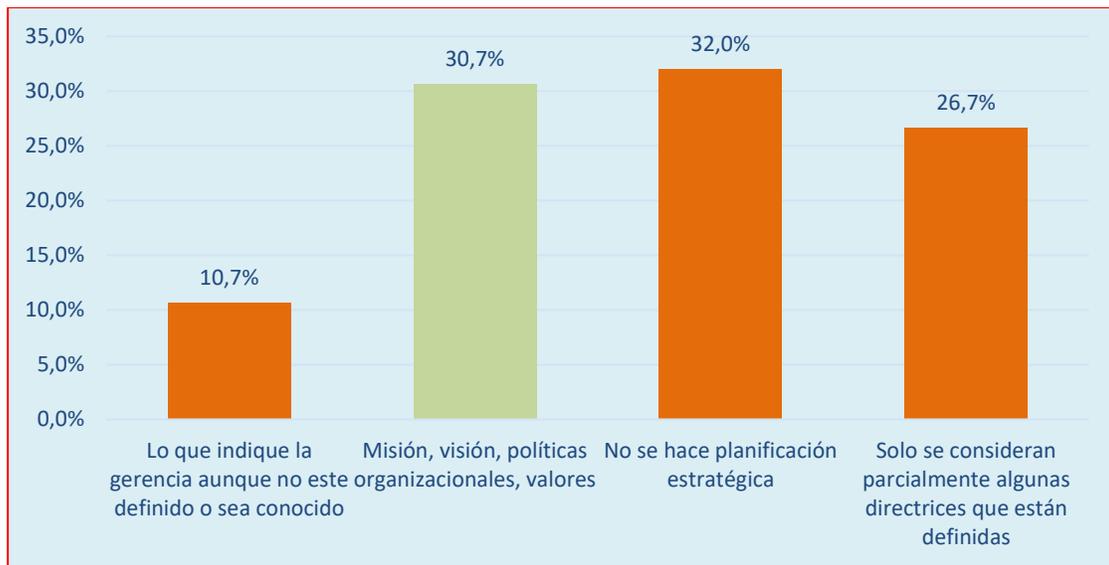
Figura 5-1. Presencia de Planificación estratégica.



Fuente: Elaboración propia basado en Vera-Colina, (2012)

Se debe resaltar que la subdimensión de análisis de estrategia fue la que obtuvo el más alto resultado en esta dimensión, pero sigue siendo una presencia media, donde el resultado se debilitó, si se tiene en cuenta que las mismas empresas no analizaron cuidadosamente sus fortalezas y debilidades, siendo así que solo un 30.7% de las empresas encuestadas tuvo en cuenta la misión, visión, políticas organizacionales al diseñar su planificación estratégica y un 50.7% de las MiPymes indicó; que no conoce, ni tiene un DOFA (Análisis de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas).

Figura 5-2. La empresa al diseñar su planificación estratégica considera:



Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado

Figura 5-3. Se toman en cuenta el DOFA para desarrollar el plan estratégico:



Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado

5.2 Análisis funcional de la gerencia financiera.

Partiendo de lo planteado por Deakins et al. (2001, p. 6), que mencionan que las prácticas de gestión financiera de los propietarios de pequeñas empresas a menudo se caracterizan por dedicarse a apagar incendios y lidiar con los problemas a medida que surgen en el día a día; por lo que se debe tener muy presente que estas prácticas no son estáticas y el propietario administrador debe aprender a cambiar su comportamiento y modificar su actuar con la experiencia. Tomando en cuenta este actuar funcional de la gerencia financiera se encontró que un 54.7% reveló que por el momento pensaba que no era necesario contar con personal especializado en el área financiera de su Mipyme, debiéndose aclarar que, en la mayoría de las empresas encuestadas, la persona que realizó las operaciones financieras era el dueño, en un 81% de las mismas.

Figura 5-4. La empresa tiene personal especializado en el área financiera:



Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado.

Figura 5-5. ¿Quién realiza las operaciones financieras en la empresa?



Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado.

Al realizar un análisis más detallado de las empresas donde el dueño realiza las operaciones financieras, que en la figura 5-5 representan el 81% de las empresas encuestadas, se encontró que el 32.8% de ellas solo tiene un empleado y el 90% de estas solo tiene un establecimiento de comercio, lo que refuerza la limitada operatividad de este tipo de empresas.

Tabla 5-2. Número de empleados y establecimientos de empresas donde el dueño realiza las operaciones financieras.

Empresas donde el dueño realiza las operaciones financieras:										
Número total de empleados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Participación	32,8%	32,8%	16,4%	9,8%	1,6%	3,3%	1,6%	0,0%	1,6%	0,0%
Número de establecimientos que conforman su empresa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Total de empresas	90%	8%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado.

Al seguir indagando en las empresas donde el dueño realiza las operaciones financieras, se encuentra que solo un 31.1% de ellas negocia el nivel de tasas de intereses con los funcionarios de la institución financiera, antes de solicitar el crédito, el resto no tiene créditos, no conoce los costos de intereses o conoce las tasas de interés que pagará sin poder negociarlas; de igual forma de estas empresas solo el 37.7% indica que ningún factor las ha afectado al momento de acceder a un crédito bancario.

Tabla 5-3. Análisis de costos y acceso a créditos de empresas donde el dueño realiza las operaciones financieras.

Empresas donde el dueño realiza las operaciones financieras:			
Al momento de solicitar un crédito en una institución financiera ¿conoce el costo de los intereses?	Part.	El factor que principalmente ha afectado a su empresa/ferretería para acceder a nuevos créditos es:	Part.
No, ya que no tiene créditos con instituciones financieras	29,5%	Autoexclusión.	9,8%
No, ya que solo se conoce el costo de los intereses después de que se ha contratado el crédito.	4,9%	Las líneas de crédito disponibles son de difícil acceso	18,0%
		Los intereses a pagar son elevados	18,0%
Sí, antes de solicitar el crédito se conoce la tasa de interés ofrecida por el banco y se acepta esta tasa sin poder negociarla.	34,4%	No cuento con los requisitos necesarios para acceder a un crédito bancario.	3,3%
		No hay líneas de créditos diseñadas a la necesidad y estructura de mi empresa	13,1%
Sí, ya que se negocia el nivel de la tasa de interés con los funcionarios de la institución, antes de solicitar el crédito y se analizan los costos.	31,1%	Ningún factor me ha afectado, tengo un fácil acceso a créditos bancarios	37,7%
Total	100%	Total	100%

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado.

Retomando el resultado del análisis funcional de la Gerencia financiera en las Mipymes ferreteras se encontró una presencia media-baja, tanto en la presencia de personal capacitado, la contribución del plan financiero al plan estratégico de la organización, como en el diseño de un plan financiero acorde a las estrategias de la gerencia.

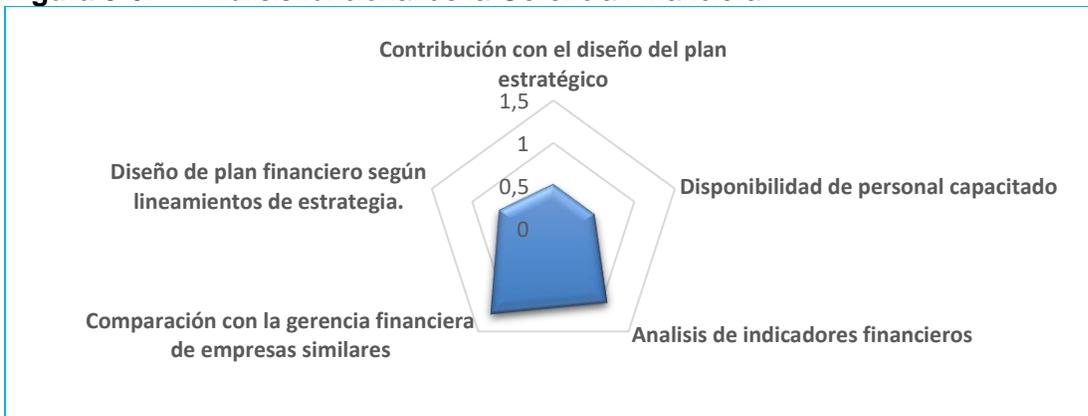
Tabla 5-4. Análisis funcional de la Gerencia Financiera.

DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	Resultado Individual	Interpretación	Resultado Ponderado	Interpretación
Análisis funcional de la gerencia financiera	Contribución con el diseño del plan estratégico	0,51	Presencia Media-Baja	0,80	Presencia Media-Baja
	Disponibilidad de personal capacitado	0,51	Presencia Media-Baja		
	Análisis de indicadores financieros	1,09	Presencia Media		
	Comparación con la gerencia financiera de empresas	1,25	Presencia Media-Alta		
	Diseño de plan financiero según Lineamientos de estrategia.	0,67	Presencia Media-Baja		

Fuente: Elaboración propia basado en Vera-Colina, (2012)

Se debe recordar que el resultado de la subdimensión que compara las gerencias financieras entregó un resultado medio-alto, entendiendo que la comparación que hicieron la mayoría de las MiPymes encuestadas no la hicieron con gerencias financieras, sino que se compararon en su mayoría, frente a las decisiones que tomaron los otros dueños de estas empresas.

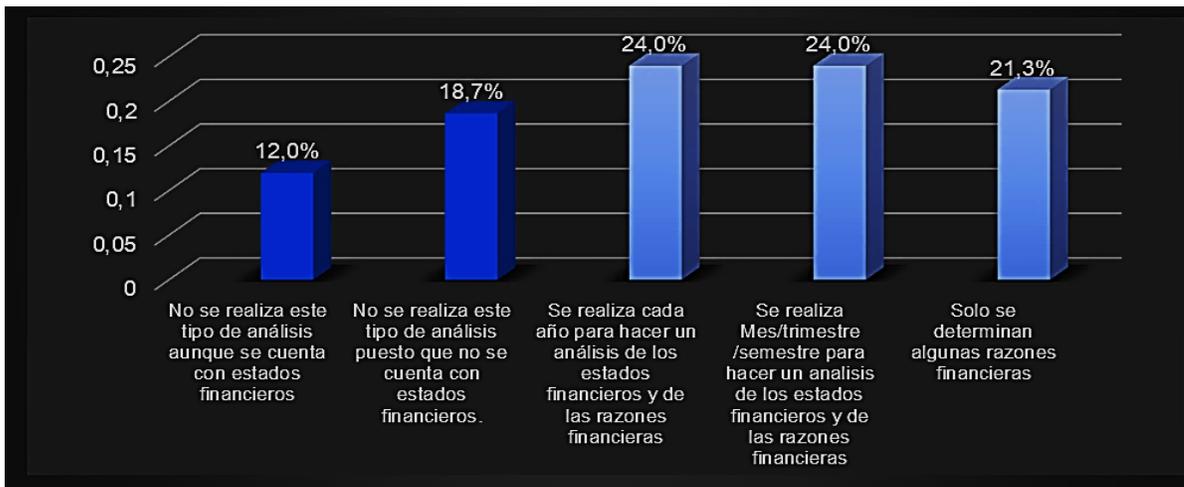
Figura 5-6. Análisis funcional de la Gerencia Financiera.



Fuente: Elaboración propia basado en Vera-Colina, (2012)

Dentro del análisis funcional de la gerencia financiera es de vital importancia identificar si el encargado de esta área hace un análisis detallado de la relación entre cuentas (activos, pasivos, patrimonio, ingresos, gastos, entre otras) para tomar sus decisiones y direccionar sus empresas; encontrando en un extremo que el 30.7% no realizó análisis de la relación entre las cuentas de activos, pasivos y patrimonio y un 25.3% no analizó la relación entre la cuentas de costos, gastos y ventas o ingresos y en el otro extremo que el 24% si efectuó de forma mensual/trimestral un análisis detallado de estados financieros y razones financieras, junto con un 37.3% que frecuentemente hizo análisis de los costos, gastos, niveles de ventas y lo utilizó para su planificación financiera.

Figura 5-7. ¿Se analiza la relación existente entre activos, pasivos y patrimonio en los estados financieros de la empresa?



Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado

Figura 5-8. ¿Se examina la relación entre costos, gastos y ventas?



Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado

5.3 Existencia de mecanismos de control estratégico.

Al tomar la tercer dimensión diseñada por Vera-Colina (2012), se observa como el control se vuelve base fundamental para la obtención del logro estratégico perseguido, puesto que invita a construir indicadores de gestión, medir con frecuencia y realizar los correctivos que sean necesarios ante las desviaciones que se tengan frente al plan estratégico de la compañía. En esta dimensión los factores que tuvieron presencia baja fueron la evaluación del logro de los objetivos estratégicos y la definición de indicadores de gestión; los cuales presentaron una presencia Baja en la muestra, lo que hizo que toda la dimensión terminara con una presencia total Media-baja.

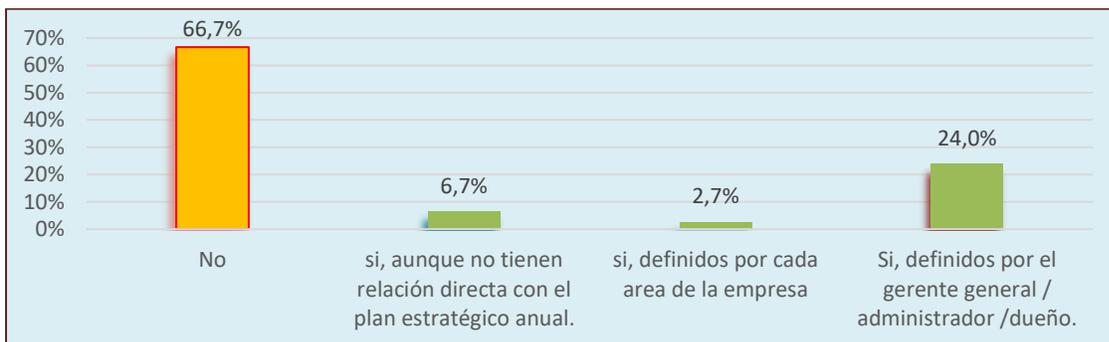
Tabla 5-5. Existencia de mecanismos de control estratégico.

DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	Resultado Individual	Interpretación	Resultado Ponderado	Interpretación
Existencia de mecanismos de control estratégico	Evaluación del logro de objetivos estratégicos	0,43	Presencia	0,64	Presencia Media-Baja
			Baja		
	Definición de indicadores de gestión	0,29	Presencia		
			Baja		
	Frecuencia de Evaluación	0,73	Presencia		
			Media-Baja		
	Planificación de correctivos a desviaciones del plan	1,12	Presencia		
			Media		

Fuente: Elaboración propia basado en Vera-Colina, (2012).

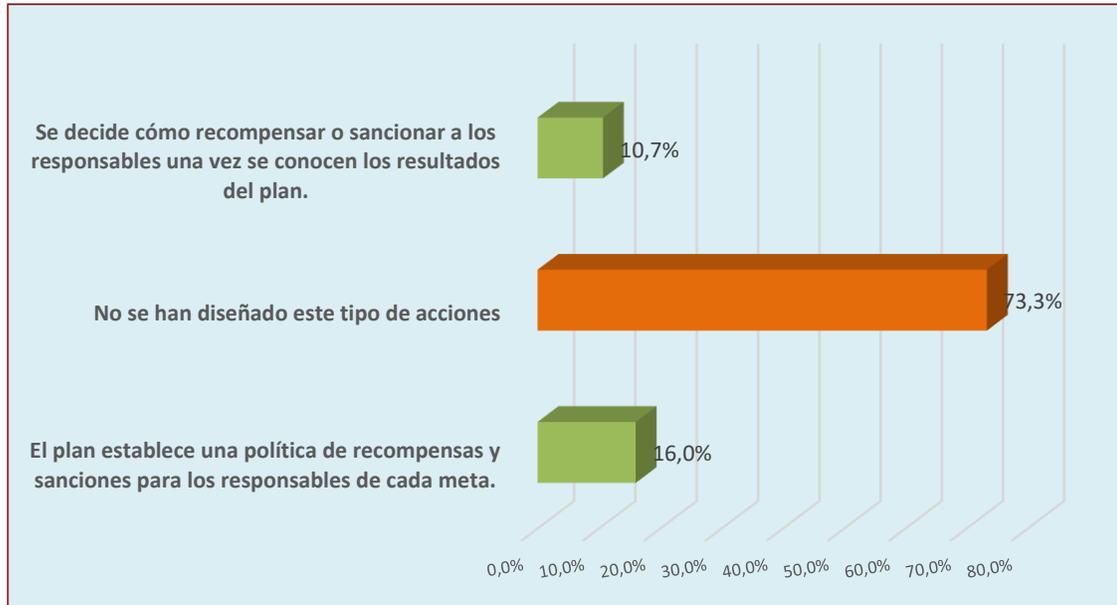
Se tiene que indicar que del total de empresas encuestadas el 66.7%, manifestó no contar con indicadores de gestión y un 73.3%, reveló que no implementa acciones para estimular la responsabilidad en la obtención y logro de las metas.

Figura 5-9. Su empresa /ferretería, cuenta con indicadores de gestión?



Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado

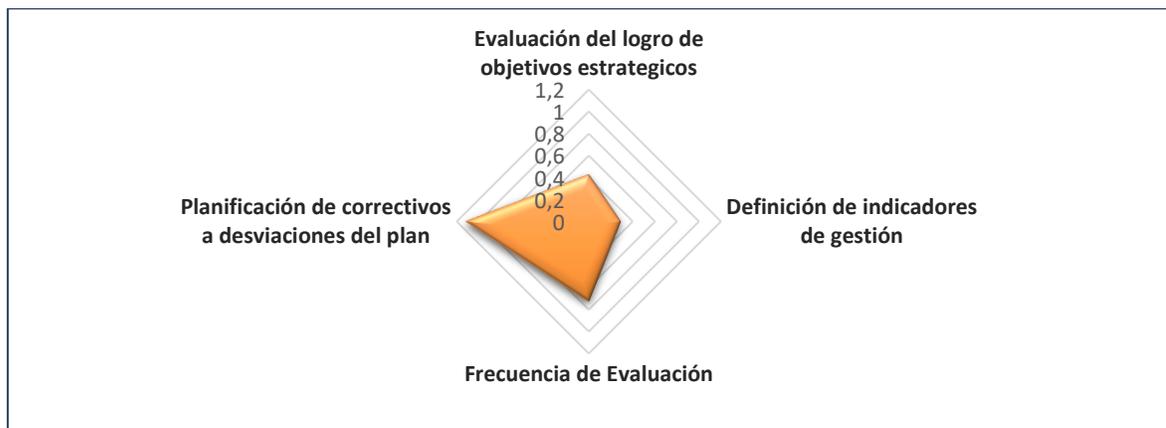
Figura 5-10. ¿Qué acciones se implementan para estimular la responsabilidad en el logro de las metas?



Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado

Siguiendo con el análisis de las subdimensiones se encontró una presencia media baja en la frecuencia de evaluación, que al contrastar con la planificación de correctivos que tuvo una presencia media, muestran que, aunque los correctivos se apliquen; el hecho de que las evaluaciones no tengan una frecuencia en la misma línea hace que los correctivos no se hagan en todas las desviaciones que se presenten frente al plan original.

Figura 5-11. Existencia de mecanismos de control estratégico



Fuente: Elaboración propia basado en Vera-Colina, (2012)

5.4 Procesos de planificación y control Financiero.

Retomando lo mencionado por Cabrera-Bravo et al.(2017, p.224), la planificación da el camino a seguir por la empresa desde el momento cero hasta la meta perseguida y el control permite que la empresa se mantenga en ese camino y minimice las desviaciones que en el día a día se presente. Teniendo en cuenta que los resultados de planificación arrojaron una presencia media y que los de control una presencia media baja; el resultado ponderado de estos procesos en esta dimensión arrojó una presencia media-baja, mostrando que las empresas analizadas en la muestra no vieron prioritario la realización de la planeación financiera y por lo tanto tampoco tuvieron en cuenta, lo mencionado por Cabrera-Bravo et al.(2017, p. 224):

“Uno de los retos más importantes en el funcionamiento y operación de las organizaciones, es el de lograr administrar y gestionar de la mejor manera posible los recursos financieros; teniendo en cuenta que todas las actividades que se desarrollan en la organización inevitablemente deben materializarse en una expresión monetaria que, consolidada y estructurada, representa el caminar de la organización y el reflejo de su desempeño”.

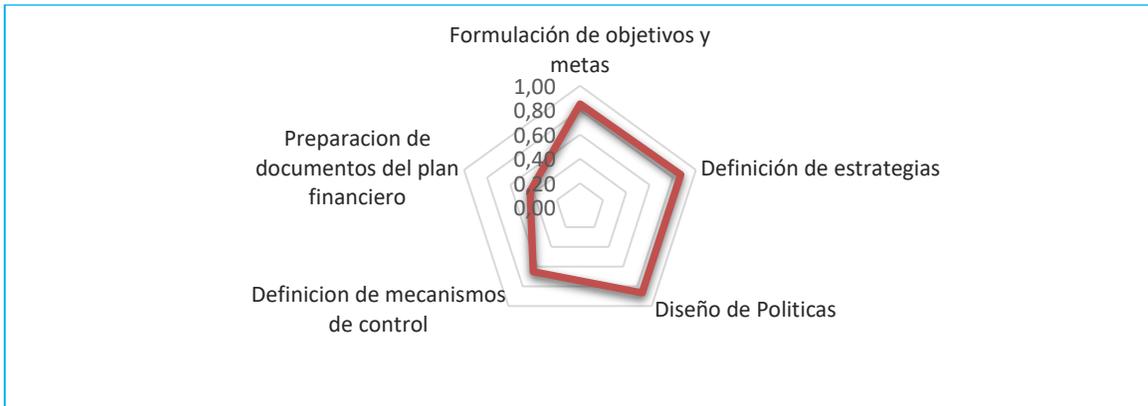
Tabla 5-6. Procesos de planificación y control financiero.

DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	Resultado Individual	Interpretación	Resultado Ponderado	Interpretación
Procesos de planificación y control financiero	Formulación de objetivos y metas	0,85	Presencia	0,73	Presencia Media-Baja
			Media		
	Definición de estrategias	0,87	Presencia		
			Media		
	Diseño de Políticas	0,87	Presencia		
			Media		
Definición de mecanismos de control	0,65	Presencia			
Preparación de documentos del plan financiero	0,43	Presencia			
		Baja			

Fuente: Elaboración propia basado en Vera-Colina, (2012)

En esta dimensión se pudo observar que las Mipymes ferreteras tuvieron una presencia Media en los procesos de formulación de objetivos, metas, definición de estrategias y diseño de políticas, una presencia que no contó con un buen apoyo de los mecanismos de control y por lo tanto derivó en que no se tuviera un plan financiero o no se hiciera una presentación formal del mismo a toda la empresa.

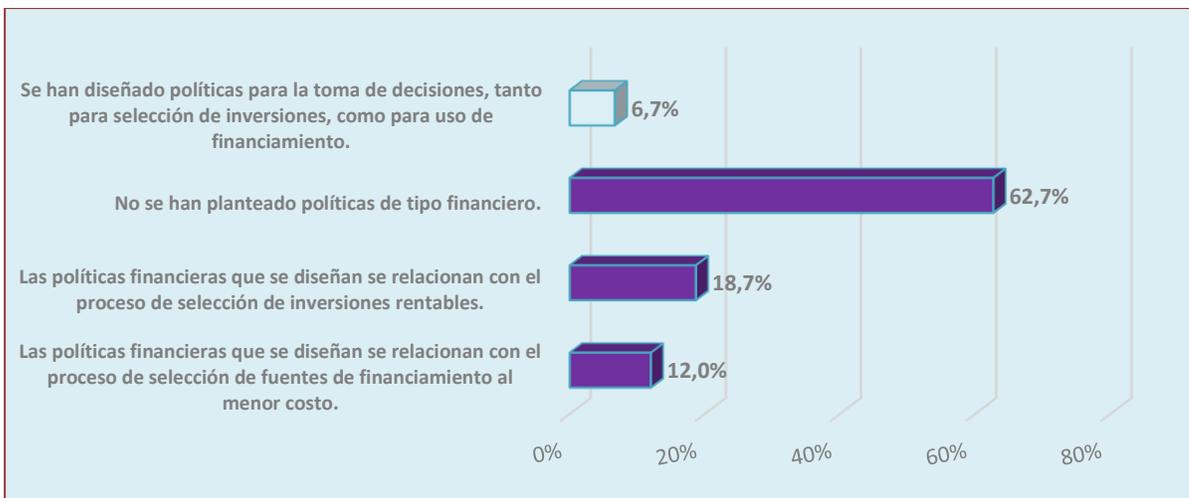
Figura 5-12. Procesos de planificación y control financiero.



Fuente: Elaboración propia basado en Vera-Colina, (2012)

Al revisar el diseño de políticas de largo plazo para realizar inversiones o tomar financiamiento, se encontró que solo un 6.7% realizaron este proceso, notando adicionalmente que el 62.7% de las MiPymes encuestadas no se planteó realizarlas o tener políticas financieras.

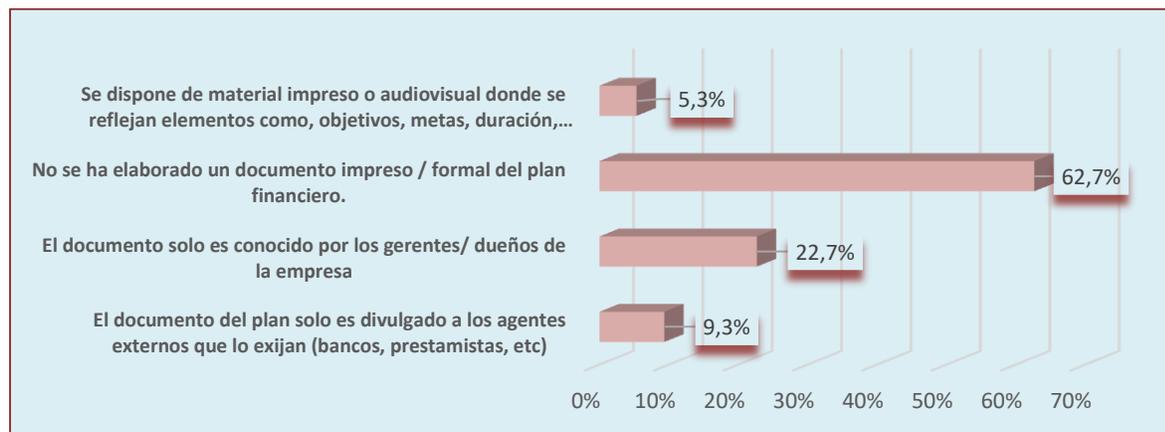
Figura 5-13. ¿Se establecen políticas financieras a largo plazo para la toma de decisiones?



Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado

Para finalizar esta dimensión se debe tener muy presente la necesidad de contar con un documento que muestre a toda la empresa la planeación financiera que se tiene en cada periodo, como guía que oriente sobre el plan, las metas, los objetivos, las políticas y estrategias, hecho que en la muestra solo compartieron un 5.3% de las empresas, siendo que un 62.7% no han elaborado un documento formal de su plan financiero y por lo tanto tampoco lo han compartido con sus trabajadores.

Figura 5-14. Preparación de documento final de planificación financiera:



Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado

5.5 Parámetros financieros para toma de decisiones de largo plazo.

Toda empresa debe tener claro que su proyecto u objeto social se debe proyectar tanto para un futuro cercano como para un devenir lejano para que así, se entienda la necesidad de establecer parámetros financieros de largo plazo y trayendo lo mencionado por Vera-Colina, (2012), la función financiera, será la encargada de obtener y asignar los recursos necesarios para el desarrollo de las operaciones del negocio, en el corto y largo plazo. Cuando se entiende lo anterior, se entiende la necesidad de medir riesgos, rendimientos esperados, analizar inversiones, analizar alternativas de financiamiento y reconocer la estructura financiera de la empresa.

Tabla 5-7. Parámetros financieros para la toma de decisiones de largo plazo.

DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	Resultado Individual	Interpretación	Resultado Ponderado	Interpretación
Parámetros financieros para toma de decisiones de	Parámetros de rendimiento y riesgo en análisis de inversiones	0,53	Presencia	0,832	Presencia Media
			Media-Baja		
	Planificación del tipo de inversión	0,57	Presencia		
			Media-Baja		
	Métodos para la evaluación de inversiones	0,84	Presencia		
			media		
Composición de la estructura financiera	1,13	Presencia			
		media			
Alternativas de financiamiento planificadas	1,09	Presencia			
		media			

Fuente: Elaboración propia basado en Vera-Colina, (2012)

Esta dimensión con presencia media muy en línea con los resultados previos mostró que estas empresas deben trabajar en el entendimiento de riesgos, rendimientos, tipos de inversiones y métodos de evaluación de estas.

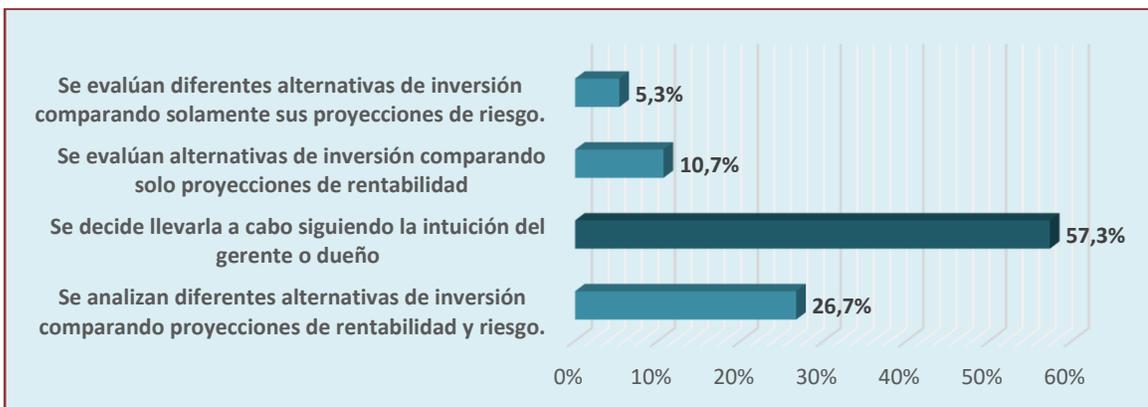
Figura 5-15. Parámetros financieros para toma de decisiones de largo plazo



Fuente: Elaboración propia basado en Vera-Colina, (2012)

Los datos encontrados mostraron que la mayoría de las empresas encuestadas cuando planificó realizar una inversión de largo plazo lo hizo siguiendo la intuición del gerente o dueño con un 57.3%, encontrando además que solo un 5.3% evaluó las diferentes alternativas comparando los riesgos factibles entre inversiones.

Figura 5-16. Cuando la empresa planifica realizar inversiones a largo plazo, se procede así:

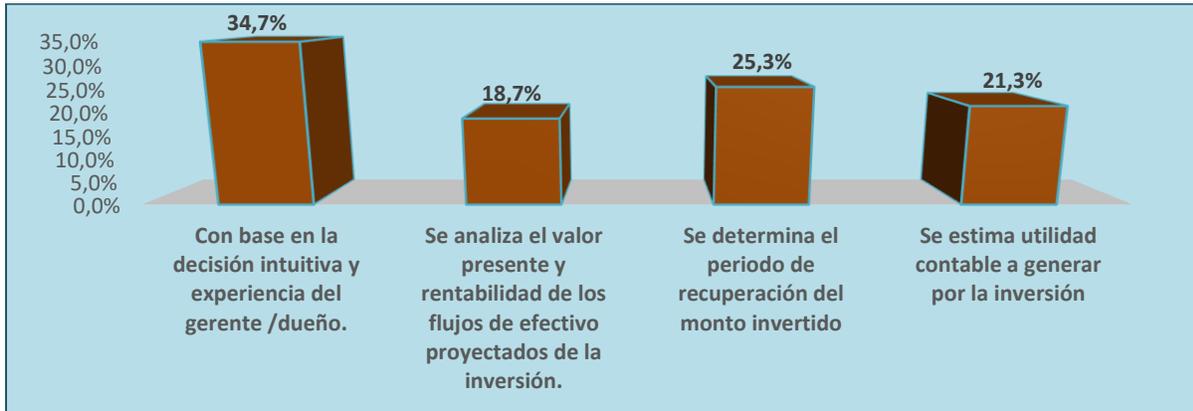


Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos.

Al indagar más sobre el conocimiento de los dueños o tomadores de decisiones financieras sobre los puntos que se tenían en cuenta para validar la conveniencia o no de una inversión a largo plazo, se encontró que solo un 18.7% de los encuestados, tuvo claro que debe analizar el valor presente y rentabilidad de los flujos de efectivo de su posible inversión, proceso que realizado de forma correcta

deberá además incluir una tasa interna de rendimiento y validará el rendimiento esperado frente al que se puede obtener de otras posibles inversiones.

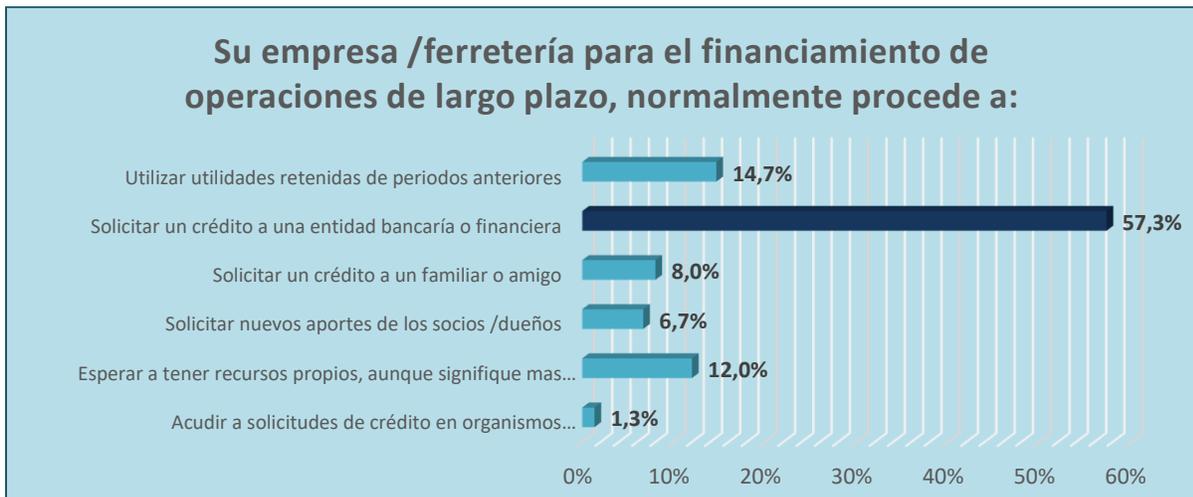
Figura 5-17. Para decidir la conveniencia de una inversión a largo plazo, utiliza el siguiente método de evaluación:



Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado

Frente a la búsqueda de financiamiento de largo plazo se encontró que las Mipymes ferreteras prefieren acudir a entidades financieras, manejando esta opción principalmente un 57.3% de estas, siguiendo luego de ello las opciones de utilizar utilidades retenidas o esperar a tener recursos propios. Se debe recordar que en la figura 5-7 el 18.7% de las Mipymes encuestadas indicaron no contar con estados financieros, dato que limita que más de estas empresas puedan financiarse con entidades financieras u otros organismos.

Figura 5-18. Para el financiamiento de operaciones de largo plazo, se procede a:



Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado

5.6 Parámetros financieros para toma de decisiones de corto plazo.

En la conferencia “retos financieros del sector ferretero” realizada en el marco de Expofierros, Janica (2018) mencionaba que la inmediatez y el pensar solo en el corto plazo, limita a los empresarios ferreteros, no les permite diversificar, ver nuevas oportunidades y hacer una buena gestión financiera, el anterior pronunciamiento invita a pensar que esta dimensión debería mostrar una presencia más alta, pero el resultado ponderado de la misma, arrojó una presencia media muy similar a las anteriores, aunque se debe indicar que se encontraron subdimensiones como la del manejo de los saldos de tesorería y la planificación del uso del financiamiento que tuvieron una presencia media-alta; pero también en línea con lo indicado inicialmente esta dimensión mostró una deficiencia que limita a estas MiPymes en su gestión financiera, en los procesos de crédito y cobranza que realizan a sus clientes y el acceso a fuentes de financiamiento.

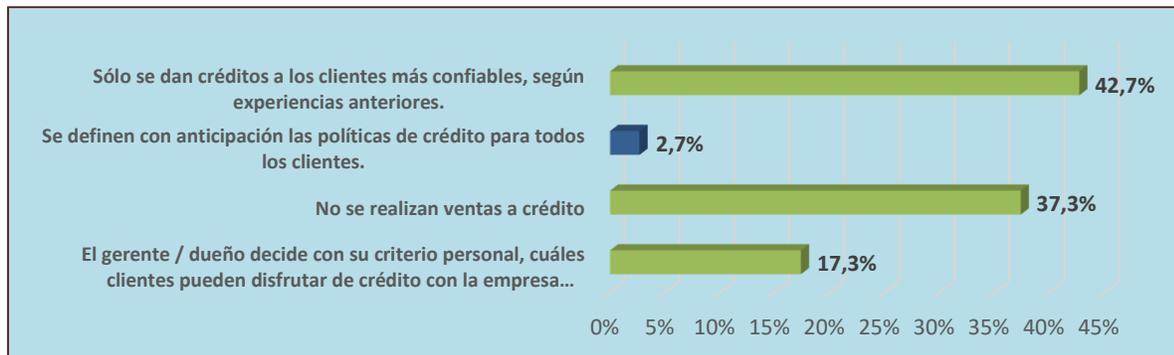
Tabla 5-8. Parámetros financieros para toma de decisiones de corto plazo.

DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	Resultado Individual	Interpretación	Resultado Ponderado	Interpretación
Parámetros financieros para toma de decisiones de corto plazo	Saldos disponibles en tesorería	1,24	Presencia	1,07	Presencia Media
			Media-Alta		
	Créditos y cobranzas a clientes	0,85	Presencia		
			Media		
	Manejo de Inventarios	1,12	Presencia		
			Media		
	Acceso a fuentes de Financiamiento	0,89	Presencia		
			Media		
	Planificación de uso de Financiamiento	1,23	Presencia		
			Media-Alta		

Fuente: Elaboración propia basado en Vera-Colina, (2012)

Revisando las políticas que siguen estas MiPymes para otorgar crédito a sus clientes, se encontró que la experiencia propia es la que más pesa con un 42.7%, teniendo presente que las empresas que no tienen esa experiencia o dudan del procedimiento para otorgar créditos prefieren no hacer ventas a crédito, pesando un 37.3%. Se debe mencionar que solo un 2.7% definió con anticipación las políticas de crédito para sus clientes, notándose adicionalmente que el 17.3% de los encuestados indicó que con su criterio personal decide quienes pueden disfrutar de los créditos, criterio que tiende a ser más subjetivo, que objetivo.

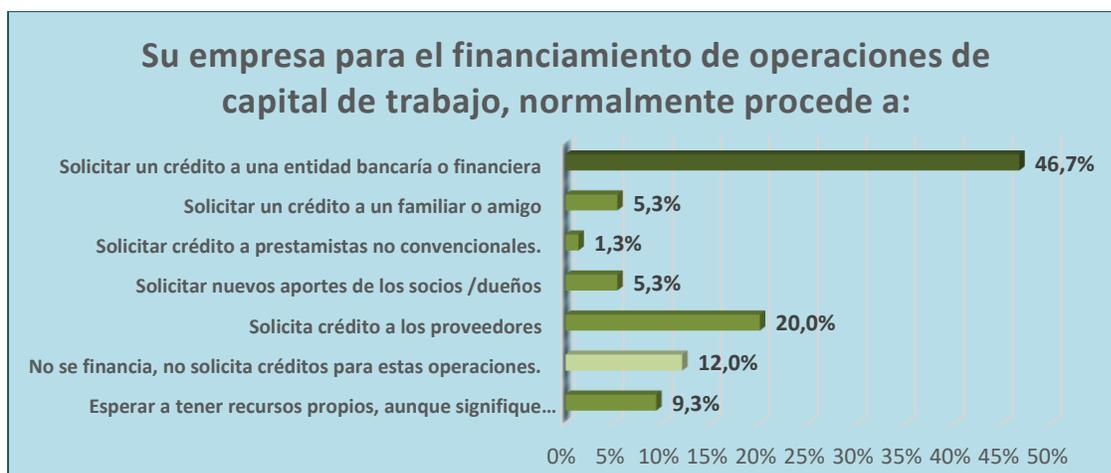
Figura 5-19. ¿Se establecen políticas para otorgar crédito a los clientes?



Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado

Frente a las opciones para financiamiento de operaciones de capital de trabajo, los gerentes o dueños de Mipymes prefieren solicitar un crédito a una entidad financiera, el 46,7% de los encuestados así lo realizaron, aunque un 20% de ellos debe financiarse con proveedores y un 12% indica que no se financia o no solicita créditos, resultados muy en línea con los resultados del sector mostrados en la figura 2-4 y que abre la inquietud, si los ferreteros acuden solo al crédito bancario porque no conocen otras opciones de financiamiento, (como el factoring, el confirming, financiamiento alterno, entre otros) o no saben cómo acceder a ellos.

Figura 5-20. Para el financiamiento de operaciones de capital de trabajo, se procede a:

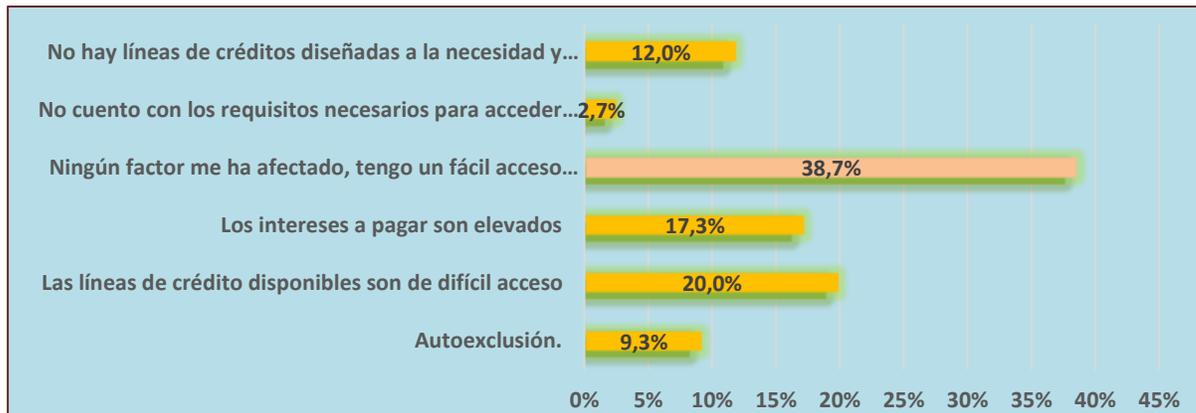


Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado

Con respecto a los factores que han afectado estas empresas para acceder a nuevos créditos, se encontró que un 38.7% mencionó que ningún factor las había afectado, pero el resto mencionó barreras como los altos intereses, líneas no

diseñadas para sus empresas, no contar con los requisitos para optar al financiamiento o la autoexclusión.

Figura 5-21. Factores que principalmente han afectado a las empresas/ferreterías para acceder a nuevos créditos.



Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado

Al indagar sobre los costos de las fuentes de financiamiento se encontró que un 46.7% de las empresas no analiza estos costos, lo que invita a pensar que al aceptar financiamiento lo hacen sin medir los costos que adquieren por el mismo, ya sea por la asimetría de la información (Stiglitz & Weiss, 1981, p. 408) o porque es la herramienta más efectiva para apoyar su crecimiento tal como mencionó Zuleta (2016), el cual además indicó que las empresas que tienen crédito presentan un mayor crecimiento en ventas. De las empresas encuestadas solo el 53.3% tuvo en cuenta costos de recursos provenientes de patrimonio y/o costos de intereses cancelados a instituciones financieras, siendo estos costos que reducen los recursos que realmente pueden utilizar estas empresas y costos que al no dimensionarse puede llevarlos a caer en selecciones equivocadas.

Figura 5-22. Costos que se consideran al analizar las fuentes de financiamiento.



Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado

5.6.1 Parámetros relacionados con el Covid-19

Partiendo de lo indicado por ACOPI que encontró, que por el aislamiento preventivo generado por el Covid-19, el 24% de las MiPymes con su flujo de caja solo cubría dos semanas de funcionamiento, otro 24% cubría una semana y un 29% no cubría ni una sola; y que además el 35% de pymes y el 33% de microempresarios afirmaron que el nivel de afectación en sus ventas o ingresos superó el 75% (Villabona et al., 2020), se indagó con las MiPymes ferreteras sobre las acciones tomadas frente a las desviaciones generadas ante el plan que tenían al inicio del año 2020 y se encontró que un 28% de las mismas no planifica sus operaciones, un 8% se mantiene en su plan base, aunque haya cambios y un 16% al tener que iniciar un nuevo plan parte de cero, ajustando su plan a los requerimientos del momento.

Figura 5-23. Las desviaciones en los planes ejecutados, ¿sirven de referencia en planes futuros?



Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado

Revisando específicamente los cambios que generó el Covid-19, los porcentajes variaron pasando a pesar un 50.7% las MiPymes que indicaron que no tenían un plan al iniciar el año 2020 y que lo único que hicieron en sus ferreterías fue adicionar los protocolos de bioseguridad al atender a sus clientes; un 13.3% indicó que improvisaron acciones y que aún no tienen claro el plan a seguir, pero un 33.3% mencionó que analizaron las desviaciones que tuvieron frente al plan inicial, para decidir los ajustes que debían desarrollar frente a la nueva situación.

Figura 5-24. Frente al Covid-19 y los cambios que generó al plan inicial del año:



Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado.

Analizando las ventas del 2020 en los tres primeros trimestres (Q) y comparándolas con los tres primeros trimestres(Q) del 2019, se halló que un 34.7% de estas MiPymes tuvieron una caída en las ventas del 2020 de más de un 30%, un 20% la afectación estuvo entre un 11% a 30 % y un 9.3% de las empresas tuvieron una caída en las ventas entre un 5% a un 10%, porcentajes que sumados mostraron que un 64% de las MiPymes ferreteras tuvieron afectación en sus ventas por causa de los aislamientos y cambios generados por el Covid-19.

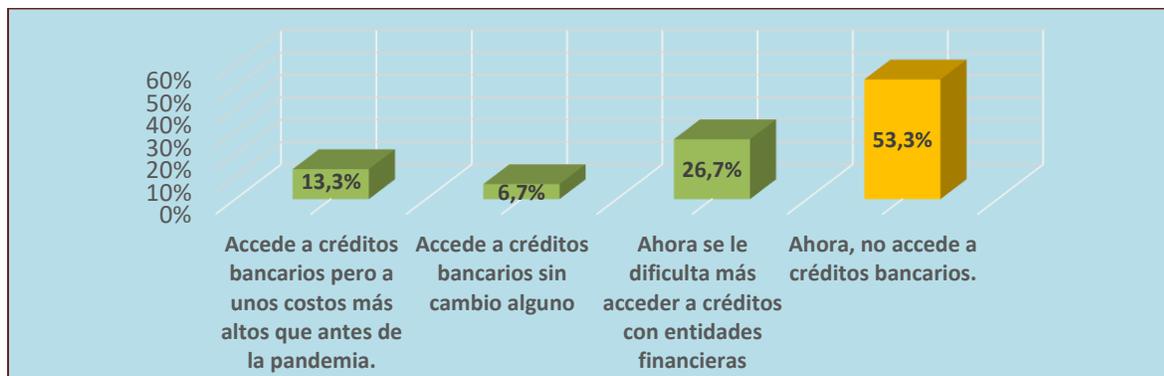
Figura 5-25. Comparación de las ventas de los 3 primeros trimestres del 2020 frente al mismo periodo del 2019.



Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado

Al indagar sobre el acceso a créditos bancarios de las MiPymes ferreteras, se encontró que solo el 6.7% de las empresas encuestadas pudo seguir accediendo tras el inicio de la pandemia, a los mismos sin cambio alguno, mientras un 53.3% no pudo acceder a créditos, un 26.7% se les dificultó acceder a los créditos y un 13.3% accedió, pero a unos costos más altos.

Figura 5-26. Acceso al crédito tras el inicio del Covid-19

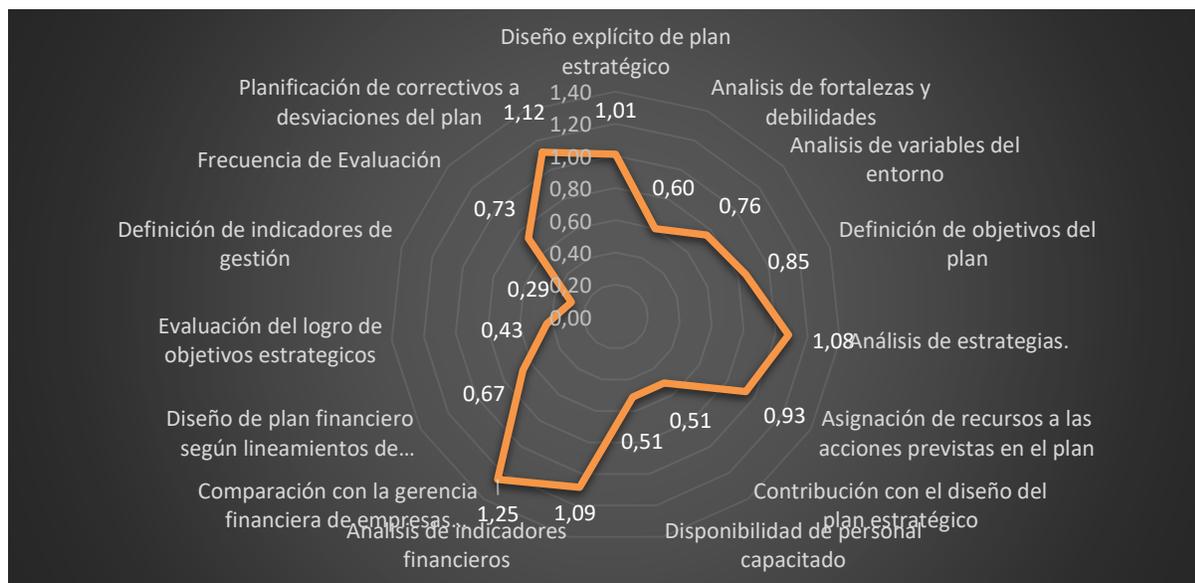


Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado

5.7 Articulación de los componentes.

Al realizar el análisis de la articulación de las condiciones base para una gestión financiera, se encontró que ninguna de las subdimensiones alcanzó a tener una presencia alta o medio alta, siendo el común la presencia media y media-baja, notándose la presencia baja en la definición de indicadores de gestión y en la evaluación del logro de los objetivos estratégicos.

Figura 5-27. Condiciones de Gestión Financiera en Mipymes Ferreteras.



Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado

Examinando la correlación y asociación en las condiciones de Gestión Financiera, se encontró una buena relación entre componentes, aunque débil en la parte de planificación estratégica y análisis funcional de la gerencia y de esta última con los procesos de planificación y control.

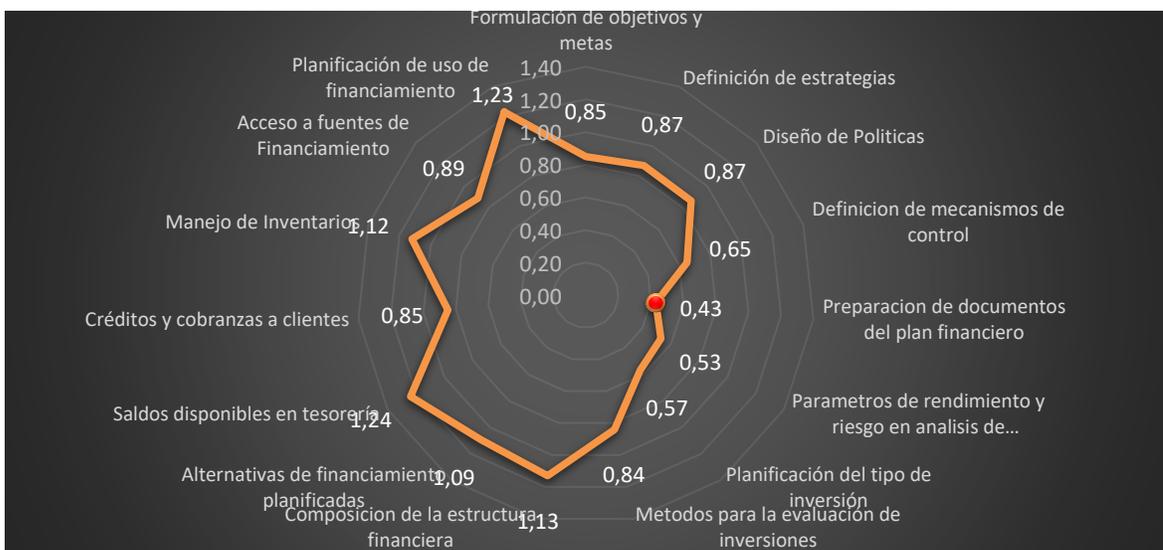
Tabla 5-9. Gestión financiera en Mipymes Ferreteras. Condiciones para el desarrollo del proceso. Coeficientes de Correlación.

	Presencia de Planificación Estratégica	Análisis funcional de la gerencia financiera	Existencia de mecanismos de control estratégico	Procesos de planificación y control financiero
Presencia de Planificación Estratégica	1	0,773	0,881	0,903
Análisis funcional de la gerencia financiera	0,773	1	0,950	0,714
Existencia de mecanismos de control estratégico	0,881	0,950	1	0,746
Procesos de planificación y control financiero	0,903	0,714	0,746	1

Fuente: Elaboración propia basado en modelo Vera-Colina, (2012)

Al revisar los componentes de gestión financiera que mezclan las fases de planificación con los parámetros financieros de Corto y largo plazo, se encontró varias subdimensiones con presencia media y media alta, pero se debe notar la presencia baja en la preparación de un documento formal del plan financiero, la presencia media baja en los procesos de medición de parámetros de rendimiento y riesgo y la definición de mecanismos de control.

Figura 5-28. Componentes de Gestión Financiera en Mipymes Ferreteras de Bogotá.



Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado

Al observar la correlación de estos componentes se encuentra una asociación muy débil, principalmente de las fases de planificación con la gestión financiera de corto plazo y de esta con los componentes de la gestión financiera

Tabla 5-10. Gestión Financiera en Mipymes ferreteras de Bogotá. Coeficientes de Correlación.

	Dimensión: Fases de Planificación Financiera	Dimensión: Gestión Financiera de Largo Plazo	Dimensión: Gestión Financiera de Corto Plazo	Elementos de la Gestión Financiera
Dimensión: Fases de Planificación Financiera	1	0,848	0,553	0,652
Dimensión: Gestión Financiera LP	0,848	1	0,686	0,699
Dimensión: Gestión Financiera CP	0,553	0,686	1	0,592
Elementos de la Gestión Financiera	0,652	0,699	0,592	1

Fuente: Elaboración propia basado en Vera-Colina, (2012)

5.8 Contrastación de resultados obtenidos.

Los resultados mostrados por las Mipymes ferreteras, entregan una presencia Media-Baja de condiciones de gestión financiera y de fases de planificación financiera, principalmente porque estas empresas en su mayoría no realizan una planeación estratégica y junto a ello tampoco unos mecanismos de control estratégico, ni elaboran en su mayoría un plan financiero, en aras de revisar que tan disimiles o similares son estos resultados con otras empresas, se procede también a contrastarlos con los resultados obtenidos en la primer aplicación del modelo Vera-Colina et al. (2011), realizado a Pymes manufactureras.

El primer punto por contrastar son las condiciones base de gestión financiera, donde lo primero que se observa, son unas presencias más bajas en las Mipymes ferreteras, pero aunque pareciera que las Pymes manufactureras tienen una mayor presencia del plan estratégico, se encuentra que las mayores dificultades están en la aplicación de esos planes y en los procesos de seguimiento y corrección oportuna (Vera-Colina et al, 2011, p.103) ; lo que se presenta también en las Mipymes ferreteras, con unos resultados medio-bajo (Tabla 5-11).

Tabla 5-11. Contraste condiciones de gestión Financiera en Mipymes ferreteras y Pymes manufactureras.

	DIMENSIONES	MIPYMES FERRETERAS		PYMES MANUFACTURERAS	
		Resultado	Presencia	Resultado	Presencia
Condiciones de gestión Financiera	Presencia Plan Estratégico.	0,87	Media	1,43	Media-Alta
	Análisis funcional Gerencia Financiera	0,80	Media	1,14	Media
	Existencia Mecanismos control Estratégico	0,64	Media-baja	1,03	Media
	Puntuación Promedio	0,77	Media-baja	1,20	Media

Fuente: Elaboración propia basado en Vera-Colina et al., (2011)

Frente a los resultados obtenidos en la condiciones de gestión financiera de las Mipymes ferreteras, se debe indicar que los mismos no solo reafirman lo indicado por Vera-Colina et al. (2011) en términos de que estas empresas tienen grandes deficiencias en términos de planificación estratégica y control, sino que también tal como lo encontró Deakins et al (2001, p.6), los propietarios de estas empresas también mostraron que se dedican a apagar incendios del día a día, encasillándose en prácticas de corto plazo y no estructurando un plan estratégico de largo alcance para sus empresas y por lo tanto tampoco mecanismos de control para lograrlos. Pero se debe indicar que, al mirar los resultados por subdimensiones, se encontró algo particular en estas empresas y es que presentan una presencia media-alta en la comparación con la gerencia de otras empresas, lo que lleva a pensar que esta búsqueda de comparación puede llegar a servir para que, al implantar buenas prácticas en algunas empresas, por medio de programas de educación en gestión financiera, las otras quieran imitar los buenos procesos y logros que estas tengan.

Al indagar sobre los componentes de Gestión Financiera se vuelven a encontrar similitudes, siendo que se mantienen resultados más bajos en la mayoría de subdimensiones para las Mipymes ferreteras; en las fases de planificación financiera, se observa una mayor presencia en las pymes manufactureras, pero sin que esto lleve a realizar reales programas funcionales, notándose el resultado más bajo en la elaboración formal de un plan financiero (Vera-Colina et al, 2011, p.104), hecho que previamente se indicó también se encontró en las Mipymes ferreteras, puesto que la mayoría de ellas no elabora un documento conocido para todos sus empleados, donde se pueda visualizar y conocer el plan financiero.(Tabla 5-12)

Se debe indicar que los resultados contrastados de los componentes de gestión financiera reafirman también lo indicado por Cabrera-Bravo et al.(2017, p. 224), que uno de los retos más importantes en el funcionamiento y operación de las empresas, es lograr administrar y gestionar de la mejor manera los recursos financieros limitados; lo que lleva a resaltar que los programas de educación

financiera, no solo se deberán enfocar en apoyar en el acceso a financiamiento, si no que deberán apoyar a gerentes y dueños de Mipymes a que tomen las mejores decisiones frente a cada oportunidad de inversión o financiación, frente a cada peso que llegue y salga de la empresa, para que logren que el desempeño de sus empresas sea eficiente y consistente en el tiempo.

Tabla 5-12. Contraste componentes de gestión Financiera en Mipymes ferreteras y Pymes manufactureras

	DIMENSIONES	SUB-DIMENSIONES	MIPYMES FERRETERAS		PYMES MANUFACTURERAS	
			Resultado	Presencia	Resultado	Presencia
Componentes de gestión Financiera	Fases de planificación financiera	Formulación objetivos y metas	0,85	Media	1,09	Media
		Definición de estrategias	0,87	Media	1,13	Media
		Diseño de Políticas	0,87	Media	0,91	Media
		Definición mecanismos control	0,65	Media-Baja	1,08	Media
		Documentos del plan financiero	0,43	Baja	0,77	Media-Baja
	Puntuación Promedio		0,73	Media-Baja	0,99	Media
	Gestión financiera Largo Plazo	Análisis rendimiento y riesgos	0,53	Media-Baja	0,88	Media
		Planificación tipo de inversión	0,57	Media-Baja	1,04	media
		Métodos de evaluación de inversiones	0,84	Media	0,75	Media-Baja
		Composición estructura financiera.	1,13	Media	1,35	Media-Alta
		planificación financiamiento	1,09	Media	1,24	Media-Alta
	Puntuación Promedio		0,83	Media	1,05	Media

Fuente: Elaboración propia basado en Vera-Colina et al., (2011)

Frente a los componentes de la gestión financiera de Largo plazo, se debe señalar que, con una presencia media en los dos tipos de empresas, los datos más bajos están en los análisis de rendimientos y riesgos, siendo más pronunciada la poca presencia de estos en las Mipymes ferreteras, las cuales no muestran tampoco una presencia buena de la planificación del tipo de inversión, se nota una falta de métodos para evaluación de inversiones, con una menor presencia en las pymes manufactureras.(tabla 5-12). Se encuentra así, unas bases financieras limitadas en la mayoría de los gerentes y dueños de estas empresas, por lo que se ve prioritario plantear planes financieros de capacitación que les permitan realizar un real análisis de sus negocios y sopesar de manera más eficiente cada nuevo proyecto que emprendan.

Con respecto a los factores importantes para toma de decisiones de corto plazo, esta es la dimensión que muestra los mejores resultados en los dos tipos de empresas, lo que en línea con lo mencionado por Janica (2018), muestra que estas

empresas viven su día a día siguiendo las premuras del momento y por ello se concentran en pensar solo en el corto plazo.

Tabla 5-13. Contraste componentes de corto plazo de gestión Financiera en Mipymes ferreteras y Pymes manufactureras.

			MIPYMES FERRETERAS		PYMES MANUFACTURERAS	
	DIMENSIONES	SUB-DIMENSIONES	Resultado	Presencia	Resultado	Presencia
Componentes de gestión Financiera	Gestión financiera Corto Plazo	SalDOS disponibles en tesorería	1,24	Media-Alta	1,36	Media-Alta
		Créditos y cobranzas a clientes	0,85	Media	1,13	Media
		Manejo de Inventarios	1,12	Media	1,53	Media-Alta
		Acceso a fuentes de Financia.	0,89	Media	1,3	Media-Alta
		Planificación uso de financiamiento	1,23	Media-Alta	1,33	Media-Alta
	Puntuación Promedio		1,07	Media	1,33	Media-Alta

Fuente: Elaboración propia basado en Vera-Colina et al., (2011)

Los resultados de los componentes de gestión financiera de corto plazo, muestran que los dos tipos de empresas, ven una importancia manifiesta en prestar atención a las decisiones de corto plazo, pero se puede observar en las Mipymes, que requieren un apoyo más profundo en temas de crédito y cobranza a clientes y en acceso a financiamiento, por lo que se hace vital que la educación que llegue a estos empresarios, trabaje estos puntos, pero adicionalmente muestre en el acceso a financiamiento todas las posibilidades existentes, con sus características intrínsecas, sus beneficios, costos y hasta perjuicios, que pueden conllevar por un no buen uso de los recursos allí obtenidos; ya que no se debe olvidar los bajos resultados que se encontraron en la planificación financiera de estas empresas, por lo que se debe orientar para que comprenda que el acceso a financiamiento debe ser un medio para crecer, pero sin planeación del uso de los recursos, este acceso puede ser contraproducente.

Se debe volver a mencionar que los resultados mostrados por las Mipymes ferreteras afianzan lo que han indicado autores como Maliso y Aguirre (2016), que en sus investigaciones mostraron que la planeación formal como la financiera son herramientas importantes para el proceso de toma de decisiones, por lo que se hace imperativo afianzar estos procesos y en línea con lo planteado por Deakins et al.(2001, pp. 10 y 34-35), el proceso de aprendizaje en las pequeñas empresas es una parte crucial de su evolución, donde deben aprender a procesar información, ajustar estrategias y tomar decisiones de gestión financiera.

6. Propuestas de Mejora.

6.1 La educación Financiera

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) señala que la Educación financiera es:

“El proceso a través del cual los consumidores/inversionistas mejoran su comprensión de los productos financieros, los conceptos, los riesgos, y, a través de la información, instrucción y/o el asesoramiento objetivo, desarrollan habilidades para ser más conscientes sobre los riesgos y oportunidades financieras, para la toma de decisiones informadas, para saber dónde acudir en el caso de necesitar ayuda, y para tomar otras acciones efectivas que mejoren su bienestar financiero” (OCDE, 2005).

La OCDE en su enfoque de inclusión financiera que promueve en diferentes países indicó, que el nivel de educación financiera de un individuo se medía según sus conocimientos para la realización de presupuestos, la administración del dinero, planeación de corto y largo plazo y la elección de productos financieros que le otorguen beneficios reales (Raccanello & Guzman, 2014, p. 127). Pero este planteamiento se queda corto ante las necesidades de recursos y acceso a financiamiento encontradas en los dueños y/o gerentes de las MiPymes encuestadas, puesto que se debe ir más allá y educar en gestión financiera no solo para comprender productos financieros o medir riesgos, sino también para que entiendan que al mejorar la estructura financiera de sus empresas, mejoran las posibilidades de acceder a nuevas fuentes de financiación y administrar de forma más eficiente los recursos limitados; en esta línea se debe mostrar la relación cercana que las dimensiones estructuradas por Vera-Colina (2012, p. 11) guardan con este planteamiento, para medir no solo el nivel de educación en Gestión financiera de los dueños de las ferreterías, sino también para buscar la presencia de planificación estratégica, planeación de corto y largo plazo y de esta forma estructurar una base por medio de la cual la gerencia financiera, pueda realizar un análisis funcional de su empresa, administrar los recursos y crear mecanismos de control y planificación que brinden seguridad a los accionistas, proveedores, entes externos, prestamistas, entre otros; que redunden en nuevas oportunidades de crecimiento, financiación para este tipo de empresas.

Umaña y Bohórquez (2011, p. 3) mostraron en su propuesta nacional de educación económica y financiera, que existe un desconocimiento y desinformación en la población colombiana sobre temas fundamentales de economía y finanzas, desconocimiento que no permite a las personas tomar decisiones conscientes en

temas financieros y afecta su bienestar y avance en la sociedad. Este desconocimiento conlleva frente a temas como búsqueda de financiación o inversiones, que no se analicen de una forma adecuada precios, comisiones, tasas de interés, plazos lo que redundo en caer en malas decisiones financieras (Citi Australia, 2010).

Frente al panorama anterior Asobancaria indica que las personas podrán tomar decisiones financieras cada vez más informadas, conscientes y eficientes por medio de la educación financiera, puesto que, con ella se diseña e implementa programas que les permiten fortalecer habilidades necesarias para gestionar eficazmente sus recursos. (Asobancaria, 2017b, p. 2)

Frente a mercados competitivos, agresivos, cambiantes las grandes corporaciones pueden contratar personal especializado que les ayude a gestionar la liquidez, proyectar inversiones, buscar financiación, mientras en el mismo contexto las MiPymes carecen de conocimientos que les ayuden a generar ingresos sostenibles, rentables, les de opciones para acceder a financiación, por lo cual es imperante la masificación de la educación financiera (Asobancaria, 2017a, p. 2)

En 2017, Confecámaras señalaba que la tasa de supervivencia varía con el tamaño inicial de las empresas, mientras las grandes tenían una tasa del 71.4%, las medianas de un 68%, las pequeñas del 60% , las microempresas solo tenían una tasa del 29.1%, hecho que explicaban por el tamaño medio de los activos al nacer, el cual en promedio en empresas grandes era de \$21 millones, mientras en empresas pequeñas y microempresas era de \$3 millones, por lo que indicaban que con menos activos, menos garantías y más restricciones para acceso a financiamiento, más posibilidades de desaparecer ante cambios fuertes del entorno y mercado donde se desenvuelven (Asobancaria, 2017a, p. 5).

Asobancaria en el año 2017 recalco que con mayor conocimiento financiero las MiPymes podrían apropiarse de las nuevas líneas de financiamiento, estructurando de forma más eficiente planes de negocios, proyectos, que tendrían mayor probabilidad de acceder a estas; para ello deberán mostrar ventas proyectadas, potencialidad de crecimiento, estrategias que se seguirán, balances contables correctamente elaborados, completar las solicitudes de préstamos ante los bancos y reunir la documentación que les sea solicitada (Asobancaria, 2017a, pp. 5-6)

Tomando lo anteriormente mencionado, el Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) y el departamento nacional de planeación, en septiembre de 2020, aprobaron el documento CONPES 4005 (2020) para la inclusión y la educación económica y financiera, que busca integrar los servicios financieros a

las actividades cotidianas de las personas y de las MiPymes, enfocándose en atender sus necesidades y buscando proveerles de nuevas oportunidades económicas (p.3). En el documento se mencionan varias leyes y decretos de años atrás creados para apoyar a las MiPymes, y la forma como se espera articular los mismos; una de esas leyes, es la ley 1676 de 2013, que dictó disposiciones para facilitar el acceso a crédito para Pymes y amplió el universo de bienes muebles que se pueden dar en garantía, lo que desde ese mismo año dio nuevas opciones en activos a estas empresas, pero que en su mayoría no fueron utilizados para garantizar nuevos accesos a financiamiento (CONPES 4005, 2020, p. 11).

Del documento CONPES 4005 (2020), se desprenden varias pautas que deben tener en cuenta los dueños de MiPymes para acceder a financiamiento con entidades financieras, tales como:

- La importancia de contar con un historial crediticio, al 17,1% de MiPymes le negaron créditos por no contar con historial crediticio en centrales de información financiera (p. 24).
- Revisar las nuevas líneas de financiación, las cuales aún son desconocidas para muchas MiPymes y en algunos casos como el Factoring no son usados porque creen que dañan su imagen frente a clientes, por ello solo el 3.6% de MiPymes acepta facturas como medio de pago (p. 30)
- Indagar sobre las nuevas tecnologías y la innovación financiera, las Fintech son una nueva alternativa para aumentar inclusión financiera; puesto que tienen como clientes objetivos los consumidores y las pymes no bancarizadas; adicionalmente solo el 30% de las MiPymes cuentan con pagos en línea habilitados, por lo que el 70% requieren de presencia física de sus clientes para efectuar las transacciones (pp. 32-33-54-70)
- Las MiPymes deben buscar instrumentos como los seguros para proteger sus negocios contra cambios fuertes externos que afecten sus clientes la liquidez e ingresos de sus empresas; el 65% de las microempresas no cuentan con seguros (pp. 34-35).
- Es prioritario establecer los costos reales de la financiación que obtienen, los empresarios no saben cuál es la tasa de interés de sus créditos; el 66% de los microempresarios indicó que su tasa de interés era menor a la certificada o referencial del mercado. (p. 45)
- Se debe velar por desarrollar una gestión financiera focalizada en el negocio, que cuente con una contabilidad (que siga normas NIIF), un software base que ayude a llevar las cuentas del negocio, un contador que apoye de forma mensual, semanal, diaria a estructurar los estados financieros y al

cumplimiento fiscal de la empresa (conforme crezcan las ventas, el contador deberá volverse permanente en la empresa, pero mientras crecen se requerirá un apoyo mínimo mensual), una directiva clara que le ayude al dueño gerente a separar de forma permanente las cuentas del hogar de las del negocio; se halló que el 69% de las microempresas no lleva contabilidad, el 10% no tiene un software especializado y el 39% no separa las cuentas del hogar de las cuentas del negocios (p. 46).

- Los microempresarios deben empezar a proyectarse, si bien es vital el permanecer día a día, es igualmente importante el tener un plan a mediano y largo plazo, conocer cuáles son las expectativas de crecimiento de su sector, y que crecimiento espera tenga su empresa dentro del mismo en el futuro cercano; en el informe ANIF (Asociación Nacional de Instituciones Financieras) del 2020, solo el 12% de los microempresarios realizaron inversiones en maquinaria, expansiones o -remodelaciones y frente a las expectativas para los próximos 5 años, el 35% de ellos, indicó que espera que su negocio siga igual (p. 46).
- Se deben desarrollar competencias para la comprensión de los riesgos y oportunidades que cada negocio conlleva; frente a esto el Ministerio de educación Nacional, en 2021 y 2022, con el apoyo del ministerio de industria, comercio y turismo, diseñarán módulos físicos y digitales de educación económica y financiera, que enfatizarán en las estructuras básicas del emprendimiento y la creación de empresas, que permitan analizar de forma efectiva riesgos y oportunidades económicas y financieras; también en el 2021 el SENA, en los programas de apoyo a empresarios, incluirá entrenamientos en educación financiera (pp. 65-66 y 68).
- Las MiPymes deben considerar la educación financiera permanente como medio o herramienta efectiva que mejorará la gestión y proyección financiera de sus empresas; entre enero de 2021 y diciembre de 2022 el ministerio de comercio, industria y turismo implementará módulos relacionados con educación económica y financiera, en los mismos se impartirán temas como la gestión de riesgos, la administración de presupuestos, costeo, planeación, mecanismos de financiación alternativos, mercados de capitales y provisiones, módulos que acompañaran las propuestas en educación financiera que implementarán el banco de comercio exterior S.A. en el 2022 y el Departamento Nacional de planeación para ayudar a mejorar la educación financiera en las MiPymes (pp. 69-70).

Adicional a las anteriores pautas a finales de noviembre de 2020, se expidió el documento CONPES 4011(2020), que enmarca la política nacional de

emprendimiento, que propone acciones para apoyar unidades productivas de subsistencia, microempresas e iniciativas empresariales generadoras de riqueza, dando a los primeros herramientas para superar su etapa base, crecer y sostenerse en el tiempo, para los segundos se enfoca en la creación de valor, la conexión con el sistema productivo y para el último la búsqueda de la diferenciación e innovación (CONPES 4011, 2020, p.8). De este documento también se deben resaltar varias pautas que deben complementar el actuar de las MiPymes para mejorar la gestión de sus empresas:

- Una buena gestión debe partir de una buena planeación, organización del trabajo, búsqueda de soluciones, comunicación efectiva con el equipo de trabajo y toma de decisiones efectivas, bases fundamentales que el documento CONPES 4011 enmarca dentro de los planes a desarrollar para mejorar habilidades blandas y la cultura de emprendimiento (p. 24).
- Los dueños y gerentes deben trabajar de una forma más efectiva en la calidad gerencial, la cual debe medirse en resultados positivos de productividad laboral, objetividad en la toma de decisiones, partiendo de un desapego empresarial, que le permita medirse frente a la competencia y el mercado, conocer el real crecimiento de la empresa y generar supervivencia de esta en el tiempo; Colombia se ubicó último en calidad gerencial en el segmento Pymes con un puntaje de 2.5/4.0, mientras la auto percepción de los empresarios dio 3.8/5.0 (pp. 26 y 58)
- Otro frente de trabajo debe estar en la administración del riesgo y el control financiero, el desarrollar métricas que les permitan medir sus procesos, controlarlos y así conocer los riesgos también a los que se exponen, métricas que en las MiPymes se enfocan inicialmente en los fundadores, dueños o gerentes, pero que deben; conforme crezca la empresa, transmitirse al resto de personal, para generar coherencia y brindar seguridad hacia dentro y fuera de esta (p. 28).
- Seguir actualizándose, capacitándose en conocimientos técnicos es fundamental, cada empresa debe identificar los temas en que debe profundizar según su área enfoque productiva o de comercialización, pero no debe olvidar el conocer conceptos base contables, de presupuestos, de planes de negocio, flujo de caja junto a temas tales como aplicaciones tecnológicas, innovación, marketing y ventas, entre otros (pp. 29 y 58).

Tomando las anteriores pautas, se plantea un plan de trabajo inicial (tabla 6-1), el cual se integrará con los planes de trabajo que se estructurarán siguiendo las dimensiones de análisis dadas por Vera-Colina (2012).

Tabla 6-1. Plan de Trabajo Inicial.

Meta del plan de trabajo		Mejorar las posibilidades de acceso a financiamiento de la empresa									
Objetivo que se busca alcanzar	TAREAS/ ACCIONES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA				RECURSOS				INCIDENCIAS
			Fecha de Inicio	Fecha de Fin.	Desviaciones en el tiempo		Humanos	Materiales	Costos en \$	Fuente de Financiamiento	
Mejorar / Mantener historial crediticio Positivo	Identificar capacidad de pago	Gerente / G. Fin	Permanente	Permanente			¿Se requiere apoyo? Si/no	Equipo de computo	Definir Ingresos vs Gastos	¿Se tienen o no?	Redactar hallazgos
	Ser puntual en los pagos	Gerente / G. Fin	Identificar fecha en que se contratan	Identificar plazos acordados y fechas de vencimiento			¿Se requiere apoyo? Si/no		Construir listado con costos de cada obligación	Flujo de caja / crédito / otro ¿Cuál?	Monitorear diario/ semanal
	Monitorear gastos- Clasificarlos en prioritarios y no prioritarios	Gerente / G. Fin / contador	Permanente	Permanente			¿Se requiere apoyo? Si/no	Equipo de computo	Unir clasificación de gastos con sus valores unit.	Flujo de caja / crédito / otro.	¿son necesarios?
	Revisar puntaje crediticio	Gerente / G. Fin / contador	Semestralmente. Definir fecha	Semestralmente. Definir fecha			¿Se requiere apoyo? Si/no	Equipo de computo	NA		Identificar cambios, tomar medidas
Revisar nuevas líneas de financiación	Llamar bancos/ entidades. Crediticias	Gerente / G. Fin / contador	Trimestralmente. Definir fecha	Trimestralmente. Definir fecha.			¿Se requiere apoyo? Si/no	Celular/ teléfono	Revisar costos	Entidad Financiera	Preguntar costos/ plazos/ condiciones.
	Revisar páginas web	Gerente / G. Fin / contador	Trimestralmente. Definir fecha	Trimestralmente. Definir fecha.			¿Se requiere apoyo? Si/no	Equipo de computo	Revisar costos	Entidad Financiera	www.mipymes.gov.co idm.presidencia.gov.co (Otras)
Buscar opciones de financiación Fintech	Revisar nuevas apps	Gerente / G. Fin / contador	Mensualmente. Definir fecha	Mensualmente. Definir fecha			¿Se requiere apoyo? Si/no	Celular	Revisar costos	¿qué tipo es?	Validar opciones en superfinanciera.gov.co
	Revisar páginas web	Gerente / G. Fin / contador	Mensualmente Definir fecha	Mensualmente Definir fecha			¿Se requiere apoyo? Si/no	Equipo de computo	Revisar costos	¿qué tipo es?	Validar opciones en superfinanciera.gov.co
Buscar/ encontrar Opciones de seguros	llamar firmas de seguros	Gerente / G. Fin / contador	Anualmente Definir fecha	Anualmente Definir fecha			¿Se requiere apoyo? Si/no	Celular/ teléfono	Revisar costos		validar opciones para inventarios/ local/ bienes muebles / seguros de vida
	Revisar páginas web *	Gerente / G. Fin / contador	Anualmente Definir fecha	Anualmente. Definir fecha			¿Se requiere apoyo? Si/no	Equipo de computo	Revisar costos		
Firma de quien lo elabora:											
* https://bancadelasoportunidades.gov.co/es/programas/proyecto-para-la-dinamizacion-de-los-seguros-inclusivos-en-colombia											

Fuente: Elaboración propia a partir de cuadro base de Florido (2018).

6.1.1 Educación en Gestión financiera para MiPymes Ferreteras de Bogotá:

Esta parte deriva de los resultados de las encuestas realizadas a las MiPymes ferreteras, el análisis del comportamiento de los principales indicadores del sector ferretero del periodo 2013-2019, junto con las recomendaciones previamente indicadas; se seguirá el orden de las dimensiones dadas por Vera-Colina (2012) y a manera de sugerencia se estructuró un plan de trabajo al final de cada dimensión, como base de apoyo; que debe ajustarse a la dinámica de cada empresa, pero que sirve como pilar inicial de trabajo. Tomando en cuenta las características de las MiPymes, se dejó en los responsables de cada tarea al dueño o gerente, quien deberá coordinar la misma y distribuir la tarea, si cuenta con personal adicional de apoyo en su ferretería.

La primer dimensión a trabajar es la planificación estratégica, que tal como se indicó en el capítulo anterior, es la base para que lo cotidiano acerque la empresa al objetivo perseguido, lo cual se logrará solo si se tiene un plan que marque las pautas a seguir y el camino a recorrer. Esta dimensión con presencia Media en las MiPymes ferreteras, muestra que se requiere trabajar en el plan estratégico de estas empresas, por ello se propone:

- Definir la meta, que se busca, que se desea lograr, a dónde se espera llegar, debe ser una meta retadora, pero alcanzable en el tiempo. A partir de la meta, se empezará a pensar en recursos necesarios, ¿se requiere financiación? Si /no; si se requiere, ¿cómo se accederá a ella?, medios para lograrlo, costos, entre otros (Acevedo, 2019).
- Definir la misión, visión, valores, de las empresas encuestadas solo un 30.7% utilizan esta información para diseñar su planificación estratégica y es importante construir el plan a seguir a partir de una identidad y unas metas comunes y conocidas por el personal con que se cuente. En el plan de trabajo (Tabla 6-2) se sugiere abordar estos conceptos en un tiempo promedio de tres semanas, para que el Gerente /dueño pueda leerlos, releerlos, revisarlos con el tiempo suficiente, para que una vez conforme con los mismos, los tome como los estándares a seguir por su empresa y a comunicar al personal actual y nuevo que ingrese.
- En los resultados obtenidos se encontró una presencia media baja en el análisis de fortalezas y debilidades, por ello el trabajar en un DOFA es vital; no se podrá llegar a esa meta, si no se identifica como está la empresa sus fortalezas a explotar, sus debilidades a superar, las oportunidades que le brinda el entorno, como las amenazas que pueden limitar su accionar. En la

tabla 6-2 se desglosa este proceso, con unos tiempos sugeridos, que se recalcan se pueden ajustar, pero que deben brindar al dueño /gerente seguridad que hizo un análisis detallado de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que tiene su empresa, por ello se invita al dueño y/o gerente a profundizar sus conocimientos en esta herramienta y que busque retroalimentar a su personal; en el anexo F se brindan enlaces de apoyo, que unidos con los tiempos estimados en el plan de trabajo, darán mayor seguridad del trabajo realizado en el mismo, sin olvidar que este material es solo una base, puesto que se puede complementar con investigación más profunda, ya que la Educación en gestión financiera, debe volverse un proceso que lleve siempre a buscar más, a indagar más, a complementar con capacitaciones sincrónicas y asincrónicas, pero sin perder el norte de lo que se busca, ni los tiempos de trabajo estimados, ni la meta y el objetivo seguido por el empresario.

- Una vez definidos los pasos previos, se deberán trabajar los objetivos del plan, las estrategias que se seguirán para obtenerlos, las estrategias FO, que combinan Fortalezas y Oportunidades, las estrategias DO, que combinan Debilidades y Oportunidades, las estrategias FA, que combinan Fortalezas y Amenazas y las estrategias DA que combinan Debilidades y Amenazas, con los tiempos estimados, los recursos que se requerirán y como se medirán los avances. (Acevedo, 2019). De nuevo en el anexo F se comparten enlaces para que la capacitación del empresario, inicie, se acerque a los conceptos mencionados, en la duración del plan de trabajo (tabla 6-2) se pide al dueño definir los tiempos para implementar estas estrategias, dependiendo del tipo de estrategia deberán ser tiempos a corto plazo de meses o menores a un año, mediano plazo entre uno y dos años o de largo plazo, mayores a 3 años, estas estrategias deberán ser visibles a todos, comunicarse, hacerle participe a cada integrante del equipo y si no se cuenta con personal de apoyo, se debe tener en mente, para que cada nuevo integrante las reciba junto con la tarea en que deberá aportar y ayudar, para el cumplimiento de la misma, por ello se invita a crear material impreso, guías que se puedan compartir y que ayuden a recordar el plan y la estrategia a seguir.

Tabla 6-2. Plan de trabajo en planificación estratégica.

Meta del plan de trabajo			Acceder a nuevas fuentes de financiamiento para la empresa.									
Dimensión	Objetivo que se pretende alcanzar	TAREAS/ ACCIONES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA			RECURSOS				INCIDENCIAS	
				Fecha de Inicio	Fecha de Fin.	Desviaciones en el tiempo	Humanos	Materiales	Costos en \$	Fuente de Financiamiento		
Planificación Estratégica*	Definir /revisar misión, visión valores.	Redactar Misión	Gerencia / Dueño	Definir	Max 1 Semana			¿Se requiere apoyo? Si/no	Equipo computo / papel/otros?	NA	NA	Redactar ...
		Redactar Visión	Gerencia / Dueño	Definir	Max 1 Semana			¿Se requiere apoyo? Si/no	Equipo computo / papel/otros?	NA	NA	Redactar. ..
		Redactar valores	Gerencia / Dueño	Definir	Max 1 Semana			¿Se requiere apoyo? Si/no	Equipo computo / papel/otros?	NA	NA	Redactar. ..
Planificación Estratégica	Definir /revisar DOFA	Revisar / Identificar Debilidades	Gerencia / Dueño	Definir	Max 3-5 días.			¿Se requiere apoyo? Si/no	Equipo computo / papel/otros?	NA	NA	Redactar. ..
		Revisar / Identificar Oportunidades	Gerencia / Dueño	Definir	Max 3-5 días.			¿Se requiere apoyo? Si/no	Equipo computo / papel/otros?	NA	NA	Redactar. ..
		Revisar / Identificar Fortalezas	Gerencia / Dueño	Definir	Max 3-5 días.			¿Se requiere apoyo? Si/no	Equipo computo / papel/otros?	NA	NA	Redactar. ..
		Revisar / Identificar Amenazas	Gerencia / Dueño	Definir	Max 3-5 días.			¿Se requiere apoyo? Si/no	Equipo computo / papel/otros?	NA	NA	Redactar. ..
		Construir Estrategias (FO-FA-OD-DA)- Definir Objetivos	Gerencia / Dueño	Definir	Definir tiempos estimados para lograrlos			¿Se requiere apoyo? Si/no ¿quiénes ?	Equipo computo / papel/otros?	Definir	Empezar proceso de búsqueda.	Redactar. / compartir. ..

* Se sugiere complementar la capacitación con propuestas como la presenta en el siguiente enlace:
<https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios/actualizate/administracion-y-finanzas/guia-practica-planeacion-estrategica>

Fuente: Elaboración propia a partir de cuadro base de Florido (2018).

La segunda dimensión se centra en el análisis funcional de la gerencia financiera, su accionar y aportes para que la planificación estratégica se materialice en la meta

buscada, para ello se debe tener en cuenta que los resultados mostraron que las operaciones financieras en estas empresas las realiza en un 81% sus mismos dueños, el 54,7% piensa que por el momento no es necesario contar con personal especializado en el área financiera, aunque la rentabilidad neta del sector del 2013 al 2019, nunca superó el 2,67%; siendo que en 2019 las ventas crecieron un 23.04%; por ello se propone:

- La presencia más baja en esta dimensión la obtuvo la subdimensión de disponibilidad de personal capacitado y es muy claro que por los niveles de ingresos de estas empresas, no pueden pagar sueldos de personas especializadas para el manejo de las operaciones financieras, pero el dueño debe entender que la Educación financiera es y será la herramienta que le dará los conocimientos base para estructurar un plan financiero acorde a su empresa, un plan que no solo apoye las ventas, sino que gestione mejor los recursos, que permita primero mejorar los márgenes netos y de opciones para acceder a nuevas fuentes de financiamiento; (CONPES 4011, 2020, p. 26). En el anexo F; se encuentran enlaces de páginas web, donde se pueden profundizar varios temas de educación financiera, paginas como “Pesos Pensados” creada con el decreto 457 del 2014 por el sistema administrativo Nacional de Educación Económica y Financiera (SANEEF) o “Saber más ser más” creada por Asobancaria, “mipymes.gov.co” del Ministerio de comercio entre otras. Siendo la Educación Financiera un proceso que se deberá volver permanente para los empresarios ferreteros, en la tabla 6-3, se propone una fase inicial, donde se deja un espacio inicial de una semana, para indagar y acercarse a la Educación financiera, espacio clave que pronto deberá complementarse con capacitaciones presenciales o virtuales; se brinda un enlace de un curso del SENA, de administración financiera aplicada para microempresarios, de 40 horas presenciales, que el dueño o gerente podrá tomar en los horarios diurnos o nocturnos, capacitación sincrónica, para aquellas personas que se inclinan más a este tipo de educación, pero también se comparten enlaces para capacitaciones asincrónicas, por medios virtuales, donde guiadas por cámaras de comercio y otras entidades públicas, se brindan capacitaciones en educación financiera, con la misma rigurosidad que las presenciales, buscando siempre que el dueño de la empresa, lleve lo aprendido a su empresa y lo aplique a su cotidianidad.
- La otra subdimensión con presencia baja fue la contribución que hace la Gerencia financiera al diseño del plan estratégico, aporte que se debería enfocar en propender por mejorar los rendimientos operativos y netos de la ferretería, ya que el crecimiento de los mismos está rezagado con respecto al crecimiento que si tienen los activos y las ventas,(superintendencia de

sociedades, 2019) para ello la herramienta propuesta es el plan financiero que definirá metas económicas a corto, mediano y largo plazo, pero también será fundamental el conocimiento de los Estados básicos financieros como el Estado de resultados y el Estado de Situación financiera, para identificar claramente los ingresos, los costos, los gastos y su relación; los activos, el patrimonio y el pasivo actual y el requerido y su relación. La capacitación en esta etapa se ha dividido en cinco frentes, que se muestran en el plan de trabajo de la tabla 6-3, la etapa inicial parte del P&G o estado de pérdidas y ganancias o estado de resultados, para esta etapa se propone un acercamiento apoyándose en los enlaces dados en el anexo F, pero es básico que este conocimiento se traslade a la realidad del negocio y brinde al dueño la posibilidad de distinguir ingresos, costos, gastos y utilidades y posteriormente se acompañe con un acercamiento más profundo que debe hacerse en la siguiente etapa con un contador titulado, con el cual se debe estructurar el plan de conformar los estados financieros de la empresa, se debe indicar que este acompañamiento se propone inicialmente mensual, pero esto debe ajustarse a la realidad de la MiPyme, pues la misma en su proceso de crecimiento exigirá un acompañamiento más frecuente, hasta que llegué un punto que se convertirá en permanente; en una tercer etapa el plan de trabajo se direcciona en el plan financiero, para el cual se propone también un tiempo en la tabla 6-3, pero se tiene que indicar, es fundamental una correcta estructuración del mismo, por ello los tiempos pueden cambiar y se proponen capacitaciones virtuales del SENA, como el curso de 40 horas de Análisis financiero o el diplomado virtual de la cámara de comercio, de 80 horas, en planeación financiera, estos cursos brindan una oferta de valor, con lecturas, videos, audios, actividades de refuerzo, herramientas de apoyo, ejercicios prácticos y pruebas de conocimiento que dará a los empresarios, las correctas bases para estructurar el plan financiero de su empresa, base sobre la cual se deberá construir el plan que mejore la estructura financiera de la empresa, que genere una mejor rentabilidad (cuarta etapa), para lo cual se deberán definir tiempos según el plan trazado y medir resultados, que serán la última etapa de este plan de trabajo.

- La educación financiera es un proceso permanente que dota a la gerencia financiera de herramientas, por lo que, unida a un plan de trabajo también permanente, es fundamental para que las empresas puedan acceder a nuevas fuentes de financiación, pero principalmente apoyar la planeación financiera y generar un crecimiento real de rentabilidades. (ver tabla 6-3)

Tabla 6-3. Plan de trabajo en análisis funcional de la gerencia.

Meta del plan de trabajo			Acceder a nuevas fuentes de financiamiento para la empresa.								
Dimensión	Objetivo que se busca alcanzar	TAREAS/ ACCIONES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA			RECURSOS				INCIDENCIAS
				Fecha de Inicio	Fecha de Fin.	Desviaciones en el tiempo	Humanos	Materiales	Costos en \$	Fuentes de Financiamiento	
Análisis funcional de la Gerencia Financiera	Capacitar se/capacitar al equipo de trabajo en Educación Financiera *	Revisar enlaces base de apoyo anexo F.	Gerencia/Dueño	Definir	Max 1 Semana		Involucrar al equipo de trabajo	Equipo computo / papel/otros?	NA	NA	Redactar hallazgos...
		Revisar enlaces virtuales / Inscribirse en capacitaciones virtuales **	Gerencia/Dueño	Definir	Definir		Involucrar al equipo de trabajo	Equipo computo / papel/otros?	Definir	NA	Redactar hallazgos...
		Aplicar conceptos aprendidos a la cotidianidad del negocio.	Gerencia/Dueño	Permanente	Permanente		Involucrar al equipo de trabajo	Equipo computo / papel/otros?	NA	NA	Redactar hallazgos...
Análisis funcional de la Gerencia Financiera	Mejorar Rendimientos Operativos / Netos	Conocer / Identificar que es un P&G. Revisar enlaces base de apoyo anexo F.	Gerencia/Dueño	Definir	Max 3-5 días.		¿Se requiere apoyo? Sí/no	Equipo computo / papel/otros?	NA	NA	Redactar...
		Hablar / contactar contador, revisar y registrar ingresos y gastos, construir EEFF ***	Gerencia/Dueño	Mensualmente	Mensualmente		Contador	Equipo computo / papel/otros?	Definir	NA	Redactar hallazgos...
		Conocer / Identificar que es un Plan Financiero. Revisar enlaces base de apoyo anexo F. ****	Gerencia/Dueño	Definir	Max 3-5 días.		¿Se requiere apoyo? Sí/no	Equipo computo / papel/otros?	Definir	NA	Redactar...
		Planear las finanzas y lograr mejorar rentabilidades *****	Gerencia/Dueño	Definir	Definir		¿Se requiere apoyo? Sí/no	Equipo computo / papel/otros?	NA	Definir Opciones	Redactar hallazgos...
		Medir los resultados y compararlos con las expectativas proyectadas.	Gerencia/Dueño	Definir	Definir tiempos estimados para lograrlos		¿Se requiere apoyo? Si¿quiénes?	Equipo computo / papel/otros?	Definir	Medir / comparar	Redactar hallazgos...
<p>* La capacitación debe ser un proceso integral que se nutra a diario, para algunas personas requerirá contar con un instructor permanente, pero teniendo ya hoy las herramientas virtuales, se invita a usarlas y apoyarse en ellas para ampliar el conocimiento, herramientas que brindan entes regulados como Asobancaria, el SENA, Superintendencia financiera, universidades, entre otros.</p> <p>** https://estudiaconsenasofiaplus.com/curso-sena-en-administracion-financiera-aplicada-para-microempresarios/ https://bancadelasoportunidades.gov.co/es/programas/programa-de-educacion-financiera-para-micro-y-pequenos-empresarios-mis-finanzas-lab http://marketing.asobancaria.com/decargue-ebook-construir-avanzar-y-prosperar https://www.amvcolombia.org.co/inversionistas/educacion-financiera/ https://www.ccb.org.co/Eventos-y-capacitaciones/Nuestros-eventos/Cursos-virtuales-gratuitos</p> <p>*** Las MiPymes deben proyectarse en el tiempo, si bien el inicio exige a la mayoría un trabajo con muy pocos recursos, al menos mensualmente se debe contar con el apoyo de un contador, para estructurar las bases financieras y contables y conforme se logre el crecimiento de la empresa, se debe velar para que el contador se vuelva permanente.</p> <p>**** https://www.senasofiaplusedu.com.co/analisis-financiero-en-el-sena/ https://www.ccb.org.co/Eventos-y-capacitaciones/Nuestros-eventos/Formacion-Empresarial/Diplomados-modalidad-transmision-online-e-interactivo/Planeacion-financiera https://www.ccb.org.co/Eventos-y-capacitaciones/Nuestros-eventos/Formacion-Empresarial/Diplomados-virtuales/Contabilidad-analisis-y-planeacion-financiera</p> <p>***** https://www.pesospendados.gov.co/guia/planea-tus-finanzas-y-logra-rentabilidades</p>											

Fuente: Elaboración propia a partir de cuadro base de Florido (2018).

La siguiente dimensión se enfoca en la existencia de mecanismos de control estratégico, y tal como lo indican Vera-Colina (2012) se debe recalcar que el control se vuelve base esencial para la obtención del logro estratégico, por ello para las Mipymes se propone:

- Algo que tienen muy claro las entidades crediticias es que lo que no se mide, no se puede gestionar y llevándolo al plano de las MiPymes, sino se puede medir la operatividad y rendimientos reales de sus proyectos o negocios, les será más difícil gestionar o acceder a un crédito; por ello, partiendo que el 66.7% de las ferreterías no cuentan con indicadores de gestión, es fundamental entender que se requieren para llegar a un mejor desempeño, Cediell y Bautista (2016) crearon un manual para la aplicación de indicadores de gestión, puesto que indican que es fundamental evaluar la gestión de estas empresas de forma periódica corregir rumbos errados y asegurar su sostenibilidad, en el Anexo F también se encuentra un blog del Banco Finandina, que señala la importancia de los indicadores de gestión, los cuales deben ser vistos como una oportunidad para mejorar. Se invita al dueño de la Mipyme a leer el manual de Cediell y Bautista (2016), una lectura que se propone realizar en un mes, lectura que se pide acompañar con los enlaces que se encuentran en la tabla 6-4, enlaces que van direccionados a construir indicadores alineados al negocio ferretero, de nuevo estos son el inicio para que se profundice en el tema de los indicadores de gestión, pero en el plan de trabajo se proponen espacios, para crearlos, hacerles seguimiento y probar que si generan un apoyo al dueño en el proceso de seguimiento al rendimiento del negocio.
- El siguiente punto por trabajar es la evaluación del logro de objetivos, puesto que el 73.3% de estas MiPymes no implementan acciones para estimular la responsabilidad en el logro de las metas, si se tiene un objetivo y en verdad se quiere obtener, no se puede dejar al azar y es vital estimular en el equipo de trabajo, no solo con incentivos monetarios, si no que la misma Educación económica y financiera, el conocer nuevas herramientas, el aprender se pueden utilizar para motivarse y motivar al personal en contribuir, crecer y obtener los resultados buscados; se propone evaluaciones semestrales, pero dejando claro que dependiendo del objetivo el Gerente Mipyme deberá estructurar la periodicidad, que le brinde la seguridad de que apoya su proceso de control y seguimiento de objetivos.
- Otro punto fundamental es hacer un buen diagnóstico del vivir actual de la empresa, para ello la Cámara de comercio de Bogotá, construyó un servicio virtual que les permite a las empresas luego de responder unas preguntas diagnosticarse, ver falencias y opciones a mejorar, el enlace también se

encuentra en el anexo F en la parte de mecanismos de control estratégico, subdivisión evalúe su empresa, al igual que otro enlace de un banco, puesto que el mismo dirá que tan cerca estamos de poder acceder al financiamiento objetivo del plan de trabajo.

Tabla 6-4. Plan de trabajo en la Existencia de mecanismos de control estratégico.

Meta del plan de trabajo			Acceder a nuevas fuentes de financiamiento para la empresa.									
Dimensión	Objetivo que se pretende alcanzar	TAREAS/ ACCIONES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA			RECURSOS				INCIDENCIAS	
				Fecha de Inicio	Fecha de Fin.	Desviaciones en el tiempo	Humanos	Materiales	Costos en \$	Fuente de Financiamiento		
Existencia de mecanismos de control estratégico	Mejorar el rendimiento del negocio*	Conocer / Identificar que son los indicadores de Gestión. Revisar enlaces base de apoyo anexo F.	Gerencia/ Dueño	Definir fecha	Max 1 Sem.			¿Se requiere apoyo? Si/no	Equipo computo / papel/otros?	NA	NA	Redactar ...
		Construir indicadores para la ferretería **	Gerencia/ Dueño	Definir fecha	Max 1 Mes			¿Se requiere apoyo? Si/no	Equipo computo / papel/otros?	NA	NA	Redactar..
		Seguimiento a indicadores de la ferretería **	Gerencia/ Dueño	Semanalmente	Semanalmente			¿Se requiere apoyo? Si/no	Equipo computo / papel/otros?	NA	NA	Redactar..
		Seguimiento específico al rendimiento del negocio	Gerencia/ Dueño	Mensualmente	Mensualmente			¿Se requiere apoyo? Si/no	¿Se requiere apoyo? Si/no	NA	NA	Puntos a cambiar o validar
Existencia de mecanismos de control estratégico	Medir el logro de Objetivos***	Comparar resultados obtenidos frente a objetivos planificados	Gerencia/ Dueño	Semestralmente	Semestralmente			¿Se requiere apoyo? Si/no	Equipo computo / papel/otros?	NA	NA	Redactar Hallazgos ...
Existencia de mecanismos de control estratégico	Diagnosticar Ferretería**	Revisar falencias, ver opciones de mejora.	Gerencia/ Dueño	Anualmente	Anualmente			¿Se requiere apoyo? Si/no	Equipo computo / papel/otros?	NA	NA	Redactar hallazgos..
* Se propone revisar este enlace como orientación base. https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios/actualizate/administracion-y-finanzas/planear-rentabilidad-negocios												
** Se puede consultar diferente literatura o visitar más páginas web, pero se requiere que los indicadores sean fáciles de entender y direccionados a la dinámica de la ferretería, se sugiere ver paginas como: http://elreparadorferretero.com/2020/04/28/principales-indicadores-de-gestion-para-tu-ferreteria/ o https://blog.deacero.com/indicadores-de-mejora-como-pueden-usarse-en-ferreterias												
*** Se debe evaluar resultados obtenidos, premiar logros, corregir desviaciones.												
**** Se sugiere realizar el diagnóstico de la cámara de comercio de Bogotá, o el de Bancolombia que se encuentran en estos links: http://serviempresariales.ccb.org.co/Diagnosticos/Pages/Cuentas/Registrarse.aspx?mode=1&ModoIngreso=0&Servicio=0 https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios/actualizate/administracion-y-finanzas/salud-financiera-de-empresa												

Fuente: Elaboración propia a partir de cuadro base de Florido (2018).

La cuarta dimensión se centra en los procesos de planificación y control financiero, hasta este momento se revisó si existían unas condiciones de gestión financiera

base, ahora se debe pasar a fijar los componentes de esa Gestión, por ello el reto en esta etapa es que se gestionen de la mejor forma los recursos limitados con que cuentan estas MiPymes (Cabrera-Bravo et al., 2017, p.224)

- En la primer dimensión se habló de definir la meta, aquí se debe estructurar, darle peso, validez, medida, tiempo, si hay una meta global de largo plazo, se deben dar metas medias o de mediano plazo y metas de corto plazo, todas alineadas para llegar a esa meta global, junto con lo anterior se deberá revisar objetivos, estrategias para que la meta cuente con el apoyo necesario para que se haga realidad en el tiempo proyectado (Acevedo, 2019). Teniendo claro que el plan de trabajo se construye con un objetivo de lograr acceder a fuentes de financiación, se pide al Gerente involucrar en sus metas, el tipo de financiamiento, el apoyo que el mismo brindará y como proyecta que el mismo apalanque la meta buscada.
- Fijada la meta, se debe tener un orden para conseguirla, por ello el diseño de políticas para la empresa es fundamental, en pro de la productividad, en pro de tener una empresa consistente y confiable; de esta forma la gerencia, podrá construir una identidad que será transmitida a cada nuevo integrante de la empresa y que a su vez se transmitirá al exterior (Vázquez, 2018). En el anexo F, se muestran unas pautas a seguir para construirlas; se propone un mes para esta tarea, buscando que el Gerente Mipyme tenga el espacio suficiente para construir la política de la empresa, pueda entender la importancia de estas, proyecte su empresa, redacte, apruebe, difunda o comunique las mismas, se sugiere por la dinámica de las ferreterías, hacerlas muy visuales donde gerente y personal las puedan consultar y ver de forma continua.
- Ahora se debe continuar con la definición de los mecanismos de control, Mejía (2012, pp. 79-80) en su propuesta de un sistema de control para pequeñas y medianas empresas, indica que las Pymes tienen que controlar sus acciones y resultados, para poder ser proactivas y no reactivas, para generar un ambiente de control, que evalúe riesgos (sistema preventivo), tenga en cuenta variables críticas (sistema de diagnóstico), cree unas actividades de control y de autocontrol (sistema ejecutivo). La Educación financiera, apoyará las habilidades de los Gerentes MiPymes, buscando que se materialicen los objetivos buscados, por ello en este espacio se propone que el dueño se apropie de los datos que su negocio entrega, la rotación de sus inventarios, que identifique que productos dan los mejores márgenes, que productos se agotan rápidamente, cuales tardan mucho más tiempo, que productos generan más reclamos, entre otras información; que será la base para planificar, evaluar riesgos, conocer o diagnosticar su empresa y

controlar los resultados, para que se den en línea con los objetivos buscados. Se propone una revisión y control mensual, pero aquí se debe recordar que el dueño de la Mipyme debe especificar la periodicidad, según la dinámica de su Ferretería.

- La última subdimensión a trabajar, es la preparación del documento del plan financiero, para lo cual el dueño de la Pyme siguiendo la línea de trabajo de la tabla 6-5, deberá elaborar estados financieros, tener información confiable de ventas, análisis de metas, objetivos, estrategias y tener presente, como se menciona en el diario La república (Velasco, 2020), la planeación financiera deberá ser un cuaderno de consulta que se reescribe todas las semanas, donde se anotan los aciertos y desaciertos, pero que delinea como llegar del punto A al B. Se debe recordar que en la dimensión de análisis funcional de la Gerencia financiera, se dieron las pautas para acercar al Gerente-dueño de la Mipyme a los estados financieros y al plan financiero, aquí es vital ese apoyo del contador, para obtener los estados financieros de la empresa y en línea con las capacitaciones que se propusieron en esa dimensión, de análisis financiero y planeación financiera, el poder analizar las cifras que arrojan los estados financieros, junto con una construcción de una proyección de ventas mes a mes, un análisis de que tan cerca o lejanos estamos de las metas planeadas, para materializar ese plan financiero, que de las pautas de la financiación que se requiere y de las metas financieras que se esperan lograr.
- Conforme el empresario Mipyme va avanzado en su proceso, verá que le será más fácil acceder a nuevos mecanismos de financiación, en el plan de trabajo se brinda el enlace del programa de la cámara de comercio de Bogotá “Crear” un programa enfocado en las MiPymes de Bogotá, que busca cerrar las brechas de conocimiento y brindar nuevas formas de acceso a crédito, que los dueños de las MiPymes podrán destinar a inversiones y capital de trabajo, junto con acompañamiento personalizado, formación financiera, asesorías financieras, acercamiento a contactos financieros; que complementarán el proceso propuesto (Cámara de comercio de Bogotá, 2021).

Tabla 6-5. Plan de trabajo en procesos de planificación y control financiero

Meta del plan de trabajo			Acceder a nuevas fuentes de financiamiento para la empresa.									
Dimensión	Objetivo que se pretende alcanzar	TAREAS/ ACCIONES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA				RECURSOS				INCIDENCIAS
				Fecha de Inicio	Fecha de Fin.	Desviaciones en el tiempo		Humanos	Materiales	Costos en \$	Fuente de Financiamiento	
Proceso de planificación y control financiero	Definir Metas financieras, aprender a priorizarlas	Ampliar ingresos - recortar gastos	Gerencia/ Dueño	Definir	Max 1 Sem.			¿Se requiere apoyo? Si/no	Equipo computo / papel/otros?	Definir	Revisar	Redactar...
	Construir políticas*	Desarrollarlas/ aprobarlas/ difundirlas /monitorearlas	Gerencia/ Dueño	Construcción: máx. 1mes-Monitorearlas cada año	Construcción: máx. 1mes-Monitorearlas cada año			¿Se requiere apoyo? Si/no	Equipo computo / papel/otros?	NA	NA	Redactar...
	Gestionar/ Crear mecanismos de control	Crear gestionar sistemas preventivos /diagnostico/ autocontrol **	Gerencia/ Dueño	revisar mensual/ trimestral /semestral	Definir según periodicidad.			¿Se requiere apoyo? Si/no	Equipo computo / papel/otros?	NA	NA	Redactar...
	Redactar presentar plan financiero de la ferretería	Revisar aciertos- Corregir desaciertos	Gerencia/ Dueño	Semanalmente	Semanalmente			Compartir plan con equipo de trabajo	Equipo computo / papel/otros?	cuantificar	¿Qué tipo de financiamiento se requiere? ***	Redactar...

* Se sugiere buscar varias fuentes y guías, se propone una guía sencilla como la del enlace: <https://www.emprendepyme.net/como-crear-las-politicas-de-una-empresa.html>

** Partiendo de los datos encontrados se debe propender por contar con sistemas preventivos frente a disminución fuerte de inventario, productos que por conocimiento no darán margen mínimo esperado, que limiten compra de productos con alta reclamaciones, entre otros, autocontrol frente a gastos que sobrepasen un 70% de los ingresos proyectados, racionalización de gastos, etcétera.

*** Revisar opciones como CREAR. <https://www.ccb.org.co/crear>

Fuente: Elaboración propia a partir de cuadro base de Florido (2018).

La quinta dimensión muestra los parámetros financieros para la toma de decisiones de largo plazo, aquí es importante recordar lo mencionado por Deakins et al. (2001, p.6) las pymes deben dejar de apagar incendios y solo buscar sobrevivir día a día, para proyectarse en el largo plazo, cambiando su comportamiento y modificando su actuar actual.

- Los dueños gerentes de estas empresas deben acercarse a bases fundamentales sobre análisis de riesgo frente a inversiones, opciones de

inversión financiera, relación tasas de interés y riesgo, análisis de información económica y financiera, información que con páginas de consulta se ha incluido en el anexo F, el profundizar en estos datos no solo les permitirá analizar mejor las opciones de inversión, sino que les permitirá entender y medir los riesgos y rendimientos a corto y largo plazo. En esta fase se propone al dueño que destine una semana revisando y trabajando sobre los enlaces propuestos, pero entendiendo que estas bases pueden ser insuficientes, se propone buscar capacitaciones virtuales o presenciales, para ello se comparte en el plan de trabajo enlaces virtuales del SENA y de la cámara de comercio de Bogotá, donde se deberá destinar desde 40 horas a un máximo de 90 horas, contando en ellos, con apoyos didácticos, videos, estudios de casos, talleres, entre otros, para mejorar el análisis de riesgos, inversiones y mejorar la toma de decisiones de largo plazo.

- Otro punto importante al buscar proyectar la empresa es el poder acceder a créditos a largo plazo que apoyen tanto capital de trabajo, como proyectos de inversión y crecimiento, entidades como Bancóldex ofrecen líneas de financiamiento, pero también el sistema financiero ha creado nuevas líneas enfocadas en las MiPymes, en el anexo F, en la parte de parámetros financieros de largo plazo se encuentran varias líneas de crédito activas, financiadas por Findeter, Alcaldías, el fondo nacional de garantías entre otras, si se tiene presente que la gestión financiera es esencial y que la Educación financiera provee de herramientas de análisis, de organización y proyección, el acceder a estos créditos debe ser un paso más en la consecución de la meta puesta por cada dueño o gerente de estas empresas. En el plan de trabajo mostrado en la tabla 6-6 se da de nuevo los enlaces del plan Crear de la cámara de comercio de Bogotá, junto con los requisitos, las entidades financieras vinculadas a este programa, los beneficios de los créditos, entre otra información; que se complementa con más programas que brinda la Cámara de comercio de Bogotá.

Tabla 6-6. Plan de trabajo en la toma de decisiones de largo plazo.

Meta del plan de trabajo			Acceder a nuevas fuentes de financiamiento para la empresa.									
Dimensión	Objetivo que se pretende alcanzar	TAREAS/ ACCIONES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA			RECURSOS				INCIDENCIAS	
				Fecha de Inicio	Fecha de Fin.	Desviaciones en el tiempo	Humanos	Materiales	Costos en \$	Fuente de Financiamiento		
Gestión Financiera de Largo Plazo	Ampliar conocimiento / capacitar se en análisis de riesgo frente a inversiones - tasas de interés - opciones de inversión.	Conocer / Identificar que son los tipos de tasas de interés, que es una inversión, los riesgos frente a inversiones. (anexo F)	Gerencia/ Dueño	mensualmente	mensualmente			¿Se requiere apoyo? Si/no	Equipo computo / papel/otros?	NA	NA	Redactar hallazgos ...
		Comprender / conocer / analizar información económica y financiera. Revisar enlaces base de apoyo anexo F. *	Gerencia/ Dueño	mensualmente	mensualmente			¿Se requiere apoyo? Si/no	Equipo computo / papel/otros?	NA	NA	Redactar hallazgos ...
Gestión Financiera de Largo Plazo	Acceder a financiamiento de Largo Plazo	Revisar propuesta CREAR, línea de crédito de la CCB, Requisitos bancos Aliados **	Gerencia/ Dueño	Definir periodicidad según necesidad	Max 1 Mes			Contador - Auxiliares -¿otros?	Equipo computo / papel/otros?	Identificar	Escoger fuente	Redactar proceso y hallazgos..
		Revisar Anexo F- apartado acceso a créditos bancoldex- líneas de crédito MiPymes	Gerencia/ Dueño	Definir periodicidad según necesidad	Max 1 Mes			Contador - Auxiliares -¿otros?	Equipo computo / papel/otros?	Identificar	Escoger fuente	Redactar proceso y hallazgos..
		Revisar Garantías para crédito del FNG ***	Gerencia/ Dueño	Definir periodicidad según necesidad	Max 1 Mes			Contador - Auxiliares -¿otros?	Equipo computo / papel/otros?	Identificar	Escoger Garantía	Redactar proceso y hallazgos..

* Se propone adicionalmente estos enlaces: <http://oferta.senasofiaplus.edu.co/sofia-oferta/>
<https://www.ccb.org.co/Eventos-y-capacitaciones/Nuestros-eventos/Formacion-Empresarial/Diplomados-virtuales/Gestion-de-riesgos> <https://www.ccb.org.co/Eventos-y-capacitaciones/Nuestros-eventos/Formacion-Empresarial/Diplomados-modalidad-transmision-online-e-interactivo/Finanzas>

** <https://www.ccb.org.co/Fortaleza-su-empresa/Mejore-su-empresa/Finanzas/CREAR-confianza-reactivacion-y-acceso> <https://www.ccb.org.co/crear> https://campusvirtual.ccb.org.co/account/external_signup/?id=445a72b9

*** <http://www.mipymes.gov.co/financiacion-para-el-desarrollo-empresarial/garantias-para-el-credito>

Fuente: Elaboración propia a partir de cuadro base de Florido (2018).

La penúltima dimensión fija los parámetros financieros para la toma de decisiones de corto plazo y en esta etapa luego de recopilar la información de las dimensiones previas, se debe trabajar teniendo en cuenta lo mencionado por Janica (2018):

“Lo que importa no es la cantidad de datos, si no la calidad de estos, que permitan al gerente dueño saber con qué cuenta, relacionarlos con el flujo de caja, saber el margen de maniobra financiera que tiene, saber cuánto debe vender, cómo y cuándo debe cobrar a los clientes, y cómo se debe financiar la empresa con proveedores y bancos.

La base de esta etapa es vencer la inmediatez, que hace tomar decisiones erradas, desinformadas, no se puede llegar aquí con un cúmulo inmenso de información y no saber utilizarla, no se puede seguir corriendo con urgencias todos los días y dejar de un lado las tareas prioritarias, planes, estrategias; que se estructuraron en la planeación estratégica de la empresa (Janica, 2018).

- Para afrontar esta etapa son vitales varias herramientas financieras, pero hay dos que sin duda facilitan el actuar de cada día, cuando se elaboran y usan correctamente; el flujo de caja y los presupuestos, que ayudan a identificar ingresos y gastos, priorizar, analizar, identificar, si se tienen superávits en los ingresos frente a los gastos, para buscar opciones de inversión de estos, o déficit de los ingresos frente a los gastos requeridos, lo que invita a buscar la forma de reducir gastos, aumentar ingresos o buscar fuentes de financiación que no dejen frenar el actuar de la compañía. En el anexo F, aparecen varias pautas dadas por la página web “Pesos Pensados” de SANEEF y también del grupo Bancolombia, que ayudarán a entender la importancia de estas herramientas. En la tabla 6-7 se propone como primer objetivo específico del plan de trabajo de esta dimensión, el usar de forma permanente un flujo de caja para la ferretería, para ello el dueño-gerente de la Mipyme, se le propone una nueva base de enlaces en el anexo F, para que continúe su capacitación, enlaces que se deben revisar y profundizar en una semana de trabajo, sin olvidar que en este momento, luego de haber trabajado las anteriores dimensiones, ya se debe contar con capacitaciones virtuales o presenciales, como las propuestas del SENA o de la Cámara de Comercio (tablas 6-3 y 6-6) o de otra institución certificada, que asegure que el conocimiento que se está recibiendo sea de la mejor calidad, estas capacitaciones se pueden recibir de forma paralela conforme se avanza en cada dimensión, y deben dar las bases para que se pueda construir el flujo de caja de la ferretería; adicionalmente en la tabla 6-7 se brinda un modelo base para que este proceso se inicie, se sugiere apoyarse en un Excel, personalizar el mismo a la ferretería y su dinámica, hacerle un seguimiento semanal y ver si el mismo, recoge y muestra lo que ingresa y se gasta en la misma, si es acorde, seguirlo utilizando, sino ajustarlo y trabajarlo, hasta sentirse conforme con la herramienta.
- El siguiente objetivo es usar permanentemente un presupuesto, para este propósito el gerente cuenta con los enlaces propuestos en la tabla 6-7, pero

si busca profundizar su conocimiento para elaborar su presupuesto, se plantea que el gerente de la Mipyme realice una capacitación virtual de 90 horas, siguiendo el programa de la cámara de comercio de Bogotá, de contabilidad, análisis y planeación financiera, donde además de reforzar temas antes sugeridos, se elaborarán presupuestos operacionales, financieros que se orientarán hacia la empresa de cada empresario, todos los materiales serán virtuales, pero le brindarán al empresario herramientas que podrá aplicar en su empresa.

- Siguiendo el plan de trabajo de esta dimensión, se coloca como un objetivo financiero el uso correcto de la tarjeta de crédito, para lo cual se dan nuevos enlaces que buscan orientar el uso de esta, pero sin olvidar que el empresario Mipyme debe crear y respetar unas reglas de uso de la tarjeta de crédito empresarial, siguiendo las recomendaciones dadas en los enlaces, debe definir el momento de usarla, el plazo máximo, teniendo la conciencia de los costos de este instrumento, y de los márgenes que espera recibir de los productos que apalanque por este medio; se sugiere incorporar su uso en el plan financiero y monitorear de forma mensual que se cumpla con los pagos, recordando que su buen uso, también suma en el historial crediticio de la empresa.
- La siguiente parte de gestión en los recursos disponibles se dirige al correcto manejo de la cartera, como medio importante para traer recursos a la empresa y buscar opciones para recuperar cartera vencida, parte importante de la gestión financiera de corto plazo, por lo que se brindan en el plan de trabajo (tabla 6-7) diferentes enlaces, que brindan recomendaciones y pautas muy importantes para su gestión y recuperación. Dentro de la capacitación sugerida se encuentra un seminario virtual de 16 horas, donde el Gerente Mipyme podrá acercarse a las nuevas tendencias de cobranzas y recaudo de cartera, pero también se encuentra un diplomado virtual de 90 horas, donde se profundiza en el tema del crédito a los clientes y las técnicas modernas de recaudo de la cartera, tema que se vuelve importante teniendo muy presente los resultados encontrados en la figura 5-19, donde el 60% de las decisiones de crédito a clientes, las toma de forma individual el gerente o dueño de estas empresas, siendo así prioritario que se capaciten para que tomen decisiones más objetivas y acorde a los requerimientos de sus empresas.

Tabla 6-7. Plan de trabajo en parámetros financieros de corto plazo, análisis base.

Meta del plan de trabajo			Acceder a nuevas fuentes de financiamiento para la empresa.										INCIDENCIAS
Dimensión	Objetivo general	Objetivos específicos	TAREAS/ ACCIONES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA			RECURSOS					
					Fecha de Inicio	Fecha de Fin.	Desviaciones en el tiempo	Humanos	Materiales	Costos en \$	Fuente de Financiamiento		
Gestión Financiera de Corto Plazo	Mejorar el análisis para toma de decisiones de corto plazo	Usar de forma permanente un flujo de caja para la Ferretería	Identificar la importancia del flujo de caja, revisar Anexo F	Gerencia/ Dueño	Definir fecha	Revisión mínimo semanal			¿Se requiere apoyo? Si/no	Equipo computo / papel/otros?	NA	Identificar fuentes posibles	Redactar hallazgo s...
			Construir modelo básico del flujo de la ferretería *	Gerencia/ Dueño	Definir fecha	Revisión mínimo semanal			¿Se requiere apoyo? Si/no	Equipo computo / papel/otros?	Definir	Identificar fuentes posibles	Redactar hallazgo s...
		Usar de forma permanente un presupuesto para la Ferretería	Identificar la importancia de los presupuestos, revisar Anexo F	Gerencia/ Dueño	mensualmente	mensualmente			¿Se requiere apoyo? Si/no	Equipo computo / papel/otros?	Definir	Identificar fuentes posibles	Redactar hallazgo s...
			Construir presupuesto de la ferretería **	Gerencia/ Dueño	Definir	Revisión Semestral			¿Se requiere apoyo? Si/no	Equipo computo / papel/otros?	NA	Identificar fuentes posibles	Redactar hallazgo s...
		Planear / Usar correctamente la Tarjeta de crédito	Identificar ¿Cómo? ¿Cuándo? Se debe usar. Revisar anexo F.	Gerencia/ Dueño	mensualmente	mensualmente			¿Se requiere apoyo? Si/no	Equipo computo / papel/otros?	NA	Identificar fuentes posibles	Redactar hallazgo s...
		Identificar cartera vencida	Buscar opciones para recuperar cartera vencida***	Gerencia/ Dueño	mensualmente	mensualmente			¿Se requiere apoyo? Si/no	Equipo computo / papel/otros?	Identificar	¿Opciones de venta de cartera, hay?	Redactar hallazgo s...

* Se puede construir y revisar varios modelos, se sugiere uno de varios:
<https://www.grupobancolombia.com/wps/wcm/connect/92842b9c-68e5-4fd1-a86a-a625ad51936e/modelo-basico-flujo-decaja.xlsx?MOD=AJPERES&CVID=mrVbTQ1>

** Existen diferentes herramientas para elaborar presupuestos, se propone seguir las recomendaciones de estos enlaces:
<https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios/actualizate/administracion-y-finanzas/como-hacer-un-presupuesto-en-un-entorno-de-incertidumbre> <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios/actualizate/administracion-y-finanzas/como-hacer-un-presupuesto-en-las-pymes> o realizar esta capacitación virtual de 90 horas:
<https://www.ccb.org.co/Eventos-y-capacitaciones/Nuestros-eventos/Formacion-Empresarial/Diplomados-virtuales/Contabilidad-analisis-y-planeacion-financiera>

*** Se propone revisar: <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios/actualizate/administracion-y-finanzas/claves-para-recuperar-cartera-vencida> <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios/actualizate/administracion-y-finanzas/venta-cartera> seminarios y diplomados de la CCB: <https://www.ccb.org.co/Eventos-y-capacitaciones/Nuestros-eventos/Formacion-Empresarial/Seminarios-presenciales/Tendencias-de-la-nueva-normalidad-en-cobranzas-y-recaudo-de-cartera> <https://www.ccb.org.co/Eventos-y-capacitaciones/Nuestros-eventos/Formacion-Empresarial/Diplomados-virtuales/Gerencia-del-credito-y-tecnicas-modernas-de-recaudo-de-la-cartera>

Fuente: Elaboración propia a partir de cuadro base de Florido (2018).

- El siguiente proceso fundamental es trabajar por ampliar el acceso a fuentes de financiamiento y la educación financiera paso a paso ha generado una

propuesta donde el conocimiento se vuelve herramienta fundamental para generar confianza en el actuar de estas empresas, de adentro hacia afuera y poder así lograrlo, teniendo a demás en cuenta que el Ministerio de Comercio Industria y Turismo por medio de Innpulsa y con el apoyo del departamento Nacional de Planeación está desarrollando nuevos modelos de evaluación crediticia y medición, (CONPES 4011, 2020, p. 60) para que se valore de forma más ajustada a la dinámica y realidad de estas empresas, pero esto solo será positivo si se gestiona de forma eficiente los recursos que se obtengan del financiamiento y esto implica aplicar todo el proceso anterior, poseer unos Estados Financieros, reportarlos de forma regular, seguir un plan de trabajo (tabla 6-8) y decidir de forma consciente e informada que uso se dará a cada recurso y cuando se requiere realmente acceder a nuevo financiamiento.

- Partiendo de un ejercicio dedicado por parte del gerente Mipyme, se propone un plan de trabajo que inicia en la revisión de su flujo de caja, que pasa luego a contrastarlo con las necesidades de recursos no solo de su flujo de caja sino frente a sus objetivos y metas, continua con una nueva revisión de las fuentes de financiamiento (tabla 6-1), sigue con una revisión de estímulos y apoyos a MiPymes, prosigue con un análisis de las garantías que la empresa posee y que le servirán para apalancar su empresa, en este punto; para las MiPymes se viene impulsando fuertemente el tema de las garantías mobiliarias en la tabla 6-8, se muestran enlaces de los avances que se pueden aprovechar y trabajar actualmente con entidades financieras ya inscritas, por lo que se sugiere al gerente Mipyme revisarlas, junto con los bancos que ya las trabajan (Banca de las Oportunidades, 2020).
- Prosiguiendo con el plan de trabajo se sugiere al Gerente Mipyme estructurar una propuesta de negocio, que demuestre que se realizará una gestión eficiente de recursos, que redundará en nuevos ingresos para la compañía y que por lo tanto se tendrá la real posibilidad de pagar la deuda que se espera adquirir, este es un proceso en que los dueños /gerentes de las MiPymes deberán capacitarse, por lo que se recomienda revisar los enlaces dados en la tabla 6-8, pero además se propone revisarlo, construirlo con un acompañamiento experto como el que brinda la cámara de comercio de Bogotá, donde se evalúa el negocio en su integridad, también si se desea adquirir un conocimiento más profundo, en esta última entidad se brinda un diplomado virtual de 90 horas, sobre generación del plan de negocios, capacitación que se acompaña con talleres, ejercicios prácticos y la presentación de las nuevas tendencias en modelos de negocio.

- El acceso a nuevas fuentes de financiamiento no debe ser solo a la primer fuente que se presente, debe partir de que se posea una estructura financiera sólida, que permita con criterios reales de costos (intereses, plazos, primas, entre otros) evaluar las posibles opciones y tomar la mejor, la que se adapte al plan financiero y la estrategia de la compañía. Se plantea realizar un trabajo dedicado a los enlaces dados en el anexo F, sobre tipos de intereses, calcular tasas de intereses y parámetros financieros para toma de decisiones de corto plazo, se sugiere inicialmente destinar una semana para esta labor, buscando analizar cada una de las propuestas de créditos vigentes que se tengan, las que se han adquirido y las posibles opciones que se pretendan adquirir.
- El Covid-19 causó que el sistema financiero aumentará sus primas de riesgo y limitará en un principio el acceso al crédito de muchas empresas, agravando además aún más las limitaciones en acceso a financiamiento que ya tenían las MiPymes, dejando a una buena parte de ellas, sin un plan b para actuar frente a las desviaciones del plan original que tenían al iniciar el año 2020, siendo que la pandemia, las limitó a tal punto que perdieron el contacto con sus clientes (y no tenían en mente formas adicionales para llegar a ellos), limitando así sus flujos de caja. Nicolas Uribe (2020) presidente de la cámara de comercio, al hablar del futuro de las empresas frente a los retos que nacían en la pandemia, indicó que era momento de repensarse, gestionarse financieramente, pesar uno a uno cada recurso disponible y buscar la forma de volver a ser competitivos, de acceder a nuevas oportunidades de negocio y financiamiento; por lo que de nuevo se recalca que el realizar los planes de trabajo de cada dimensión, es una buena forma de gestionarse financieramente, de proyectarse, ser competitivos y tener nuevas posibilidades de acceder a financiamiento.

Tabla 6-8. Plan de trabajo en Gestión financiera de corto plazo, acceso a financiamiento.

Meta del plan de trabajo			Acceder a nuevas fuentes de financiamiento para la empresa.										INCIDENCIAS
Dimensión	Objetivo General	Objetivos Específicos	TAREAS/ ACCIONES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA			RECURSOS					
					Fecha de Inicio	Fecha de Fin.	Desviaciones en el tiempo	Humanos	Materiales	Costos en \$	Fuente de Financiamiento		
Gestión Financiera de Corto Plazo	Identificar necesidades de Financiamiento	Sacar el mayor provecho del crédito	Revisar Flujo de Caja	Gerencia/ Dueño	mensual	mensual		¿Se requiere apoyo? Sí/no	Equipo computo / papel/otros?	identificar	Identificar fuentes posibles	Redactar hallazgos...	
			Identificar necesidades de recursos frente a metas y objetivos	Gerencia/ Dueño	mensual	mensual		¿Se requiere apoyo? Sí/no	Equipo computo / papel/otros?	identificar	Identificar fuentes posibles	Redactar hallazgos...	
			Identificar fuentes de financiamiento (Revisar Tabla 6-1)	Gerencia/ Dueño	mensual	mensual		¿Se requiere apoyo? Sí/no	Equipo computo / papel/otros?	identificar	Definir fuentes posibles	Redactar hallazgos...	
			Buscar estímulos y tipo de apoyos disponibles para MiPymes. Anexo F	Gerencia/ Dueño	mensual	mensual		¿Se requiere apoyo? Sí/no	Flujo proyectado / papel/otros?	identificar	Identificar fuentes posibles	Redactar hallazgos...	
			Revisar opciones de garantías mobiliarias*	Gerencia/ Dueño	Según necesidades	definir		¿Se requiere apoyo? Sí/no	Equipo computo / EEff/otros?	identificar	Identificar fuentes posibles	Redactar hallazgos...	
			Estructurar plan de negocio (opcional según requerimiento) **	Gerencia/ Dueño	Según necesidades	definir		¿Se requiere apoyo? Sí/no	Equipo computo / EEff/otros?	identificar	Identificar fuentes posibles	Redactar hallazgos...	
			Revisar / completar requisitos para acceder a un buen financiamiento, analizar costos, revisar anexo F.	Gerencia/ Dueño	Según necesidades	definir		¿Se requiere apoyo? Sí/no	RUT/ Cámara de comercio (si aplica) /EEFF / Flujo de caja / plan de negocio /otros?	identificar	Definir / escoger	Redactar hallazgos...	
<p>* https://bancadelasoportunidades.gov.co/es/node/927 https://pressroom.ifc.org/all/pages/PressDetail.aspx?ID=25014 https://www.larepublica.co/finanzas/gobierno-implementa-las-garantias-mobiliarias-para-aumentar-acceso-al-credito-2931455 https://bancadelasoportunidades.gov.co/es/programas/programa-de-garantias-banca-de-las-oportunidades</p> <p>** Se propone revisar varias fuentes, enlaces sugeridos: https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios/actualizate/mercadeo-y-ventas/como-hacer-plan-de-negocio-para-tu-empresa https://www.youtube.com/watch?v=TCKxb3RkWuA http://www.fondoemprender.com/Lists/HerramientasEmprendedores/DispForm.aspx?id=14 acompañamientos y capacitaciones: https://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Pasos-para-crear-empresa/Disene-un-modelo-de-negocio-exitoso https://www.ccb.org.co/Eventos-y-capacitaciones/Nuestros-eventos/Formacion-Empresarial/Diplomados-virtuales/Generacion-del-plan-de-negocios</p>													

Fuente: Elaboración propia a partir de cuadro base de Florido (2018).

La última dimensión busca la articulación de todas las dimensiones, busca propender por empresas desde el punto de vista de Gestión Financiera, Integrales, que posean unas buenas bases financieras, que posean las herramientas para gestionarse, que tengan como completar los requisitos para acceder a nuevas fuentes de financiamiento y crecer de forma segura, rentable y confiable.

- La clave de esta articulación inicia en la planificación de la meta y objetivos de la Mipyme, siguiendo el enfoque de la propuesta trabajada, se debe crear una mentalidad direccionada a gestionar eficientemente los recursos y luego sí, lograr un mejor acceso a fuentes de financiamiento a partir de una apropiación de conceptos y procesos derivados de la Educación en Gestión financiera, que permita mostrar ante entes externos que se cuenta con una planeación estratégica, una gerencia financiera que sigue un plan financiero, se acompaña de mecanismos de control estratégico y financiero, proyecta su empresa a largo plazo, pero gestiona eficientemente su empresa en el corto plazo.
- Por la dinámica que parte en un flujo de caja muy ajustado en las MiPymes, el actuar a corto plazo debe articularse con los parámetros de largo plazo y con una gerencia financiera, dinámica, versátil que tendrá que afrontar retos tal vez más fuertes que la pandemia, pero que podrá salir avante, si conoce a fondo su empresa, si tiene la meta clara y a pesar de las desviaciones al plan, vuelve a organizarse y dirigirse a la meta deseada. El articular todo el conjunto no es fácil, pero conforme se va adquiriendo un conocimiento nuevo, se va cumpliendo cada etapa del plan de trabajo (tabla 6-9), se irán abriendo puertas que permitirán crear formas de enlace, articulación, uso efectivo de los nuevos conocimientos adquiridos, usos que llevaran a soluciones, a mejorar, a solidificar las bases de una empresa prospera, rentable, que no tendrá miedo de enfrentar los requisitos de acceso al financiamiento, que le coloquen y que tendrá muy claro que el financiamiento será su herramienta para hacer crecer su negocio y apalancar el negocio y nuevos proyectos rentables..
- El plan de trabajo de esta dimensión, recalca mucho en la verificación, medición de avances, revisión y alineación de cada parte, por ello es fundamental que el Gerente de la Mipyme redacte en cada periodo definido, muy claramente cada hallazgo encontrado, los puntos que se le facilitaron, los pasos que consiguió rápidamente, los pasos que costaron o se le dificultaron, los obstáculos encontrados, las soluciones halladas y las correcciones a futuro que deberá seguir para que el plan de trabajo del siguiente año o periodo se ajuste a las nuevas metas u objetivos trazados.

Tabla 6-9. Plan de trabajo articulación de componentes.

Meta del plan de trabajo			Acceder a nuevas fuentes de financiamiento para la empresa.									
Dimensión	Objetivo que se pretenden alcanzar	TAREAS/ ACCIONES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA			RECURSOS				INCIDENCIAS	
				Fecha de Inicio	Fecha de Fin.	Desviaciones en el tiempo	Humanos	Materiales	Costos en \$	Fuente de Financiamiento		
Articulación de componentes	Consolidar la empresa	Verificar que la planificación financiera vaya en línea con la Gestión financiera de corto plazo	Gerencia / Dueño	Realizar semestralmente	Definir			¿Se requiere apoyo? Si/no	Equipo computo / papel/otros?	NA	NA	Redactar hallazgos ...
		Verificar que la planificación financiera vaya en línea con la Gestión financiera de largo plazo	Gerencia / Dueño	Realizar Anualmente	Definir			¿Se requiere apoyo? Si/no	Equipo computo / papel/otros?	NA	NA	Redactar hallazgos ...
		Revisar la conexión de la Gestión financiera de la empresa con el acceso a fuentes de financiamiento	Gerencia / Dueño	Realizar Anualmente	Definir			¿Se requiere apoyo? Si/no	Equipo computo / papel/otros?	NA	NA	Redactar hallazgos ...

Fuente: Elaboración propia a partir de cuadro base de Florido (2018).

7. Conclusiones

Las MiPymes constituyen una base fundamental para el PIB del país y la generación de empleo, pero por años han estado expuestas a los vaivenes de la Economía, sufriendo limitantes frente al acceso a financiamiento, limitantes que autores como Zuleta (2016) y Álvarez, (2019) muestran como la causa, de que las MiPymes no puedan crecer, por ello enfatizan que las empresas que tienen crédito tienen un mayor crecimiento en ventas.

Esta investigación integró la percepción de acceso a financiamiento de las MiPymes del sector ferretero en Bogotá, con un análisis de los principales indicadores financieros de este sector del periodo 2013 a 2019, datos de ventas y acceso a financiamiento de los tres primeros trimestres del 2020; información que se complementó con la identificación de las características de educación en Gestión Financiera que expusieron los dueños y/o gerentes de estas empresas, para poder inferir si esta guardaba o no relación con las posibilidades reales que tenían las MiPymes del sector ferretero de Bogotá de acceder a fuentes de financiamiento; para ello se revisaron varios pronunciamientos de expertos, contextualizando por una parte la importancia de la gestión financiera y por otra parte la de la Educación Financiera y la convergencia de estas en apoyo o detrimento del acceso a financiamiento en las MiPymes, creando así un marco base que se sintetizó en siete dimensiones: La presencia de planificación estratégica, el análisis funcional de la gerencia Financiera, la existencia de mecanismos de control estratégico, los procesos de planificación y control financiero, los parámetros financieros para toma de decisiones a largo plazo, los parámetros para la toma de decisiones a corto plazo y la articulación de los componentes. (Vera-Colina, 2012, pp. 11-12).

Partiendo del anterior marco de trabajo se pudo identificar que el sector ferretero presentó unas rentabilidades netas muy bajas, cercanas al 2% aún en años de crecimiento en ventas mayores al 8%, el endeudamiento a corto plazo osciló entre un 72% a 79% (endeudamiento a corto plazo / endeudamiento total), las ferreterías

presentaron un limitado rendimiento a pesar de mostrar aceptables indicadores de eficiencia, al unir los resultados de rentabilidad operativa con los índices de liquidez y el crecimiento en ventas mostraron que estas empresas estuvieron avocadas a vender a unos márgenes muy pequeños, para que su liquidez del día a día no se viera aún más presionada, al indagar sobre el acceso a créditos bancarios de las MiPymes ferreteras, se encontró que en los tres primeros trimestres del 2020, el 53.3% no accedía a nuevos créditos y un 26.7% se les dificultaba acceder a créditos, lo que dejó un diagnóstico financiero preocupante del devenir del sector y por ello se pasó a indagar los fundamentos en Gestión financiera de los dueños o gerentes que tomaban las decisiones financieras en estas empresas, para identificar si se encontraban falencias en los mismos, resultados que se presentaron siguiendo las dimensiones del modelo Vera-Colina (2012) y con las cuales se evidenció, que:

Las MiPymes del sector ferretero tienen una presencia media de planificación estratégica, lo que enmarca que en su día a día pierden de vista el plan estratégico de sus empresas, la mayoría no hace un análisis efectivo de sus fortalezas y debilidades y tienden a no sopesar de manera efectiva las variables del entorno.

En el 81% de las MiPymes encuestadas, quien realiza las operaciones financieras es el dueño y el resultado del análisis funcional de la Gerencia financiera en estas empresas arrojó una presencia media-baja, puesto que el plan financiero no existe o si lo hay, parece distanciarse del plan estratégico que siguen estas empresas, no se cuenta con personal capacitado, ni se capacita al personal existente, la gerencia hace poco análisis entre cuentas o simplemente no lo hace, hace falta proyección, metas claras y seguimiento.

Se hallaron resultados bajos en la evaluación del logro de los objetivos estratégicos, además no existe una clara frecuencia de evaluación y la definición de indicadores de gestión prácticamente no existe en la mayoría de estas empresas.

Las MiPymes tienen una presencia Media en los procesos de formulación de objetivos, metas, definición de estrategias y diseño de políticas, una presencia que no cuenta con apoyo de los mecanismos de control, ya sea porque no existen o porque no se aplican y por lo tanto deriva en que no se tenga un plan financiero o al tenerlo, no se haga una presentación formal del mismo a toda la empresa.

Estas empresas deben trabajar en el entendimiento de riesgos, rendimientos, tipos de inversiones y métodos de evaluación de estas, puesto que se encontró que las MiPymes ferreteras siguen principalmente la intuición del gerente o dueño, cuando

planifican realizar una inversión de largo plazo y no cuantifican los riesgos, tal como se mostró en los resultados hallados en la encuesta realizada.

Se halló una deficiencia que limita a estas MiPymes en su gestión financiera de corto plazo, en los procesos de crédito y cobranza a sus clientes y en el acceso a fuentes de financiamiento; la mayoría no analiza los costos de las fuentes de financiamiento, indican que las líneas de crédito existentes son de difícil acceso o que no acceden porque las líneas de crédito no están diseñadas a las necesidades de sus empresas (Tabla 5-6 y Figura 5-19).

Tomando los anteriores resultados financieros y de gestión, se logró así evidenciar la necesidad que tienen los dueños y gerentes de estas empresas de aprender, capacitarse, acceder y esto no se debe solo, a la presencia media hallada en la Gestión financiera de estas empresas, también por los hallazgos de su limitado acceso a fuentes de financiamiento, por lo que siguiendo el marco base, se estructuró una propuesta que brindará soluciones a estas empresas y herramientas para mejorar no solo su gestión financiera si no también apoyará paralelamente los procesos de acceso a nuevo financiamiento para sus empresas, para lo cual este trabajo se apoyó en la educación financiera como esa forma de enlace, como ese engranaje que puede mejorar de adentro hacia afuera estas empresas y enlazar con los requisitos que las instituciones financieras, entidades de financiamiento y otro tipo de inversionistas piden para brindar acceso a sus recursos.

Partiendo de la base que la educación financiera es algo hoy conocido, trabajado y estructurado por diferentes instituciones gubernamentales y financieras, que la han orientado a los procesos de inclusión financiera, este trabajó incorporó el concepto entregado por la OCDE (2005): “ La educación financiera es el proceso a través del cual los consumidores/inversionistas mejoran su comprensión de los productos financieros, los conceptos, los riesgos, y, a través de la información, instrucción y/o el asesoramiento objetivo, desarrollan habilidades para ser más conscientes sobre los riesgos y oportunidades financieras, para la toma de decisiones informadas, para saber dónde acudir en el caso de necesitar ayuda, y para tomar otras acciones efectivas que mejoren su bienestar financiero”; educación financiera que en este trabajó no se abordó desde su base de inclusión financiera, si desde el proceso que requieren los dueños y gerentes de las MiPymes para mejorar la comprensión de los productos financieros que ellos requieren, si desde la base que indica, desde los resultados actuales de gestión financiera, que requieren instrucción, asesoría, para desarrollar habilidades que les ayuden a gestionar eficientemente sus recursos, definir su DOFA, tomar decisiones informadas frente a créditos, mejorar rendimientos operativos, acceder a nuevos

tipos de financiamiento de largo plazo, medir el logro de objetivos, construir un plan financiero, mejorar el análisis para toma de decisiones de corto plazo.

El enfoque desarrollado en la propuesta presentada se dispuso desde los conceptos recogidos en el marco conceptual, los cuales cimentaron las bases de que, si se requiere una propuesta para mejorar el acceso a financiamiento de estas empresas, pero no solo desde la apertura a microcréditos o créditos de consumo, sino desde la necesidad de entender que existen más fuentes de financiación a las que estas empresas pueden acceder, por lo cual se implementaron planes de trabajo fundamentados en la educación en Gestión financiera, dado el alcance de este trabajo focalizado en las Mipymes ferreteras de Bogotá y teniendo presente la delimitación teórica, que brinda la posibilidad de una postura reflexiva, se genera una propuesta para estas empresas, para que desde una apropiación de los conceptos fundamentales que les proveerá la educación financiera, puedan los dueños y gerentes aplicar a su cotidianidad los mismos y estructurar bases necesarias que les brinden nuevas posibilidades de gestionar de forma eficiente sus recursos, y en esa gestión efectiva está implícito que los gerentes y dueños de las Mipymes sean conscientes de costos reales del financiamiento al que pueden acceder sus empresas y de los riesgos que corren sus empresas al no usar de forma eficiente esos recursos.

En el capítulo sexto se presentaron propuestas que buscan, junto con planes de trabajo a desarrollar, mejorar no solo las dimensiones de gestión financiera donde las MiPymes ferreteras tuvieron presencia más baja, sino también busca presentar a estos empresarios, una forma para mejorar el acceso a fuentes de financiamiento, una forma donde la educación en gestión financiera es muy importante, para conectar la dinámica de sus empresas, para entender que su día a día tiene que unirse con un proyecto de largo plazo, que esos proyectos de largo plazo, si son bien estructurados, son interesantes a las entidades financieras y diferentes organismos que brindan recursos y de esta manera su necesidad de financiamiento, no solo podrá ser cubierta, si no que servirá de impulso para apalancar el crecimiento de sus empresas.

Este trabajo encontró, al unir los datos de ventas de estas empresas, con las respuestas a las preguntas realizadas en las encuestas; que la mejora en ventas, no es mejora en rentabilidad, si no va unida a una gestión integral, que articule estrategia, metas y objetivos, que involucre conocer a fondo cada empresa, que implique aprender, de forma presencial y virtual, apropiarse de nuevas herramientas prácticas, que necesitan ser utilizadas en el día a día, en el seguimiento semanal, mensual, semestral, anual; pero que a su vez sea un proceso

dinámico, ajustado a lo que los dueños o gerentes de MiPymes respondieron como prioridades de sus negocios, sin olvidar que hoy se cuenta con nuevas tecnologías y la innovación financiera, que facilita muchos procesos y que en sus respuestas se denota que requieren apoyo, guía, para que puedan establecer los costos reales de la financiación que obtienen, velando por desarrollar una gestión financiera focalizada en el negocio, que vea la real importancia del área financiera y en línea con planteamientos que brinda el CONPES 4005 (2020, p.46), planteamientos dados a los dueños en el plan de trabajo inicial; entiendan el valor de contar con una contabilidad (que siga normas NIIF), un software base que ayude a llevar las cuentas del negocio, un contador (parcial o permanente), una directiva clara que le ayude al dueño gerente a separar de forma permanente las cuentas del hogar de las del negocio; puntos que algunos empresarios, en su afán de sobrevivir, olvidan o ignoran porque no analizan de forma correcta los costos y adolecen de una planeación financiera acertada, por ello se debe indicar que la educación en gestión financiera, si bien es una base fundamental para apoyar y mejorar el acceso a financiamiento, no es ese su fin último, como si lo es la guía en la administración eficiente de los recursos y la planeación de cada peso que ingrese y salga de la empresa, para que se pueda entender que los créditos no son oportunidades, si no se tiene previamente un plan financiero de uso de cada recurso y que garantice su control eficiente y destino en pro del objetivo o meta perseguida.

El sector comercial del que hace parte el sector ferretero, junto con el sector de turismo, automotriz, confecciones han sido fuertemente golpeados por la pandemia del Covid-19, teniendo presente que esta ha modificado y aún sigue modificando el actuar de estas empresas, en un futuro cercano, será muy importante que estudios similares se focalicen en estos sectores, para que se conozca su dinámica, sus nuevas formas de gestionarse internamente, acceder a financiamiento, proyectar sus empresas a corto, mediano y largo plazo, e identificar como se realizaron los procesos de recuperación de sus sectores y si la educación en gestión financiera fue importante en estos procesos de recuperación.

Finalmente se debe mencionar que el covid-19 propuso un nuevo reto en la elaboración del presente trabajo, puesto que el sector foco del mismo, vio como sus negocios cerraban, como sus fuentes de ingresos, se distanciaban de sus ferreterías, como el acceso a financiamiento se alejaba aún más, lo que generó que se tuviera que cambiar la dinámica de contacto con los dueños de las MiPymes, apoyarse más en medios virtuales para escucharlos y enriquecer la información de trabajo, lo que alargó el proceso, pero invito a entender que la dinámica de interacción había cambiado y con ello también se entendió que un tema tan importante como la educación financiera, debía integrar también esta dinámica

tecnológica, virtual, por ello se convirtió en parte fundamental de todos los planes de trabajo propuestos para apoyar al sector ferretero y su dinámica de interacción con la educación financiera.

**A. Anexo: Cuestionario Gestión
Financiera en Pequeñas y medianas
Empresas. (Vera-Colina, 2012)**

CUESTIONARIO
GESTIÓN FINANCIERA EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Dirigido a dueños o gerentes de Mipymes Ferreteras de Bogotá

Investigador responsable:

WILLIAMS GONZALO BERNAL CARREÑO

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Ciencias Económicas

Correo electrónico:

wbernalc@unal.edu.co

Versión: Octubre, 2020

Bogotá, octubre de 2020

Estimado empresario(a):

Me dirijo a ustedes con la finalidad de solicitar su valiosa colaboración para desarrollar el trabajo de investigación titulado: “Acceso a fuentes de financiamiento en Mipymes del sector ferretero en Bogotá, a través de educación en Gestión Financiera”, patrocinado por **Boccherini S.A.** Su empresa ha sido seleccionada como parte de la muestra de **empresas** que formarán parte de este estudio.

El mencionado trabajo tiene como finalidad analizar el proceso de gestión financiera, de tal forma que pueda determinarse si su organización requiere apoyo especializado que le permita mejorar el acceso a diferentes fuentes de financiamiento. Para el logro de este objetivo, se necesita contar con la colaboración del personal que labora en el área financiera de su empresa, respondiendo completamente el cuestionario denominado “Gestión financiera en Mipymes del sector ferretero”, donde se reflejarán las características de la gestión financiera.

Este instrumento está conformado por preguntas de respuesta corta, y debe ser llenado por la persona (empleado, gerente o dueño) que tiene bajo su cargo la gestión de los recursos financieros (en caso de que existan varias personas responsables de esta actividad, debe seleccionarse aquella que posea mayor jerarquía dentro de la empresa).

Es necesario que se responda este instrumento de manera totalmente honesta y objetiva, ya que de ello dependerá la confiabilidad del estudio, y la validez de sus resultados. La información suministrada tendrá un **tratamiento estrictamente confidencial**, y en ningún momento los datos suministrados serán dados a conocer en forma individual. Todos los análisis y evaluaciones se harán basándose en el total de los datos suministrados por todas las empresas en estudio, y en ningún momento se hará referencia a casos particulares, lo cual garantiza la *confidencialidad de la información recolectada en cada organización*.

Esperando la mayor colaboración de su parte, y agradeciendo de antemano su receptividad, me despido.

Atentamente,

Williams Bernal Carreño
wbernalc@unal.edu.co
TEL. 4321707 EXT. 1130

INSTRUCCIONES PARA RESPONDER ENCUESTA “GESTIÓN FINANCIERA EN MIPYMES DEL SECTOR FERRETERO”.

Por favor tenga presente las siguientes instrucciones:

1. El cuestionario debe ser respondido por la persona que posea la mayor jerarquía dentro del área financiera de su empresa (si no existe un departamento financiero, el instrumento debe ser respondido por el empleado o gerente encargado de este tipo de decisiones).
2. Por favor lea detenidamente cada una de las preguntas propuestas, antes de responderlas.
3. Para alcanzar los objetivos buscados, debe responder todas las preguntas que conforman el cuestionario. No deje preguntas sin responder.
4. Tenga en cuenta que no existen respuestas correctas o incorrectas en cada caso. Las respuestas que usted va a suministrar deben basarse en las características reales de su empresa, responda con honestidad y en forma totalmente objetiva; esta información recibirá un tratamiento estrictamente confidencial.
5. En cada pregunta debe *seleccionar 1 sola respuesta* entre las opciones disponibles. Si va a elegir la opción “Otros”, debe explicar brevemente la situación que caracteriza a su empresa en el aspecto que se está indagando.
6. Por tratarse de un archivo en formato electrónico, usted simplemente debe llenar las casillas con la información solicitada, ya sea con respuestas explicativas de su caso, o con una “X” en la opción que mejor describa la actividad de su empresa. Para cualquier duda o inquietud, puede comunicarse con: Williams Bernal Carreño Tel 4321707 ext. 1130
7. Se le agradece devolver el cuestionario contestado antes de la siguiente fecha: **15/10/2020** como archivo anexo a los siguientes correos electrónicos: wbernalc@unal.edu.co

MUCHAS GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACIÓN

Cuestionario Gestión Financiera en MiPymes del sector Ferretero en Bogotá. (Veracolina, 2012)	
* Campo Obligatorio	
1	Dirección de correo electrónico* Datos personales. Nombre y Apellidos*
2	Apellidos*
3	Cargo en la empresa*
4	Número de teléfono
Información general	
5	Nombre de la Empresa*
6	NIT
7	Actividad de la Empresa*
8	Año de creación*
9	Número total de empleados*
10	Su empresa ha cambiado de razón social en los últimos 3 años
	Base Financiera
	Otro ¿Cuál?
11	¿Cuántos establecimientos conforman su empresa?
	Una sede Dos sedes Tres sedes Cuatro o más sedes
12	¿Quién realiza las operaciones financieras de la empresa: (si existen varios que realizan estas operaciones, señale los que las realizan más a menudo)*
	El dueño El Dpto Conta Administ
	Financiero bilidad ración
	No se ha creado un departamento particular, pero existe un empleado responsable.
	No se ha creado un departamento particular, ni existe un empleado responsable.
13	Durante el año 2019 el volumen total de ingresos de la empresa se ubicó en el siguiente intervalo*:
	Menos de 500 Millones
	Entre 501 millones y 1000 millones
	Entre 1001 millones y 1594 millones
	Entre 1595 millones y 15352 millones
	Entre 15353 millones y 76935 millones
	Mayores a 76935 millones

Cuestionario Gestión Financiera en MiPymes del sector Ferretero en Bogotá. (Veracolina,2012)													
1 4	Al comparar las ventas de los tres primeros trimestres de 2020(enero a septiembre) con los tres primeros trimestres del 2019, se observa*: Las ventas del 2020 son prácticamente iguales a las del 2019 Las ventas del 2020 han caído entre un 5-10%. Las ventas han caído entre un 11% y 30% Las ventas han caído más de un 30% Las ventas de 2020 han aumentado entre un 5-10% Las ventas han aumentado entre un 11% y 30% Las ventas han aumentado más de un 30%												
1 5	En condiciones normales, ¿Qué meses considera son los mejores en ventas para su ferretería? <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">Enero</td> <td style="width: 25%;">Abril</td> <td style="width: 25%;">Julio</td> <td style="width: 25%;">Octubre</td> </tr> <tr> <td>Febrero</td> <td>Mayo</td> <td>Agosto</td> <td>Noviembre</td> </tr> <tr> <td>Marzo</td> <td>Junio</td> <td>Septiembre</td> <td>Diciembre</td> </tr> </table>	Enero	Abril	Julio	Octubre	Febrero	Mayo	Agosto	Noviembre	Marzo	Junio	Septiembre	Diciembre
Enero	Abril	Julio	Octubre										
Febrero	Mayo	Agosto	Noviembre										
Marzo	Junio	Septiembre	Diciembre										
1 6	En condiciones normales, ¿Qué meses considera los más difíciles en ventas para su ferretería? <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">Enero</td> <td style="width: 25%;">Abril</td> <td style="width: 25%;">Julio</td> <td style="width: 25%;">Octubre</td> </tr> <tr> <td>Febrero</td> <td>Mayo</td> <td>Agosto</td> <td>Noviembre</td> </tr> <tr> <td>Marzo</td> <td>Junio</td> <td>Septiembre</td> <td>Diciembre</td> </tr> </table>	Enero	Abril	Julio	Octubre	Febrero	Mayo	Agosto	Noviembre	Marzo	Junio	Septiembre	Diciembre
Enero	Abril	Julio	Octubre										
Febrero	Mayo	Agosto	Noviembre										
Marzo	Junio	Septiembre	Diciembre										
Planificación estratégica													
1 7	En cuanto a las directrices estratégicas de la gerencia de la empresa*: Se conoce verbalmente el propósito estratégico, pero no se han diseñado formalmente directrices. Se ha definido formalmente misión, visión, políticas organizacionales, entre otras. No se ha identificado o definido directrices generales para la estrategia de la empresa.												
1 8	El dueño /gerente de la empresa elabora planes con la finalidad de*: Orientar la toma de decisiones en la gestión Solo para cumplir requerimientos de agentes externos, pero no para ejecutarlos internamente. No se elaboran planes, pues no son necesarios para la ejecución de las actividades de la empresa.												

Cuestionario Gestión Financiera en MiPymes del sector Ferretero en Bogotá. (Veracolina,2012)	
1 9	La empresa/ ferretería al diseñar su planificación estratégica, considera*:
	Misión, visión, políticas organizacionales, valores.
	Solo se consideran parcialmente algunas directrices que están definidas.
	Las que indique la gerencia, aunque no se han conocidas o estén definidas.
	No se hace planificación estratégica
2 0	Se identifican las ventajas de la empresa / ferretería al compararse con*:
	Los diferentes agentes del entorno, como competidores, proveedores, clientes, entre otros.
	Solo se compara con algunos agentes externos, pero no con todos.
	No se han establecido ventajas de la empresa con respecto a otros agentes del entorno.
	Si se identifican ventajas, pero son compararse con agentes del entorno.
2 1	Se toman en cuenta el DOFA (Debilidades -Oportunidades-Fortalezas -Amenazas) para desarrollar el plan estratégico*:
	Si, se considera previamente al desarrollo del plan integral de la empresa.
	Se toma en cuenta para desarrollar algunos planes
	No se conoce, ni se ha elaborado el DOFA.
2 2	¿Con respecto a los objetivos empresariales? *
	No se han aún definido
	Se establecen teniendo en cuenta el DOFA
	Se establecen según las metas de venta
	Se establecen según los lineamientos del dueño/gerente
2 3	¿La empresa evalúa diferentes alternativas antes de llevar a cabo un plan estratégico: *
	Se definen varias alternativas antes de decidir cual sera ejecutada.
	Se decide ejecutar una alternativa, sin evaluar otras posibilidades
	No se diseñan alternativas estratégicas.
2 4	La empresa/ ferretería tiene personal especializado en el área financiera*
	Por el momento no es necesario contar con este tipo de personal
	Se contrata personal en ciertas épocas del año para actualizar el área financiera e impuestos.
	Se cuenta con personal permanente en al área financiera, con capacitación (sin título universitario)
	Si, se cuenta con personal capacitado en el área financiera, con título universitario

Gestión Financiera en MiPymes del sector Ferretero en Bogotá. (Vera- colina,2012)	
2 5	¿Se analiza la relación existente entre activos, pasivos y patrimonio en los estados financieros de la empresa? *
	No se realiza este tipo de análisis, aunque se cuenta con estados financieros
	No se realiza este tipo de análisis puesto que no se cuenta con estados financieros.
	Se realiza anualmente para analizar estados financieros y de las razones financieras
	Se realiza Mensual/trimestral para analizar de los estados y razones financieras
	Solo se determinan algunas razones financieras
2 6	¿Se examina la relación entre costos, gastos y ventas? *
	Algunas veces se realiza un análisis de costos, gastos y niveles de ventas.
	Frecuentemente se analizan costos, gastos y niveles de ventas, para planificación futura.
	No se considera el análisis, ni la relación de estos indicadores.
	Se examinan los costos, gastos y ventas de la empresa, pero no la relación entre ellos.
2 7	¿Dentro del plan estratégico, se realizan planes financieros? *
	No se realizan planes financieros en la empresa / ferretería.
	En algunas oportunidades se realiza el plan financiero para establecer algunas estrategias.
	Se hacen planes financieros, para fijar objetivos y establecer incentivos (logro de metas).
2 8	Cuando evalúa la capacidad de su área o personal financiero para ejecutar acciones del plan estratégico, se observa*:
	La empresa no cuenta con área financiera
	La mayoría de las veces su área financiera contribuye a la ejecución del plan.
	La mayoría de las veces su área financiera debe reorganizarse para que pueda contribuir a la ejecución del plan.
	No existe, no se diseña un plan estratégico
2 9	Su empresa /ferretería, cuenta con indicadores de gestión? *
	No
	sí, aunque no tienen relación directa con el plan estratégico anual.
	sí, definidos por cada área de la empresa
	Si, definidos por el gerente general / administrador /dueño.

Gestión Financiera en MiPymes del sector Ferretero en Bogotá. (Vera- colina,2012)	
3 0	¿Qué acciones se implementan para estimular la responsabilidad en el logro de las metas? *
	El plan establece una política de recompensas y sanciones para los responsables de cada meta.
	Se decide cómo recompensar o sancionar una vez se conocen los resultados del plan.
	No se han diseñado
	Se decide cómo recompensar o sancionar a los responsables una vez se conocen los resultados.
3 1	Las desviaciones que se presentan en los planes, ¿sirven para los planes futuros? *
	La ferretería no planifica operaciones.
	No, no se inicia nueva planificación, se mantiene vigente el mismo plan anterior sin modificaciones.
	No; al iniciar la nueva planificación estratégica y financiera se parte desde cero.
	Sí, sirven para iniciar un nuevo proceso de planificación, que supere los resultados del pasado.
	Cumplimiento estratégico
3 2	¿El logro de los objetivos se evalúa? *
	No se evalúan.
	Solo se evalúa si se presentan situaciones no previstas.
	Al menos trimestralmente, para detectar desviaciones y lograr objetivos en el menor tiempo posible.
	Una vez al año, si es necesario.
3 3	Frente al Covid-19 y los cambios que generó frente al plan que tenía al iniciar el año*:
	No había un plan previo, y ahora el único cambio son los protocolos de bioseguridad.
	Se analizaron las desviaciones del plan original y se decidieron ajustes a desarrollar.
	Se improvisaron acciones y aún no se tiene claro el plan a seguir.
	Se sigue con el plan original y no se han realizado cambios.
3 4	La estrategia financiera que se diseña para el largo plazo está orientada a*:
	Apoyar solo la toma de decisiones en inversiones a realizar e inventario a comprar
	Dirigir toma de decisiones en inversiones, inventario a comprar y fuentes de financiamiento.
	Fijar los criterios para la selección apropiada de las fuentes de financiación.
	No se han diseñado estrategias para inversión o financiamiento a largo plazo.

Cuestionario Gestión Financiera en MiPymes del sector Ferretero en Bogotá. (Veracolina,2012)	
<p>3 ¿se establecen políticas de largo plazo para 5 la toma de decisiones? (Inversiones, financiamiento) *</p>	<p>Las políticas financieras se relacionan con el proceso de selección de financiamiento a bajo costo.</p> <p>Las políticas financieras se relacionan con el proceso de selección de inversiones rentables.</p> <p>No se han planteado políticas de tipo financiero.</p> <p>Se han diseñado políticas para la toma de decisiones, para inversiones, y uso de financiamiento.</p>
<p>3 En cuanto a la preparación del documento 6 final de planificación financiera*:</p>	<p>El documento del plan solo es divulgado a los agentes externos (bancos, prestamistas, etc.)</p> <p>El documento solo es conocido por los gerentes/ dueños de la empresa</p> <p>No se ha elaborado un documento impreso / formal del plan financiero.</p> <p>Se tiene material impreso o audiovisual con: objetivos, metas, estrategias, etc.; (se divulga a todos).</p>
<p>3 Cuando la empresa planifica realizar 7 inversiones a largo plazo, se procede de la siguiente manera:</p>	<p>Se analizan diferentes alternativas de inversión comparando proyecciones de rentabilidad y riesgo.</p> <p>Se decide llevarla a cabo siguiendo la intuición del gerente o dueño</p> <p>Se evalúan alternativas de inversión comparando solo proyecciones de rentabilidad</p> <p>Se evalúan diferentes alternativas de inversión comparando solamente sus proyecciones de riesgo.</p>
<p>3 Con respecto a inversiones para la 8 innovación de productos o procesos, se tiene que*:</p>	<p>No se ha analizado la necesidad de invertir en innovación</p> <p>Se decide invertir en innovaciones dependiendo de las acciones de la competencia.</p> <p>Se planifica con anticipación este tipo de inversiones</p>

Cuestionario Gestión Financiera en MiPymes del sector Ferretero en Bogotá. (Veracolina,2012)				
3	Indique en que instrumentos financieros ha		Bonos,	Fiduci
9	invertido en los dos últimos años*:	Acciones	CDTS	as
		Fondos de	Ningun	
		Valores	o	
4	Ante la existencia de activos desgastados,			
0	obsoletos o no rentables, se toman las			
	siguientes acciones*:			
		La empresa tiene una política de desincorporación de activos cuando estos completan su vida útil.		
		No se tiene política, pero siempre se busca donarlos o reciclarlos.		
		Se analiza el precio de mercado, para planificar su venta o desincorporación		
		Se desconoce el estado de desgaste u obsolescencia de los equipos		
	Gestión Financiera			
4	Para decidir la conveniencia de una inversión			
1	a largo plazo, utiliza el siguiente método de			
	evaluación*:			
		Con base en la decisión intuitiva y experiencia del gerente /dueño.		
		Se analiza el valor presente y rentabilidad de los flujos de efectivo proyectados de la inversión.		
		Se determina el periodo de recuperación del monto invertido		
		Se estima utilidad contable a generar por la inversión		
4	Sobre la composición de las fuentes de			
2	financiamiento, ocurre lo siguiente*:			
		El monto de los pasivos es mayor al monto del capital propio (patrimonio)		
		El monto del capital propio (patrimonio) es mayor al monto de los pasivos (deudas)		
		La proporción de pasivos y patrimonio es variable, no se sabe cuál de los dos tiene mayor cuantía.		
		Se desconoce cuál de las fuentes de financiamiento tiene montos superiores		

Cuestionario Gestión Financiera en MiPymes del sector Ferretero en Bogotá. (Veracolina,2012)	
<p>4 Su empresa /ferretería para el financiamiento 3 de operaciones de largo plazo, normalmente 3 procede a*:</p>	<p>Acudir a solicitudes de crédito en organismos gubernamentales</p> <p>Esperar a tener recursos propios, aunque signifique mayores costos o perder una oportunidad.</p> <p>Solicitar nuevos aportes de los socios /dueños</p> <p>Solicitar un crédito a un familiar o amigo</p> <p>Solicitar un crédito a una entidad bancaria o financiera</p> <p>Utilizar utilidades retenidas de periodos anteriores</p>
<p>4 Su empresa /ferretería para el financiamiento 4 de operaciones de capital de trabajo, 4 normalmente procede a*:</p>	<p>Esperar a tener recursos propios, aunque signifique mayores costos o perder una oportunidad.</p> <p>No se financia, no solicita créditos para estas operaciones.</p> <p>Solicita crédito a los proveedores</p> <p>Solicitar nuevos aportes de los socios /dueños</p> <p>Solicitar un crédito a prestamistas no convencionales.</p> <p>Solicitar un crédito a un familiar o amigo</p> <p>Solicitar un crédito a una entidad bancaria o financiera</p>
<p>4 Al momento de solicitar un crédito en una 5 institución financiera ¿conoce el costo de los 5 intereses? *</p>	<p>No, ya que no tiene créditos con instituciones financieras</p> <p>No, ya que solo se conoce el costo de los intereses después de que se ha contratado el crédito.</p> <p>Sí, antes de solicitar el crédito se conoce la tasa de interés del banco y se acepta sin negociarla.</p> <p>Sí, se negocia la tasa de interés, antes de solicitar el crédito y se analizan los costos.</p>

Cuestionario Gestión Financiera en MiPymes del sector Ferretero en Bogotá. (Veracolina,2012)	
4 9	Con respecto al rendimiento esperado por los propietarios de la empresa*:
	El propietario establece el rendimiento que espera recibir de la empresa.
	No se ha definido rendimiento planificado, solo al final de cada periodo con las utilidades contables.
	No se otorga rendimiento esperado al propietario.
	Se planifica con anticipación, rentabilidad del propietario con respecto al riesgo asumido.
	Se planifica nivel de rentabilidad del propietario, comparando rendimiento de empresas similares.
5 0	Al analizar los costos de las fuentes de financiamiento de la empresa, se considera lo siguiente*:
	Los costos de los recursos de patrimonio y los intereses a instituciones financieras
	No se analizan los costos de las fuentes de financiamiento
	Solo el costo de los recursos provenientes del patrimonio (capital propio), rendimiento esperado.
	Solo el costo por intereses cancelados a instituciones financieras.
5 1	Con respecto a la estimación de los saldos de efectivo, se acostumbra a seguir el siguiente proceso*:
	En caso de deficiencias de efectivo, se retrasan los pagos pendientes.
	No se elaboran presupuestos, se decide en el momento como financiar las deficiencias de efectivo.
	Realizar presupuestos de efectivo, para determinar con anticipación excedentes o deficiencias.
5 2	¿Se establecen políticas para otorgar crédito a los clientes? *
	El gerente / dueño decide con su criterio personal, cuáles clientes pueden disfrutar de crédito.
	No se realizan ventas a crédito
	Se definen con anticipación las políticas de crédito para todos los clientes.
	Sólo se dan créditos a los clientes más confiables, según experiencias anteriores.

Cuestionario Gestión Financiera en MiPymes del sector Ferretero en Bogotá. (Veracolina,2012)	
5 3 Con respecto a las existencias de inventarios*	<p>Cuando pasa el vendedor se le compra, realizando una revisión rápida de existencias.</p> <p>Cuando queda poco de algún producto se decide la compra</p> <p>Se compran los productos, una vez se ha agotado su disponibilidad.</p> <p>Se revisan de forma regular niveles de inventarios contra ventas, para mantener existencias.</p>
5 4 Frente a los recursos que se acumulan para pagar obligaciones periódicas (sueldos, seguridad social, impuestos, otros) ¿se usan para financiar la empresa en el corto plazo?*	<p>No. Siempre se acumulan en la cuenta bancaria para cumplir puntualmente con las obligaciones.</p> <p>Si. Se usan en el corto plazo y algunas veces esto ocasiona retrasos en los pagos.</p> <p>Si. Se usan en el corto plazo, pero asegurando que estén disponibles cuando se deba pagar.</p>
5 5 Con respecto al crédito que dan los proveedores*:	<p>No tengo crédito con los proveedores</p> <p>Se aceptan plazos y descuentos ofrecidos por el proveedor, aprovechando los descuentos.</p> <p>Se aceptan plazos y descuentos de proveedores, pero pocas veces se aprovechan descuentos.</p> <p>Se negocian los plazos y descuentos con anticipación</p>
5 6 Con respecto a la medición de los resultados financieros*:	<p>No se miden los indicadores financieros</p> <p>Se monitorean los indicadores planificados, al menos mensualmente.</p> <p>Se revisan cada seis meses</p> <p>Se verifican anualmente los resultados</p>

B. Anexo: Relación de Indicadores con ítems de cuestionario. (Vera-colina, 2012). (Página 1 de 2)

DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
0	Datos de contacto		Sección 1
0	Datos generales de la empresa		Sección 2
Presencia de planificación estratégica	Diseño explícito de plan estratégico	Lineamientos considerados	Sección 4:1,3
		Finalidad del plan	Sección 4: 2
	Análisis de fortalezas y debilidades	Identificación de fortalezas	Sección 4: 5
		Identificación de debilidades	Sección 4: 5
	Análisis de variables del entorno	factores Externos	Secc 4: 4 Secc6:8
	Definición de objetivos del plan	Objetivos por área	Sección 4: 6
		Objetivos Empresariales	Sección 4: 6
	Análisis de estrategias.	Alternativas estratégicas	Sección 4: 7
Asignación de recursos a las acciones previstas en el plan	tipos de recursos	Sección 5: 2	
	asignados	Sección 4: 2,11	
Análisis funcional de la gerencia financiera	Contribución con el diseño del plan estratégico	Existencia Dpto. Financiero	Secc 4: 8 Secc 3: 2
		participación diseño planes	Sección 4: 8
	Disponibilidad de personal capacitado	Contratación de personal	Sección 4: 8
		Calificación de personal	Sección 4: 8
	Análisis de indicadores financieros	Utilización de indicadores financieros	Sección 4: 9,10
	Comparación con Gerencia Fin de empresas similares	situación de otras empresas	Sección 4: 4
	Diseño de plan financiero según lineamientos de estrategia.	Elaboración plan financiero	Sección 4: 11
		Ajustes al plan	Sección 4: 12
Adaptación a nuevos escenarios		Sección 5: 2	
Existencia de mecanismos de control estratégico	Evaluación del logro de objetivos estratégicos	Seguimiento del plan	Sección 4:14
	Definición de indicadores de gestión	Indicadores por áreas	Sección 4: 13
		Indicadores generales	Sección 4: 13
	Frecuencia de Evaluación	Anual	Sección 5: 1
Semestral -trimestral-otra		Sección 5: 1	
Planificación de correctivos a desviaciones del plan	Previsión de correctivos	Sección 4 : 15	
Procesos de planificación y control financiero	Formulación de objetivos y metas	Definición de objetivos	Sección 4: 6
		Definición de metas	Sección 4: 6
	Definición de estrategias	De Inversión	Sección 5: 3
		De financiamiento	Sección 5: 3
	Diseño de Políticas	Políticas para largo plazo	Sección 5: 4
		Políticas para corto plazo	Sección 6: 4,12
	Definición de mecanismos de control	Medición de resultados	Secc 4:14 Secc 6:16
		Comparación de resultados	Secciones 3:4-4:15-5:2
		Diseño acciones correctivas	Secc 4:11,12 Secc 5:1
		Asignación responsabilidades	Secc 4:14 Secc 3: 2
Preparación de documentos del plan financiero	Elaboración de documento	Sección 5: 5	
	Divulgación -Identificar Usuarios	Sección 5: 5	

Relación de Indicadores con ítems de cuestionario. (Vera-colina, 2012).

(Página 2 de 2)

DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Parámetros financieros para toma de decisiones de largo plazo	Parámetros de rendimiento y riesgo en análisis de inversiones	Análisis de riesgo	Sección 5:6
		Análisis de rentabilidad	Sección 5:6
	Planificación del tipo de inversión	Inversiones de expansión	Sección 5:6
		Inversiones de remplazo	Sección 5:9
		Inversiones de innovación	Sección 5:7
		Inversiones financieras	Sección 5:8
		Desincorporación	Sección 5:9
	Métodos para la evaluación de inversiones	Métodos estáticos	Sección 6:1
		Métodos dinámicos	Sección 6:1
	Composición de la estructura financiera	Definición anticipada	Sección 6:2
		Relación deuda patrimonio	Sección 6:2
	Alternativas de financiamiento planificadas	Análisis de costos financieros	Sección 6: 5,6,9,10
Tipos de financiamiento de largo plazo		Sección 6: 3	
Parámetros financieros para toma de decisiones de corto plazo	Saldos disponibles en tesorería	Elaboración de presupuestos	Sección 6 :11
		Acciones ante déficit/superávit	Sección 6:14
	Créditos y cobranzas a clientes	Definición de políticas de crédito	Sección 6 :12
	Manejo de Inventarios	Definición de políticas de inventarios	Sección 6 :13
	Acceso a fuentes de Financiamiento	Identificar factores que lo afectan	Sección 6: 6
	Planificación de uso de Financiamiento	Destino de Recursos obtenidos	Sección 6: 7
Facilidad de uso de financiamiento		Sección 6:8	
Uso de crédito con proveedores		Sección 6:15	
Articulación de los componentes	Asociación de corto plazo	Asociación de corto plazo	Correlación de componentes
		Asociación de largo plazo	Correlación de componentes
	Asociación total de componentes	Asociación total de componentes	Correlación de componentes

C. Anexo: Codificación de las Respuestas del cuestionario: Gestión Financiera en MiPymes del sector ferretero. (Vera-Colina, 2012)

(Página 1 de 2)

A: ALTA (2 PUNTOS)

M: MEDIA (1 PUNTO)

B: BAJA (0 PUNTOS)

Pregunta	Sección	Línea	Respuestas										
			a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
14	3	4	M	M	B	B	M	A	A
17	4	1	M	A	B
18	4	2	A	M	B
19	4	3	A	M	B	B
20	4	4	A	M	B	B
21	4	5	A	M	B
22	4	6	B	A	M	M
23	4	7	A	M	B
24	4	8	B	A	M	B
25	4	9	M	A	M	B	B
26	4	10	B	M	M	A
27	4	11	A	M	B
28	4	12	B	A	M	B
29	4	13	A	M	B	B
30	4	14	B	A	M
31	4	15	M	A	B	B
32	5	1	A	M	B	B
33	5	2	A	M	B	B
34	5	3	A	M	M	B
35	5	4	B	M	M	A
36	5	5	A	M	M	B
37	5	6	B	A	M	M
38	5	7	A	M	B
39	5	8	M	A	M	M	B	B
40	5	9	M	B	A	B

Fuente: Vera-Colina. 2012

**Codificación de las Respuestas del cuestionario:
Gestión Financiera en MiPymes del sector ferretero.
(Vera-Colina, 2012).**

(Página 2 de 2)

Pregunta	Sección	Línea	Respuestas											
			a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l
41	6	1	M	A	M	B
42	6	2	M	A	B	B
43	6	3	A	M	B	M	A	A	A	A
44	6	4	M	M	B	M	M	M	M	A	A
45	6	5	B	A	M	B
46	6	6	M	B	B	B	B	A						
47	6	7	A	M	A	M	M	B	A	B	B	B	B	M
48	6	8	B	M	A	B
49	6	9	A	A	M	M	B
50	6	10	B	A	M	M
51	6	11	A	M	B
52	6	12	M	M	A	B
53	6	13	A	M	B	B
54	6	14	A	M	B
55	6	15	A	A	M	B
56	6	16	M	A	M	B

Fuente: Vera-Colina. 2012

D. Anexo: Ficha de respuestas datos generales de las empresas encuestadas.

Página 1 de 5.

# Empresa	Año de creación	Número total de empleados	¿Cuántos establecimientos conforman su empresa?	¿Quién realiza las operaciones financieras de la empresa?	Durante el 2019 el volumen total de ingresos se ubicó en el siguiente intervalo:	Al comparar las ventas de los tres primeros trimestres de 2020(enero a septiembre) con los tres primeros trimestres del 2019, se observa:
1	2004	1	Una sola sede	El dueño	Menos de 500 millones	Las ventas de 2020 han caído más de un 30%
2	2003	1	Una sola sede	El dueño	Menos de 500 millones	Las ventas de 2020 son prácticamente iguales a las del 2019
3	2019	2	Una sola sede	El dueño	Menos de 500 millones	Las ventas han aumentado entre un 11% y 30%
4	2015	4	Dos sedes	El dueño	Menos de 500 millones	Las ventas de 2020 son prácticamente iguales a las del 2019
5	2013	3	Una sola sede	El dueño	Menos de 500 millones	Las ventas de 2020 han caído entre un 11% y 30%
6	2005	10	Una sola sede	El departamento financiero	Entre 501 millones y 1000 millones	Las ventas de 2020 son prácticamente iguales a las del 2019
7	2002	10	Una sola sede	Administración	Entre 501 millones y 1000 millones	Las ventas de 2020 han aumentado entre un 5% y 10%
8	1997	8	Una sola sede	El departamento financiero	Entre 1.595 millones y 15.352 millones	Las ventas de 2020 han caído más de un 30%
9	2019	2	Una sola sede	El dueño	Menos de 500 millones	Las ventas de 2020 han caído más de un 30%
10	1990	2	Una sola sede	El dueño	Menos de 500 millones	Las ventas de 2020 han caído más de un 30%
11	1997	3	Una sola sede	El dueño	Menos de 500 millones	Las ventas de 2020 son prácticamente iguales a las del 2019
12	2018	2	Una sola sede	El dueño	Menos de 500 millones	Las ventas de 2020 han caído entre un 11% y 30%
13	2020	4	Una sola sede	Existe un empleado responsable de las mismas.	Menos de 500 millones	Las ventas de 2020 han aumentado entre un 5% y 10%
14	2012	3	Dos sedes	El dueño	Menos de 500 millones	Las ventas de 2020 han caído más de un 30%
15	2011	1	Una sola sede	El dueño	Menos de 500 millones	Las ventas de 2020 han caído entre un 5% y 10%
16	2002	7	Una sola sede	El dueño	Entre 1.595 millones y 15.352 millones	Las ventas de 2020 han caído más de un 30%
17	2010	6	Dos sedes	El dueño	Entre 501 millones y 1000 millones	Las ventas de 2020 han caído más de un 30%
18	2004	4	Una sola sede	Administración	Menos de 500 millones	Las ventas de 2020 han aumentado entre un 5% y 10%
19	2010	3	Una sola sede	El dueño	Menos de 500 millones	Las ventas de 2020 son prácticamente iguales a las del 2019
20	2017	4	Una sola sede	El dueño	Menos de 500 millones	Las ventas de 2020 han caído entre un 11% y 30%
21	1987	9	Una sola sede	El dueño	Entre 501 millones y 1000 millones	Las ventas de 2020 han caído más de un 30%
22	1984	2	Una sola sede	El dueño	Menos de 500 millones	Las ventas de 2020 han caído entre un 11% y 30%
23	2000	1	Una sola sede	El dueño	Menos de 500 millones	Las ventas de 2020 han caído entre un 11% y 30%
24	2019	2	Una sola sede	El dueño	Menos de 500 millones	Las ventas de 2020 han caído entre un 5% y 10%

Fuente: Elaboración propia con base en esquema de Vera-Colina. 2012

Ficha de respuestas datos generales de las empresas encuestadas. Página 2 de 5.

# Empresa	Año de creación	Número total de empleados	¿Cuántos establecimientos conforman su empresa?	¿Quién realiza las operaciones financieras de la empresa:	Durante el 2019 el volumen total de ingresos se ubicó en el siguiente intervalo:	Al comparar las ventas de los tres primeros trimestres de 2020(enero a septiembre) con los tres primeros trimestres del 2019, se observa:
25	2014	1	Una sola sede	El dueño	Menos de 500 millones	Las ventas de 2020 han caído más de un 30%
26	2005	4	Una sola sede	El dueño	Entre 501 millones y 1000 millones	Las ventas de 2020 han caído más de un 30%
27	2010	3	Una sola sede	El dueño	Menos de 500 millones	Las ventas de 2020 han caído más de un 30%
28	2014	2	Una sola sede	El dueño	Menos de 500 millones	Las ventas de 2020 han caído más de un 30%
29	1992	1	Una sola sede	El dueño	Menos de 500 millones	Las ventas de 2020 han caído entre un 11% y 30%
30	2007	2	Una sola sede	El dueño	Menos de 500 millones	Las ventas de 2020 han caído entre un 5% y 10%
31	2017	1	Una sola sede	El dueño	Entre 15.353 millones y 76.935 millones	Las ventas de 2020 han aumentado entre un 5% y 10%
32	2009	2	Una sola sede	El dueño	Menos de 500 millones	Las ventas de 2020 han aumentado entre un 5% y 10%
33	2009	3	Una sola sede	Administración	Menos de 500 millones	Las ventas de 2020 han caído entre un 11% y 30%
34	2016	2	Una sola sede	El dueño	Menos de 500 millones	Las ventas de 2020 han caído más de un 30%
35	2014	3	Tres sedes	El dueño	Menos de 500 millones	Las ventas de 2020 han caído entre un 11% y 30%
36	2004	2	Una sola sede	El dueño	Menos de 500 millones	Las ventas de 2020 han caído entre un 11% y 30%
37	1980	2	Dos sedes	El dueño	Menos de 500 millones	Las ventas de 2020 han caído más de un 30%
38	2018	1	Una sola sede	El dueño	Menos de 500 millones	Las ventas de 2020 son prácticamente iguales a las del 2019
39	2012	1	Una sola sede	El dueño	Menos de 500 millones	Las ventas de 2020 han caído entre un 11% y 30%
40	1995	1	Una sola sede	El dueño	Menos de 500 millones	Las ventas de 2020 han caído más de un 30%
41	2018	1	Una sola sede	El dueño	Menos de 500 millones	Las ventas de 2020 han aumentado entre un 5% y 10%
42	1952	6	Una sola sede	El dueño	Menos de 500 millones	Las ventas de 2020 han caído entre un 11% y 30%
43	2010	1	Una sola sede	El dueño	Menos de 500 millones	Las ventas de 2020 han caído entre un 5% y 10%

Fuente: Elaboración propia con base en esquema de Vera-Colina. 2012

Ficha de respuestas datos generales de las empresas encuestadas. Página 3 de 5.

# Empresa	Año de creación	Número total de empleados	¿Cuántos establecimientos conforman su empresa?	¿Quién realiza las operaciones financieras de la empresa:	Durante el 2019 el volumen total de ingresos se ubicó en el siguiente intervalo:	Al comparar las ventas de los tres primeros trimestres de 2020(enero a septiembre) con los tres primeros trimestres del 2019, se observa:
44	1999	2	Una sola sede	Existe un empleado responsable de las mismas.	Menos de 500 millones	Las ventas de 2020 han aumentado entre un 5% y 10%
45	2009	5	Una sola sede	El dueño	Menos de 500 millones	Las ventas de 2020 han aumentado entre un 5% y 10%
46	1959	3	Una sola sede	El dueño	Entre 501 millones y 1000 millones	Las ventas de 2020 han caído entre un 11% y 30%
47	2016	2	Una sola sede	El dueño	Menos de 500 millones	Las ventas de 2020 han caído entre un 11% y 30%
48	2014	1	Una sola sede	El dueño	Menos de 500 millones	Las ventas de 2020 han caído más de un 30%
49	2003	4	Una sola sede	El dueño	Menos de 500 millones	Las ventas de 2020 han aumentado entre un 5% y 10%
50	1995	4	Una sola sede	Administración	Menos de 500 millones	Las ventas de 2020 han caído entre un 5% y 10%
51	2005	4	Dos sedes	El dueño	Menos de 500 millones	Las ventas de 2020 han aumentado más de 30%
52	2002	2	Una sola sede	El dueño	Menos de 500 millones	Las ventas han aumentado entre un 11% y 30%
53	2012	8	Una sola sede	Contabilidad	Entre 501 millones y 1000 millones	Las ventas de 2020 han caído más de un 30%
54	2016	2	Una sola sede	El dueño	Menos de 500 millones	Las ventas de 2020 han caído entre un 11% y 30%
55	2017	5	Una sola sede	Administración	Entre 501 millones y 1000 millones	Las ventas de 2020 han caído más de un 30%
56	2016	1	Una sola sede	El dueño	Menos de 500 millones	Las ventas de 2020 son prácticamente iguales a las del 2019
57	2016	2	Una sola sede	El dueño	Menos de 500 millones	Las ventas de 2020 han caído entre un 5% y 10%
58	2011	2	Una sola sede	Administración	Menos de 500 millones	Las ventas de 2020 han caído más de un 30%
59	2000	1	Una sola sede	El dueño	Menos de 500 millones	Las ventas de 2020 han aumentado entre un 5% y 10%
60	2019	1	Una sola sede	El dueño	Menos de 500 millones	Las ventas de 2020 son prácticamente iguales a las del 2019
61	2012	1	Una sola sede	El dueño	Entre 15.353 millones y 76.935 millones	Las ventas de 2020 han caído más de un 30%
62	2019	2	Una sola sede	El dueño	Menos de 500 millones	Las ventas de 2020 han aumentado entre un 5% y 10%

Fuente: Elaboración propia con base en esquema de Vera-Colina. 2012

Ficha de respuestas datos generales de las empresas encuestadas. Página 4 de 5.

# Empresa	Año de creación	Número total de empleados	¿Cuántos establecimientos conforman su empresa?	¿Quién realiza las operaciones financieras de la empresa?	Durante el 2019 el volumen total de ingresos se ubicó en el siguiente intervalo:	Al comparar las ventas de los tres primeros trimestres de 2020(enero a septiembre) con los tres primeros trimestres del 2019, se observa:
63	2008	4	Una sola sede	El dueño	Menos de 500 millones	Las ventas de 2020 son prácticamente iguales a las del 2019
64	2020	2	Una sola sede	El dueño	Menos de 500 millones	Las ventas de 2020 han caído más de un 30%
65	2013	2	Una sola sede	El dueño	Menos de 500 millones	Las ventas de 2020 han caído más de un 30%
66	2003	3	Una sola sede	El dueño	Menos de 500 millones	Las ventas de 2020 son prácticamente iguales a las del 2019
67	2010	1	Una sola sede	El dueño	Menos de 500 millones	Las ventas de 2020 han caído entre un 5% y 10%
68	2009	2	Una sola sede	El dueño	Menos de 500 millones	Las ventas de 2020 han aumentado entre un 5% y 10%
69	2018	3	Una sola sede	El dueño	Menos de 500 millones	Las ventas de 2020 han caído más de un 30%
70	2008	3	Una sola sede	Administración	Menos de 500 millones	Las ventas de 2020 han caído más de un 30%
71	2014	1	Una sola sede	El dueño	Menos de 500 millones	Las ventas de 2020 son prácticamente iguales a las del 2019
72	2010	1	Una sola sede	El dueño	Menos de 500 millones	Las ventas de 2020 han caído entre un 11% y 30%
73	2016	3	Una sola sede	El dueño	Menos de 500 millones	Las ventas han aumentado entre un 11% y 30%
74	2015	4	Una sola sede	Administración	Entre 501 millones y 1000 millones	Las ventas de 2020 han caído más de un 30%
75	2016	5	Una sola sede	Existe un empleado responsable de las mismas.	Menos de 500 millones	Las ventas de 2020 han caído más de un 30%

Fuente: Elaboración propia con base en esquema de Vera-Colina. 2012

Consolidado:

¿Quién realiza las operaciones financieras de la empresa?	#	Part%
Administración	8	10,7%
Contabilidad	1	1,3%
El departamento financiero	2	2,7%
El dueño	61	81,3%
Existe un empleado responsable de las mismas.	3	4,0%
	75	
Durante el año 2019 el volumen total de ingresos de la empresa se ubicó:	#	Part%
Entre 1.595 millones y 15.352 millones	2	2,7%
Entre 15.353 millones y 76.935 millones	2	2,7%
Entre 501 millones y 1000 millones	9	12,0%
Menos de 500 millones	62	82,7%
	75	

Fuente: Elaboración propia con base en esquema de Vera-Colina. 2012

Ficha de respuestas datos generales de las empresas encuestadas. Página 5 de 5.

Al comparar las ventas de los tres primeros trimestres de 2020 con los tres primeros trimestres del 2019, se observa:	#	Part%
Las ventas de 2020 son prácticamente iguales a las del 2019	11	14,7%
Las ventas de 2020 han caído entre un 5% y 10%	7	9,3%
Las ventas de 2020 han caído entre un 11% y 30%	15	20,0%
Las ventas de 2020 han caído más de un 30%	26	34,7%
Las ventas de 2020 han aumentado entre un 5% y 10%	12	16,0%
Las ventas han aumentado entre un 11% y 30%	3	4,0%
Las ventas han aumentado más de un 30%	1	1,3%
	75	

Fuente: Elaboración propia con base en esquema de Vera-Colina. 2012

Prueba de confiabilidad. Procedimiento Alpha de Cronbach. (Página 3 de 4)

#	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	S	U	M	A			
4	2	1	3	3	1	4	1	1	1	3	1	4	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	3	1	1	3	2	3	4	1	3	1	3	3	1	1	3	3	1	2	1	8				
1	2	1	3	3	1	4	1	1	1	3	1	4	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	3	1	1	3	2	3	4	1	3	1	3	3	1	1	3	3	1	2	1	9				
4	5	4	3	3	1	1	3	5	3	5	3	4	1	1	2	4	1	2	1	1	5	4	3	3	1	1	1	3	1	4	4	5	2	2	1	2	3	1	2	1	3	5	5	5	4	1	2		
2	5	4	3	3	1	1	3	5	3	5	3	4	1	1	2	4	1	2	1	1	5	4	3	3	1	1	1	3	1	4	4	5	2	2	1	2	3	1	2	1	3	5	5	5	4	1	5		
4	4	1	3	3	1	2	3	1	1	3	1	1	1	1	2	4	3	2	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	3	1	5	4	5	3	5	1	1	2	5	3	3	3	3	4	3	1	0		
3	4	1	3	3	1	2	3	1	1	3	1	1	1	1	2	4	3	2	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	3	1	5	4	5	3	5	1	1	2	5	3	3	3	3	4	3	5	1	7	
4	5	2	3	1	1	4	3	5	3	5	3	5	5	3	4	5	5	2	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	1	4	3	5	4	3	5	5	3	3	4	3	5	3	5	3	4	5	9		
4	5	2	3	1	1	4	3	5	3	5	3	5	5	3	4	5	5	2	5	5	5	5	5	3	4	5	5	1	4	3	5	4	3	5	5	3	3	4	3	5	3	5	3	4	5	7			
4	5	4	4	3	3	1	4	5	5	5	1	1	5	1	4	4	3	1	2	1	3	4	3	5	1	1	2	3	1	1	4	2	4	4	5	2	3	3	4	5	3	3	5	5	4	5	7		
4	5	4	4	3	3	1	4	5	5	5	1	1	5	1	4	4	3	1	2	1	3	4	3	5	1	1	2	3	1	1	4	2	4	4	5	2	3	3	4	5	3	3	5	5	4	5	7		
4	5	3	3	3	2	1	3	5	3	5	3	4	3	3	3	4	1	2	1	1	5	3	1	1	1	1	1	1	3	4	5	5	5	5	1	5	2	1	3	1	2	3	2	3	8	1			
6	5	3	3	3	2	1	3	5	3	5	3	4	3	3	3	4	1	2	1	1	5	3	1	1	1	1	1	1	3	4	5	5	5	5	1	5	2	1	3	1	2	3	2	3	8	1			
4	2	2	3	3	1	1	3	5	3	4	3	4	1	1	5	4	3	5	1	1	5	3	1	5	3	1	5	3	1	4	3	5	4	3	5	4	5	2	5	5	1	5	5	4	5	0	1		
7	2	2	3	3	1	1	3	5	3	4	3	4	1	1	5	4	3	5	1	1	5	3	1	5	3	1	5	3	1	4	3	5	4	3	5	4	5	2	5	5	1	5	5	4	5	0	1		
4	3	1	3	3	1	1	3	5	1	5	3	3	5	1	1	4	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	5	5	1	3	3	4	3	2	1	2	3	3	4	1	3	3	5	5	4	3	8	
8	3	1	3	3	1	1	3	5	1	5	3	3	5	1	1	4	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	5	5	1	3	3	4	3	2	1	2	3	3	4	1	3	3	5	5	4	3	8	
4	4	3	3	3	1	4	3	5	5	3	1	3	1	1	1	2	1	3	1	1	2	1	3	1	5	1	1	1	5	5	1	4	1	2	4	3	3	5	3	1	3	3	5	5	4	1	9		
9	4	3	3	3	1	4	3	5	5	3	1	3	1	1	1	2	1	3	1	1	2	1	3	1	5	1	1	1	5	5	1	4	1	2	4	3	3	5	3	1	3	3	5	5	4	1	9		
5	5	3	3	2	1	2	5	5	3	5	3	4	5	5	4	5	3	5	5	1	5	3	5	5	3	2	5	5	4	5	5	4	4	5	2	3	1	4	2	5	1	5	5	4	5	6	1		
0	5	3	3	2	1	2	5	5	3	5	3	4	5	5	4	5	3	5	5	1	5	3	5	5	3	2	5	5	4	5	5	4	4	5	2	3	1	4	2	5	1	5	5	4	5	6	1		
5	1	4	3	4	3	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	4	4	5	4	3	5	2	3	3	4	5	5	3	4	5	7	
5	2	4	2	3	3	1	5	3	5	5	3	3	4	5	5	5	5	5	4	5	1	5	5	1	5	3	2	5	3	4	4	4	5	4	1	4	3	1	2	2	5	1	5	3	4	5	7		
5	3	4	3	4	2	1	5	5	3	5	3	3	5	5	5	5	3	5	5	1	5	5	5	5	1	3	3	1	1	1	3	5	4	3	3	5	3	1	3	3	5	1	3	3	4	5	9		
3	3	4	3	4	2	1	5	5	3	5	3	3	5	5	5	5	3	5	5	1	5	5	5	5	1	3	3	1	1	1	3	5	4	3	3	5	3	1	3	3	5	1	3	3	4	5	9		
5	4	2	2	3	3	1	1	3	5	5	5	3	3	5	3	4	5	3	4	1	3	5	3	5	5	3	3	5	5	5	2	2	5	5	5	1	3	2	3	3	5	5	4	3	4	6	1		
4	2	2	3	3	1	1	3	5	5	5	3	3	5	3	4	5	3	4	1	3	5	3	5	5	3	3	5	5	5	2	2	5	5	5	1	3	2	3	3	5	5	1	3	3	3	4	3	4	
5	5	2	4	3	2	2	1	3	3	2	5	3	4	1	3	3	4	3	2	1	3	1	3	1	1	4	1	1	1	1	3	1	5	3	5	1	4	2	1	2	1	3	3	3	4	3	5	1	
5	2	1	3	3	1	3	1	1	1	5	1	1	1	1	3	1	1	2	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	4	1	5	5	5	3	4	3	1	2	1	5	1	3	5	4	1	0		
6	2	1	3	3	1	3	1	1	1	5	1	1	1	1	3	1	1	2	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	4	1	5	5	5	3	4	3	1	2	1	5	1	3	5	4	1	0		
5	7	2	2	3	3	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	4	3	2	1	1	1	3	3	3	1	1	1	1	1	3	1	1	4	3	3	2	3	1	3	1	3	2	1	5	2	3	1	9	
7	2	2	3	3	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	4	3	2	1	1	1	3	3	3	1	1	1	1	1	3	1	1	4	3	3	2	3	1	3	1	3	2	1	5	2	3	1	1	
5	8	3	2	3	2	1	1	3	5	3	5	3	3	5	3	5	3	4	5	1	5	5	1	3	1	3	5	5	1	3	1	5	5	5	1	5	3	1	2	1	3	3	1	3	4	3	3	4	3
8	3	2	3	2	1	1	3	5	3	5	3	3	5	3	5	3	4	5	1	5	5	1	3	1	3	5	5	1	3	1	5	5	5	1	5	3	1	2	1	3	3	1	3	4	3	3	4	3	
5	9	4	1	3	3	1	4	5	5	4	3	5	5	1	2	5	3	2	1	1	5	5	5	4	1	5	5	1	4	3	5	4	3	3	5	3	1	3	5	5	1	3	3	5	5	5	0	1	
9	4	1	3	3	1	4	5	5	4	3	5	5	1	2	5	3	2	1	1	5	5	5	4	1	5	5	1	4	3	5	4	3	3	5	3	1	3	5	5	1	3	3	5	5	5	0	1		
6	0	1	1	3	3	1	3	1	1	1	3	3	3	1	5	4	5	1	5	1	1	5	3	5	4	5	1	5	5	1	3	3	4	4	4	5	2	3	1	3	2	3	1	3	1	4	1	8	

Fuente: Elaboración Propia.

F. Páginas de Consulta web en Gestión Financiera. (Página 1 de 3)

	Dimensiones	Recomendación a desarrollar	Paginas de Consulta
Condiciones para gestión Financiera	Presencia de planificación estratégica	Elaborar un plan estratégico	https://www.isotools.org/2015/04/14/el-plan-estrategico-empresarial-una-herramienta-para-la-calidad/
			https://agorasocial.com/los-6-pasos-para-desarrollar-el-plan-estrategico-de-tu-organizacion/
			https://www.matrizfoda.com/dafo/
		Elaborar un DOFA	https://www.isotools.org/2017/11/01/estrategia-tecnica-analisis-foda/
			https://www.crecenegocios.com/analisis-interno/
		Análisis estratégico y de recursos	https://rockcontent.com/es/blog/analisis-estrategico/
Condiciones para gestión Financiera	Análisis funcional de la gerencia financiera	Opciones Financieras de Pymes	https://www.pesospensados.gov.co/consejos/un-abanico-de-oportunidades
		¿Qué es un PyG?	https://youtu.be/Co4mu1Nc6B0
		¿Qué es un PyG?	https://www.youtube.com/watch?v=L15-fmZr2w0
		¿Qué es un PyG?	https://www.youtube.com/watch?v=yKXwLn3LZuM
		¿Qué es un PyG?	https://www.pesospensados.gov.co/micrositio-video/un-py-g-que-es-y-como-ayuda-tu-empresa
		Elaborar estado de resultados - Analizar rentabilidad de la empresa	https://www.pesospensados.gov.co/consejos/es-rentable-tu-negocio
		Elaborar estado de situación financiera	https://www.pesospensados.gov.co/consejos/la-radiografia-financiera-de-tu-empresa
		Indicadores Financieros	https://actualicese.com/diagnostico-e-indicadores-financieros-son-puntos-clave-en-la-toma-de-decisiones/
		Plan financiero y logro de rentabilidades	https://www.pesospensados.gov.co/guia/planea-tus-finanzas-y-logra-rentabilidades
		Elaborar un plan financiero	https://www.pesospensados.gov.co/consejos/tu-carta-de-navegacion-hacia-puerto-seguro
		Los seguros	https://www.pesospensados.gov.co/consejos/un-respaldo-para-el-futuro
		Registro de información Tributaria	https://www.pesospensados.gov.co/tip/la-combinacion-que-determina-tu-pago

Condiciones para gestión Financiera	Existencia de mecanismos de control estratégico	Indicadores de Gestión	https://www.bancofinandina.com/finanblog/noticias/2019/10/28/como-funcionan-los-indicadores-de-gestion
		Indicadores de Rendimiento	https://www.noticias.lttda/online-marketing/lo-que-deben-saber-pymes-sobre-kpi/
		Indicadores financieros	https://www.ccb.org.co/Fortalezca-su-empresa/Mejore-su-empresa/Finanzas
		Evalúe su empresa	http://serviempresariales.ccb.org.co/Diagnosticos/Pages/Cuentas/Registrar-se.aspx?mode=1&ModoIngreso=0&Servicio=0

Fuente: Elaboración Propia con base en esquema de Vera-Colina (2012)

Páginas de Consulta web en Gestión Financiera. (Página 2 de 3)

	DIMENSIONES	Recomendación a consultar	Paginas de Consulta
Componentes de Gestión Financiera	Procesos de planificación y	Definir metas y aprender a priorizarlas	https://www.pesospensados.gov.co/consejos/define-tus-metas-financieras-y-aprende-priorizarlas
	Fases de	Establecer políticas en la empresa	https://www.emprendepyme.net/como-crear-las-politicas-de-una-empresa.html
	Planificación	Gestión y control	https://www.aempymes.org/las-pymes-y-el-modelo-de-gestion-y-control/
	Financiera	Planeación financiera	https://www.larepublica.co/finanzas-personales/la-planeacion-financiera-en-las-pyme-2954273

Componentes de Gestión Financiera	Parametros financieros	Riesgo frente a inversiones	https://www.pesospensados.gov.co/consejos/decide-el-riesgo-que-quieres-correr-frente-tus-inversiones	
	para toma de decisiones de largo plazo	Opciones de Inversión financiera	https://www.pesospensados.gov.co/consejos/en-que-invertir	
		Los tipos de interés	https://www.sabermassermas.com/sabe-cuales-son-los-tipos-de-interes-conozca-los-tipos-de-interes-para-que-aprenda-a-cuidar-a-su-bolsillo/	
		Tipos de interés y riesgos	https://www.sabermassermas.com/tasas-de-interes/	
	Gestión Financiera	calcular tasas de interes	https://www.sabermassermas.com/como-calculat-la-tasa-de-interes/	
		Que es una inversión	https://www.sabermassermas.com/que-es-una-inversion/	
	de Largo Plazo	Análisis de información económica y financiera	https://www.edx.org/course/analisis-e-interpretacion-de-informacion-economica	
		Acceder a créditos bancoldex	http://www.mipymes.gov.co/financiacion-para-el-desarrollo-empresarial/lineas-de-credito	
		Lineas de crédito Mipymes	https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_aec/Documents/2020/CUADRO-LINEAS-CREDITO-OK.pdf	
		Garantías para el crédito	http://www.mipymes.gov.co/financiacion-para-el-desarrollo-empresarial/garantias-para-el-credito	

Fuente: Elaboración Propia con base en esquema de Vera-Colina (2012)

Páginas de Consulta web en Gestión Financiera. (Página 3 de 3)

	DIMENSIONES	Recomendación a consultar	Páginas de Consulta	
Componentes de Gestión Financiera	Parámetros	Tomar decisiones financieras informadas	https://www.pesospensados.gov.co/consejos/toma-decisiones-financieras-informadas	
		Importancia -Flujo de caja -modelo	https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios/actualizate/administracion-y-finanzas/aumentar-flujo-caja	
	financieros	Conocimiento de las deudas	https://www.pesospensados.gov.co/consejos/que-no-le-debas-cada-santo-una-vela	
	para toma de	Elaborar presupuestos	https://www.pesospensados.gov.co/consejos/usa-adecuadamente-el-presupuesto	
	decisiones de	Optimizar presupuestos	https://www.pesospensados.gov.co/consejos/optimiza-tu-presupuesto	
	corto plazo	las centrales de riesgo	https://www.pesospensados.gov.co/consejos/mostrar-tus-credenciales	
		Uso planeado de tarjeta de crédito	https://www.entrepreneur.com/article/267804	
		Partes del reporte de tu tarjeta crédito	https://www.pesospensados.gov.co/consejos/el-dinero-plastico	
		Productos y herramientas financieras	https://www.pesospensados.gov.co/infografias/productos-y-herramientas-financieras-para-pymes	
		Productos de financiamiento	https://www.sabermassermas.com/productos-financieros-para-empresarios/	
		Finanzas en el covid	https://www.sabermassermas.com/wp-content/uploads/2020/08/COVID-NSE-1-2-4-de-junio.pdf	
		Consolidación de deudas	https://www.pesospensados.gov.co/consejos/si-al-final-de-cuentas	
		Sacar el mayor provecho del crédito	https://www.pesospensados.gov.co/consejos/saca-el-maximo-provecho-tu-credito	
	Gestión	Buscar estímulos para la Mipyme	https://www.pesospensados.gov.co/consejos/estimulos-para-tu-microempresa	
	Financiera	Identificar impuestos a pagar	https://www.pesospensados.gov.co/consejos/cumplir-con-los-deberes-tributarios	
	de	Tipos de apoyo disponibles	https://www.pesospensados.gov.co/consejos/gasolina-para-tu-iniciativa-empresarial	
	corto plazo	Identificar necesidades de financiamiento	https://www.pesospensados.gov.co/consejos/el-capital-de-tus-suenos	
		La fiebre del crédito	https://www.pesospensados.gov.co/consejos/la-fiebre-del-credito	
	Articulación de los componentes		Marco Normativo Mipymes	http://www.mipymes.gov.co/normatividad
			Políticas de apoyo Mipymes	http://www.mipymes.gov.co/politica-de-desarrollo-productivo

Fuente: Elaboración Propia con base en esquema de Vera-Colina (2012)

Referencias

Acevedo, M. (2019, 06 de febrero). Los 6 pasos para desarrollar el plan estratégico de tu organización. *Ágora Social*. <https://agorasocial.com/los-6-pasos-para-desarrollar-el-plan-estrategico-de-tu-organizacion/>

Acuña Burgos, O. L. (2014). Planteamiento de un Modelo de Gestión Integral para algunas PYMES manufactureras bogotanas. Una herramienta para perdurar y crecer en el mercado local. *Facultad de Ciencias Económicas*.

ACOPI (2020, 13 de abril) *Encuesta de Desempeño Empresarial. 1er Trimestre de 2020*. <https://acopi.org.co/wp-content/uploads/2020/04/ENCUESTA-DE-DESEMPE%C3%91O-EMPRESARIAL-PRIMER-TRIMESTRE-2020.pdf>

Álvarez, J. (2019, febrero) *Financiamiento de las Mipymes en Colombia. Banca de las Oportunidades*. http://bancadelasoportunidades.gov.co/sites/default/files/2019-02/Financiamiento%20MiPymes.Vf_.pdf

Alcazar, L., Andrade, R. & Jaramillo, M. (2010). Panel/tracer study on the impact of business facilitation processes on enterprises and identification of priorities for future business enabling environment projects in Lima, Peru – Report 5: impact evaluation after the third round., Report to the International Finance Corporation, Mimeo.

ANIF, (2019) *Gran encuesta a las microempresas, informe de resultados 2019*. <https://www.anif.com.co/sites/default/files/publicaciones/anif-gem-0419.pdf>

ANIF, (2020, mayo) *Financiamiento formal de las microempresas: un desafío constante*. <https://anif.co/comentario-economico-del-dia/financiamiento-formal-de-las-microempresas-un-desafio-constante>

Arráiz, I., Meléndez, M., & Stucchi, R. (2014). Partial credit guarantees and firm performance: evidence from Colombia. *Small Business Economics*, 43(3), 711-724.

Asobancaria, (2017a). La educación financiera como motor de las MIPYMES en Colombia. *Semana Económica 2017*, 1094, 1-10.

Asobancaria (2017b). Victorias y retos de la educación financiera en 2017. *Semana Económica 2017*, 1150, 1-10.

Banca de las Oportunidades, (2020, 30 de noviembre), Promoción del acceso al crédito empresarial a través del uso de garantías mobiliarias. <https://bancadelasoportunidades.gov.co/es/node/927>

Bancoldex, (2020, 20 de marzo). Circular 5 de 2020. Programa de alivio financiero para operaciones desembolsadas bajo las modalidades tradicionales de crédito y para la línea de apoyo al crecimiento de la economía naranja.

Bocanegra, F. E. C., Rendón, J. A. V., Valencia, L. F. L., Monroy, J. A. O., Molano, J. F., & Orjuela, J. E. C. (2016). Estado administrativo, contable y financiero de las tiendas de la comuna 5 de la ciudad de Ibagué. *Vía innova*, (3), 12-21.

Bozzi, S. O. (2014). Evaluación de la gestión RSP pública: conceptos y aplicaciones en el caso latinoamericano. *Revista de Servicio Público*, 52(1), 25–55.

Brealey, RA, Stewart, M. & Allen, F. (2006). *Principios de Finanzas Corporativas*. McGraw-Hill. Ed. México.

Cabrera-Bravo, C. C., Fuentes Zurita, M. P., & Cerezo Segovia, G. W. (2017). La gestión financiera aplicada a organizaciones. *Revista científica*. Dominio de las Ciencias, 3(4), 220-232.

Cámara de Comercio de Bogotá (2019, enero). Balance de la Economía de la región Bogotá – Cundinamarca 2018. <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/22918>

Cámara de Comercio de Bogotá (2020, enero). Balance de la Economía de la región Bogotá – Cundinamarca 2019. <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/25364/21%2004%2020%20Balance%20Economia%2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cámara de Comercio de Bogotá (2021, febrero). Programa crear confianza, reactivación y acceso. <https://www.ccb.org.co/crear>

Carbo-Valverde, S., Rodríguez-Fernández, F., & Udell, G. F. (2016). Trade Credit, the Financial Crisis, and SME Access to Finance. *Journal of Money, Credit and Banking*, 48(1), 113–143.

Cediel, G. G., & Bautista, M. C. (2016). *Indicadores de Gestión: Manual Básico de aplicación para Mipymes*.

Citi Australia. Evidence versus Emotion: How Do We Really Make Financial

Decisions?, Sydney, The Australia Institute, 2010.

Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES 3956). (2019, 8 de enero). Departamento Nacional de Planeación. Política de Formalización Empresarial. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3956.pdf>

Consejo Nacional de Política Económica y Social. (CONPES 4005). (2020, 28 de septiembre). Departamento nacional de Planeación. Política nacional de inclusión y educación económica y financiera. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/4005.pdf>

Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES 4011). (2020, 30 de noviembre). Departamento nacional de Planeación. Política nacional de emprendimiento. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/4011.pdf>

Deakins, D., Logan, D., & Steele, L. (2001). The financial management of the small enterprise. London: Certified accountants educational Trust.

Dini, M., & Rueda, M. (2018). Avances y desafíos de las políticas de fomento a las mipymes. Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Santiago: CEPAL, 2018. LC/TS. 2018/75. 473-545.

Erard, Philippe (1999). Un apoyo para las pequeñas y medianas empresas. Los obstáculos a su desarrollo. *Fundación para el Desarrollo Sostenible, FUNDES Venezuela*.

Florido, M. (2018, 08 de octubre), Como crear un plan de trabajo sencillo paso a paso. <https://www.marketingandweb.es/emprendedores-2/plan-de-trabajo/>

Gámez, A., Morales, M. & Ramirez, C. (2018). Estado del arte sobre problemáticas financieras de las pymes en Bogotá, Colombia y América Latina. *Económicas CUC*, 39(2). 77-94. <http://dx.doi.org/10.17981/econcuc.39.2.2018.05>

García, J. A. C., & Betancur, F. J. (2007). Una aproximación metodológica y prospectiva a la gestión financiera en las pequeñas empresas. *Contaduría - Universidad de Antioquia*, (50), 93–118.

García, N., Grifoni, A., López, J. C., & Mejía, D. (2013). N° 12. La educación financiera en América Latina y el Caribe. Situación actual y perspectivas.

Gil Hoyos, O. M., Torres Taborda, S. L., & Montes González, H. A. (2020). Las fuentes de financiación como estrategia de crecimiento empresarial y su impacto

en la generación de valor económico de las micro, pequeñas y medianas empresas. *Dictamen Libre*, (27), 191–198.

Gómez Restrepo, H. J., & Borda Esquivel, S. (2018). *Diagnóstico de las micro, pequeñas y medianas empresas: políticas e instituciones de fomento en Colombia*. Naciones Unidas Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

González Cómbita, S. (2014). La gestión financiera y el acceso a financiamiento de las pymes del sector comercio en la ciudad de Bogotá. *Contaduría Pública*.

Janica, F (2018). Retos financieros del sector ferretero en Colombia. *Sexta Edición Expofierros*. La nueva era de las ferreterías, Bogotá, Colombia.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.

Leal, A. (2020, 15 de febrero), El comercio y el sector público impulsaron la recuperación del PIB nacional en 2019. *La República*. <https://www.larepublica.co/economia/el-comercio-y-el-sector-publico-impulsaron-la-recuperacion-del-pib-nacional-en-2019-2964980>

Londoño, D. (2018, 11 de mayo). Financiamiento de las microempresas en Colombia. *Banca de las Oportunidades*. <http://bancadelasoportunidades.gov.co/es/blogs/blog-de-bdo/financiamiento-de-las-microempresas-en-colombia>.

Lopera, K., Vélez, V. & Ocampo, L. (2014). Alternativas de financiación para las Mipymes en Colombia. *Revista virtual de los estudiantes de contaduría pública*. <https://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/adversia/article/download/20900/17492>

Lusardi, A., & Tufano, P. (2009). Debt Literacy, Financial Experiences, and Overindebtedness. *National Bureau of Economic Research*. pp 1-46

Maliso, A. & Aguirre, M. (2016). Estudio de revisión sobre la planeación financiera y propuesta de modelo empírico para pymes de México. *Revista CIMEXUS*, 11(2), 73-106. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5886615.pdf>

Mantilla, F. (2015). Técnicas de muestreo. Un enfoque a la investigación de mercados. *Quito: Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE*.

McKenzie, D & Sakho, Y.S. (2010). Does it pay firms to register for taxes? The

impact of formality on firm profitability. *Journal of Development Economics*, 91(1): 15-24.

Mejía, R. C. (2012). Sistema de Control para las pequeñas y medianas empresas (SICOP). *Revista Universidad EAFIT*, 38(125), 72–86.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo & Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2019, 05 de diciembre). Resolución 2225. Se establece anexo técnico de los sectores de manufactura, comercio y servicios. <https://www.ccb.org.co/content/download/134296/2488309/file/Resolucion-No-2225-de-5-de-Diciembre-de-2019.pdf>

Ministerio de trabajo (2019, 26 de septiembre) “MiPymes representan más de 90% del sector productivo nacional y generan el 80% del empleo en Colombia”: ministra Alicia Arango. <https://www.mintrabajo.gov.co/web/guest/prensa/comunicados/2019/septiembre/mipymes-representan-mas-de-90-del-sector-productivo-nacional-y-generan-el-80-del-empleo-en-colombia-ministra-alicia-arango>.

Monterrosa, H. (2019, 31 de Agosto). Mipymes representan 96% del tejido empresarial y aportan 40% al PIB. *La República*. <https://www.larepublica.co/economia/mipymes-representan-96-del-tejido-empresarial-y-aportan-40-al-pib-2903247>

OCDE, (2005, Julio). Council, Recommendation on Principles and Good Practices for Financial Education and Awareness, Documento disponible en la página Web: <http://www.financial-education.org/dataoecd/7/17/35108560.pdf>.

Portafolio, (2020, 29 de octubre), Las ferreterías, piezas claves en la recuperación. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/empresas-en-colombia-las-ferreterias-piezas-claves-en-la-recuperacion-economia-546181>

Presidencia de la República. (2019, 5 de junio). Decreto 957 de 2019. Decreto que modifica las definiciones de tamaño empresarial. <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20957%20DEL%2005%20DE%20JUNIO%20DE%202019.pdf>

Presidencia de la República.(2020, 28 de marzo). Decreto 492 de 2020. Por el cual se adoptan medidas para fortalecimiento del Fondo nacional de Garantías. <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/Decreto-492-28-marzo-2020.pdf>

Presidencia de la República. (2020, 15 de abril). Decreto 560 de 2020. Por el cual se adoptan medidas transitorias en materia de Insolvencia.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=113637>

Quiñones, Velázquez & Hernández (2014). Perdurabilidad empresarial conceptos y significados (tesis pregrado), *Colegio Mayor Nuestra Señora del Rosario. UR*

Raccanello, K., & Guzmán, E. H. (2014). Educación e inclusión financiera. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México)*, 44(2), 119–141.

Rodríguez Rodríguez, E. A., & Parra Sacristán, D. S. (2020). Herramientas de financiación para Mipymes en Colombia (Doctoral dissertation, Corporación Universitaria Minuto de Dios).

Rojas, G. (2021). El microcrédito: Efectos en las microempresas en Bogotá. (Tesis inédita de maestría). *Universidad Nacional. UNAL*.

Saavedra-García, M. L., Tapia-Sánchez, B., & de los Ángeles Aguilar-Anaya, M. (2016). La gestión financiera en las pymes del Distrito Federal, México. *Revista Perspectiva Empresarial*, 3(2), 55-69

Salazar, P. D. R. (2016). Gestión Financiera en Pymes. *Revista Publicando*, 3(8), 588–596.

Sampieri Hernández, R., Fernández Collado, C., & Baptista, M. D. (2014). *Metodología de la investigación* (sexta edición ed.). México DF: Mc Graw Hill.

Santana, F. B., Velázquez, J. A. D., & Martel, M. C. V. (2006). Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas. *Revista Innovar* 16(28): 43-56.

Segura, J. (2020). Modelo de educación financiera para mipymes. En C. Peña-Lapeira (comp.), *Modelos empresariales para la gestión organizacional y financiera en las mipymes* (pp. 17-47). Bogotá: Ediciones UNIMINUTO.

Stiglitz, J. E., & Weiss, A. (1981). Credit Rationing in Markets with Imperfect Information. *The American Economic Review*, 71(3), 393–410.

Suárez, A. (2003). Decisiones óptimas de inversión y financiación en la empresa. 20ma. Edición. Madrid: Ediciones Pirámide.

Superintendencia de Sociedades. (2019). SIREN, Gestor Comercial y de Crédito. Información Sector Ferretero 2013 a 2019.

Umaña, M. del P. E., & Bohórquez, N. G. (2011). La Estrategia Nacional de Educación Económica y Financiera (ENEEF): una propuesta de implantación en Colombia. *Revista Del Banco de La República*, 84(1000), 21–32.

Uribe, N. (2020, 28 de abril) entrevistado por Mauricio Moreno. *El Tiempo* <https://www.eltiempo.com/bogota/presidente-de-la-camara-de-comercio-de-bogota-habla-de-crisis-por-coronavirus-489350>

Vázquez, A. (2018, 30 de enero). ¿Cómo crear las políticas de una empresa? *Emprendepyme*. <https://www.emprendepyme.net/como-crear-las-politicas-de-una-empresa.html>

Velasco, E. (2020, 21 de enero). La planeación financiera en las Pyme. *La República*. <https://www.larepublica.co/finanzas-personales/la-planeacion-financiera-en-las-pyme-2954273>

Vera-Colina, M. A., & Mora-Riapira, E. (2011). Líneas de investigación en micro, pequeñas y medianas empresas. *Revisión documental y desarrollo en Colombia*. *Tendencias*, 12(1), 213–226.

Vera-Colina, M. A., Rodríguez-Medina, G., & Melgarejo-Molina, Z. (2011). Financial planning and access to financing in small and mediumsized companies in the Venezuelan manufacturing sector. *Innovar-Revista De Ciencias Administrativas Y Sociales*, 21(42), 99–112.

Vera-Colina, M. A. (2012). Metodología para el análisis de la gestión financiera en Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) (Methodology for the Analysis of Financial Management in Small and Medium Sized Enterprises (SMEs)).

Vera-Colina, M.A.; Melgarejo-Molina, Z.A. & Mora-Riapira, E.H. (2014). Acceso a la financiación en Pymes colombianas: una mirada desde sus indicadores financieros. *Innovar*, 24(53), 149-160.

Villabona J., Osorio M.A., Bautista J. & Camacho A. (2020, 28 de mayo). Las PYMES y su devenir en la pandemia. *GEFE*. Bogotá, Colombia.

Zevallos, E. (2007). Restricciones del entorno a la competitividad empresarial en América Latina. Costa Rica: Fundes. *Serie Vector*. Disponible en línea en <http://www.fundes.org/> (Consultado el 12 de febrero de 2008).

Zuleta, A. (2016), Inclusión financiera de la pequeña y mediana empresa en Colombia, No 262, Financiamiento para el Desarrollo, Naciones Unidas. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40771/S1601064_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y