

## Los Retos de las Mipymes Rionegreras frente a la Gestión Financiera Integral, para la toma de decisiones y Continuidad Empresarial a Partir del Modelo de Gestión Financiera Integral para Mipymes

**Natalia Álvarez Orozco**

Contadora Pública

Universidad de Antioquia-seccional Rionegro

Email: [naty0221@gmail.com](mailto:naty0221@gmail.com)

**Carolina López Ramírez**

Contadora Pública

Universidad de Antioquia-seccional Rionegro

Email: [carolina.lopez2@hotmail.com](mailto:carolina.lopez2@hotmail.com)

**Paula Yurany Mejía Serna**

Contadora Pública

Universidad de Antioquia-seccional Rionegro

Email: [yura3217@hotmail.com](mailto:yura3217@hotmail.com)

**Resumen:** Las MIPYMES representan más del 99% de los entes económicos existentes en Colombia. Los estudios evidencian que hay mucha creación pero que en la misma medida la tasa de mortalidad empresarial es muy alta, debido a las diferentes falencias que presentan tales como: poca organización interna, falta de desarrollo de estrategias y planeación a mediano y largo plazo, la informalidad en la que operan, el poco conocimiento en cuanto a contabilidad y finanzas, la ausencia de estrategias, entre otras.

A raíz de esta situación se decidió realizar una investigación en el municipio de Rionegro, con una muestra de veinticinco (25) MIPYMES a las cuales se les realizó una encuesta que abordó aspectos administrativos, legales, técnicos, contables y financieros, para de esta manera identificar los principales aportes, para la toma de decisiones y continuidad empresarial, que genera en las MIPYMES de Rionegro la aplicación del modelo de Gestión Financiera Integral (MGFI) para MIPYMES.

**Palabras clave:** MIPYMES, Gestión Financiera Integral, Toma de Decisiones, Continuidad Empresarial, Modelo de Gestión Financiera para MIPYMES (MGFI).

### Introducción

La economía colombiana es impulsada principalmente por las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), estas se convierten en el motor de crecimiento y desarrollo del país debido a que son productoras de materias primas, de productos elaborados y potentes generadoras de empleo, contribuyendo de esta manera a reducir la pobreza y la inequidad social.

Sin embargo, algunas de estas empresas presentan falencias que no permiten su desarrollo integral y permanencia en el mercado nacional. Entre éstas, se pueden mencionar: la falta de planeación estratégica, la informalidad en la que desarrollan sus actividades, la poca capacitación de empleados, administradores y dueños, el poco conocimiento en cuanto a contabilidad y finanzas y la falta de toma de decisiones basadas en la contabilidad, entre otras. (Correa, citado en Correa y Jaramillo, 2007)

Este artículo tiene como objetivo identificar los principales aportes para la toma de decisiones y continuidad empresarial que genera en las MIPYMES de Rionegro la aplicación del Modelo de Gestión Financiera Integral para MIPYMES<sup>1</sup> (el cual se explica más adelante), partiendo de los resultados obtenidos en la encuesta realizada a una muestra de este tipo de empresas pertenecientes a dicho municipio.

El desarrollo del artículo comienza con la definición de MIPYME, su importancia y participación en la economía nacional, su clasificación según la normativa vigente y algunas características en cuanto a la generación de empleo y la informalidad. Seguido a esto, se aborda el proceso de toma de decisiones, desde su definición hasta la importancia que tiene el mismo dentro de las organizaciones, así como los modelos existentes para la toma de decisiones, resaltando el que se utiliza con mayor frecuencia en las MIPYMES.

Posterior a esto, se aborda teóricamente el concepto de continuidad empresarial según el Decreto Reglamentario 2649 de 1993 y la Norma Internacional de Auditoría 570, asimismo se habla sobre la mortalidad empresarial de acuerdo a datos estadísticos, como también de las causas más comunes que conllevan al cierre de las empresas. Más adelante se trata el tema de gestión financiera integral, donde se definen aspectos tales como gestión, gestión financiera y gestión financiera integral, para así presentar el Modelo de Gestión Financiera Integral para MIPYMES desarrollado por Castaño, Correa y Jaramillo (2011).

Finalmente se presentan los resultados obtenidos en la investigación y las conclusiones derivadas de la misma, para identificar los principales aportes para la toma de decisiones y la continuidad empresarial que genera en las MIPYMES de Rionegro la aplicación del Modelo de Gestión Financiera Integral para MIPYMES.

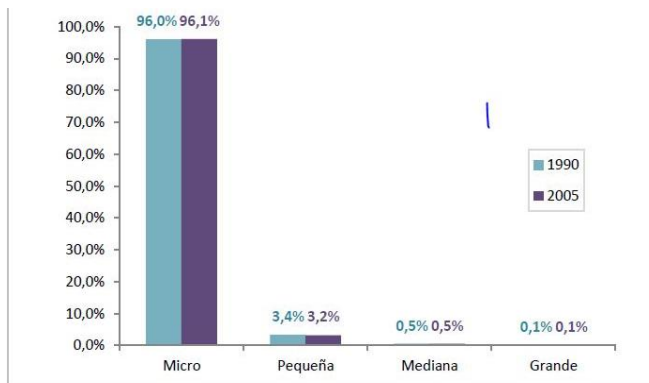
## 1. Las mipymes en Colombia

Las Microempresas y “las PYMES son organizaciones económicas que desarrollan actividades industriales, comerciales y de servicios que combinando capital, trabajo y medios productivos obtienen un bien o servicio que se destina a satisfacer diversas necesidades para un sector y un mercado determinado” (Jaramillo, 2005, p. 104). Estas empresas se convierten en el motor

---

<sup>1</sup>El Modelo de Gestión Financiera Integral para MIPYMES es el resultado de la investigación denominada “Modelo de gestión financiera integral para PYMES: prospectiva en escenarios de competitividad global”, llevada a cabo por los profesores Jaime Andrés Correa García como investigador principal y Fernando Jaramillo Betancur como coinvestigador, con el apoyo de los investigadores en formación Leidy Johana Ramírez Bedoya y Carlos Eduardo Castaño Ríos en el año 2008, que refleja las condiciones de las MIPYMES en el caso de Colombia.

Con este modelo, se busca dar un aporte significativo a la sostenibilidad, crecimiento y desarrollo de las MIPYMES, las cuales son base de la economía Colombiana. (Castaño y Correa, 2010, p.127)



de crecimiento y desarrollo de muchas economías, debido a que son potentes generadoras de empleo, contribuyendo de esta manera a reducir la pobreza y la inequidad social.

Actualmente<sup>2</sup> y según el artículo 2º de la ley 590 de 2000 modificado por el artículo 2º de la ley 905 de 2004, se entiende por “micro, incluidas las famiempresas,

pequeña y mediana empresa toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, en el área rural o urbana”. De igual manera, este artículo define que los criterios para clasificar una empresa según el tamaño empresarial son: el número de trabajadores totales, el valor de ventas brutas anuales<sup>3</sup> y el valor de activos totales. En la tabla 1 se plasman los criterios definidos a la fecha para la clasificación según el tamaño empresarial.

**Tabla 1. Clasificación de la MIPYME en Colombia según la Ley 590 de 2000, modificada por la Ley 905 de agosto 2 de 2004**

TIPO DE EMPRESA	NÚMERO DE EMPLEADOS	DE ACTIVOS
MICRO	Hasta 10	Menor o igual a 500 SMLV <sup>4</sup> (no incluye vivienda)
PEQUEÑA	Entre 11 y 50	Entre 501 y 5000 SMLV
MEDIANA	Entre 51 y 200	Entre 5001 y 30000 SMLV

Fuente: Elaboración propia a partir de la Ley 905 de 2004

La economía colombiana, al igual que muchas otras, es impulsada principalmente por este tipo de empresas. Esto se puede observar en el resultado del censo General del DANE (2005), el cual arrojó como conclusión que el 99% de las empresas colombianas se encuentran en dicha clasificación. (Ver gráfico 1)

<sup>2</sup>El artículo 2º de la ley 590 de 2000 fue modificado por el artículo 43 de la ley 1450 de 2011, sin embargo, dicha ley expresa en su párrafo 2º que las definiciones contenidas en el artículo 2º de la ley 590 de 2000 continúan vigentes hasta que entren a regir las normas reglamentarias que profiera el Gobierno Nacional. (<http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=2761>)

<sup>3</sup> Aún no se encuentran definidos los rangos entre los cuales se puedan clasificar las empresas según este criterio.

<sup>4</sup> Salario mínimos legales vigentes. Para el 2013 en Colombia el valor del SMLV es de \$ 589500.



Así mismo, estimaciones realizadas por la ANIF<sup>5</sup> evidencian que las MIPYMES colombianas “generan casi el 73% del empleo y participan con el 53% de la producción bruta de la industria, el comercio y los servicios”. (Rodríguez, 2003, p.14). Por otro lado, ACOPI<sup>6</sup>, señala que en 2003, las MIPYMES existentes en Colombia contribuyeron con el 49.6% del empleo industrial, 25% del Producto interno bruto (PIB), 25% de las exportaciones totales y el 33% de las exportaciones no tradicionales. (Cardona y Cano, 2005, p.3). Para el 2010, las Pymes generan más del 81% de los puestos de trabajo en el país. (Mesa, 2010, Noviembre 29, parra 1)

Como se pudo observar anteriormente, la mayoría de empresas existentes en Colombia están categorizadas como MIPYMES, sin embargo, no todas se encuentran dentro de la formalidad empresarial, la cual se entiende según Confecámaras<sup>7</sup>(2011) como el desempeño de una actividad económica legal, cumpliendo con los requisitos exigidos por el Estado y desarrollando buenas prácticas empresariales.

De acuerdo con el documento del Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) 3484, “los altos niveles de informalidad en las Microempresas se reflejan en el elevado porcentaje de empresas que no pagan impuestos (53.5%); que no llevan registros contables (42%) y que no tienen registro mercantil (45%). (...) Esos altos índices de informalidad en las prácticas empresariales de las Microempresas reflejan su baja capacidad para llevar a cabo actividades rentables y con potencial de expansión que les permita cubrir los costos de operar en el sector formal de la economía.” (2007,p. 4)

Es por esta razón que el Estado y las Cámaras de Comercio del país han ido trabajando en diferentes iniciativas de formalización empresarial y laboral, puesto que ésta se considera como *“un mecanismo eficaz para: mejorar la gestión de las empresas; reafirmar el compromiso gremial con el trabajo decente; hacer una sociedad más justa, e insertar un creciente número de empresa, actividades económicas y personas en la economía formal del país”*. (Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio [Confecámaras], 2011, p. 9)

Las empresas que actúan en la informalidad obtienen beneficios en el corto plazo en cuanto a la reducción de los costos que genera el proceso de formalización, pero no tienen en cuenta las ventajas que trae la formalización en el largo plazo, ya que se hacen visibles tanto para el Estado como para otras entidades, además “un empresario que se formaliza recibe, entre otros, los siguientes beneficios: evitarse sanciones legales, mejorar la imagen y posicionamiento de la empresa, desarrollo y expansión de la empresa, acceder al crédito formal y a otros servicios financieros, encontrar nuevos mercados, beneficios legales y extralegales por crear empresa y generar empleo, calificar y mejorarlas condiciones de sus trabajadores, aumentar la rentabilidad y sostenibilidad financiera, recibir apoyo y acompañamiento empresarial en los primeros años, eliminar trámites innecesarios y reducir los costos de ellos, simplificar los impuestos y cargas tributarias, garantizar el cumplimiento de normas y contratos, no encontrar dificultades al cerrar la empresa.” (Confecámaras, 2011, p. 9)

## 2. El proceso de toma de decisiones y las MIPYMES

Constantemente, las empresas se enfrentan a situaciones en las cuales deben elegir entre varias alternativas, es decir, tomar decisiones, unas de mayor importancia y complejidad que

<sup>5</sup> Asociación Nacional de Instituciones Financieras

<sup>6</sup> Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas.

<sup>7</sup> Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio.

otras. Para entender este proceso, es importante conocer lo que significa decidir; “apalabra decisión deriva del término decido que significa cortar; referido al concepto actual, se entiende que se “corta” una alternativa finalmente elegida”. (Canós, Pons, Valero y Maheut, s.f, p. 2)

La toma de decisiones en las empresas se puede considerar como un proceso, porque durante ésta se desarrollan diversas etapas o actividades que pueden variar de acuerdo a ciertos autores, sin embargo, todos coinciden en que primero se debe identificar y definir un problema, luego se reconocen las diferentes alternativas para solucionar ese problema, después se evalúan dichas alternativas para elegir la más adecuada e implementarla, y finalmente realizar seguimiento a la opción elegida. (Ver gráfico 2)

**Gráfico 1. Proceso de toma de**



**Fuente: Elaboración propia**

El proceso de toma de decisiones es esencial dentro de una organización, puesto que todas las acciones que se llevan a cabo dentro de ella, son el resultado de dicho proceso, en otras palabras, toda decisión es un compromiso para emprender una acción (González y Bermúdez, 2008). Como todo proceso, la toma de decisiones necesita de una entrada, que en este caso es la información, la cual una vez analizada y depurada (transformación), se obtiene como salida la acción a ejecutar, la que una vez realizada, se convertirá en nueva información que retroalimentará un nuevo proceso de decisión y así sucesivamente (La toma de decisiones de la empresa, s.f).

Es por lo anterior que el proceso de toma de decisiones está ligado íntimamente con la cantidad y calidad de información con la que se cuente, pues entre más se conozca sobre el tema y las alternativas para solucionar la situación, se disminuye el riesgo de tomar una mala decisión, puesto que la opción elegida influirá en el funcionamiento del ente económico, ya sea de forma positiva o negativa.

Como se ha mencionado, la toma de decisiones es un aspecto que adquiere mucha relevancia para las empresas, es por esto que a través de la historia, se han creado modelos que buscan servir de “ayuda para disminuir la probabilidad de error, sobre todo el generado por la subjetividad, y así solucionar los problemas de la mejor manera y en el menor tiempo posible.” (Cabeza y Muñoz, 2010, p.13), entre los que se destacan:

El modelo racional, el modelo de racionalidad económica, el modelo de racionalidad limitada de Simón y March, el modelo de comportamiento organizacional de March, el modelo de los cubos de basura de March y Olsen, el

modelo de Kepner y Tregoe, el modelo de Mintzberg, Raisinhan y Theoret, el modelo de racionalidad política de Crozier, el modelo incrementalista de Lindblam, el modelo de Vroom-Yetton para la toma de decisiones individuales o en grupo. (Cabeza y Muñoz, 2010, p.13)

Sin embargo, y a pesar de que existen dichos modelos y otros más, enfocando el tema de toma de decisiones en las MIPYMES, estudios previos revelan que en dichas empresas no se utiliza uno de éstos como tal, por ejemplo, en el trabajo de investigación *Análisis del proceso de toma de decisiones, visión desde la PYME y la gran empresa de Barranquilla*, realizado en la Fundación Universitaria del Norte, “se observa que la intuición sigue siendo el método más utilizado por las PYMES (...)” (Cabeza y Muñoz, 2010, p.10) y que en las empresas no se sigue a cabalidad ninguno de los modelos descritos, sino que los encuestados han generado modelos propios que resultan de la combinación de varios de estos. (Cabeza y Muñoz, 2010)

Por otro lado, el proyecto de investigación, del cual es producto el artículo *Actitudes de los emprendedores de micro y pequeñas empresas frente a la adquisición de información externa para la toma de decisiones comercial*, revela que en la micro y pequeña empresa se han identificado que las etapas a seguir dentro del proceso de toma de decisiones, muchas veces son tácitas y suceden en la mente del emprendedor o en sus empresarios (Jocumsen, 2004 citado en Castaño, 2011), lo que ha llevado a los académicos a interpretar este proceso como intuitivo (Liberman, Hooper y Hutchings, 2010 citados en Castaño, 2011).

Igualmente, Alberto Wilensky sostiene que “en repetidas ocasiones los ejecutivos toman decisiones apostando a la intuición, como una partida de póquer, y no con un proceso serio de decisión (...)” (Wilensky, 1988 citado en Cabeza y Muñoz, 2010, p. 11).

De acuerdo con lo anterior, se puede decir que en las MIPYMES se toman principalmente decisiones intuitivas<sup>8</sup>, lo que puede generar mayor riesgo para la empresa de elegir una alternativa poco beneficiosa, esto sin querer decir que la intuición sea algo negativo, porque “la toma racional de decisiones a veces debe complementarse con la intuición” (Long, s.f, p.1). Sin embargo, las MIPYMES deberían contar con unas herramientas mínimas que les facilite tomar decisiones, para que no todo quede en manos de la intuición o los presentimientos, tomándose el tiempo para realizar un mejor análisis y adquirir mayor información.

### 3. Continuidad empresarial

Cuando se crea una empresa, generalmente se concibe como un proyecto que va a perdurar en el tiempo, pues no es común escuchar que un nuevo empresario exprese que su negocio va a estar en funcionamiento por un término inferior a un año. Respecto al tema, Hendriksen señala que “(...) casi todas las unidades económicas se organizan para operar durante un tiempo indefinido en circunstancias normales (...)” (1974, citado en Betancur, Yepes y Torres, 2010, p.6). Sin embargo, hay que tener en cuenta que a la hora de constituir un ente, de entrada ya se asume un riesgo de no tener éxito y que la empresa deje de operar.

Desde las normas contables y según el Decreto 2649 de 1993 en su artículo 7°, establece que la contabilidad debe revelar la información contable teniendo en cuenta si el ente económico

---

<sup>8</sup> “Es el acto de tomar decisiones a partir de la experiencia, sentimientos y buen juicio acumulado” (Stephen, Robbins, Mary, citado por Long, s.f)



continuará o no en marcha, indicando además, tres aspectos por los que una organización no permanecerá funcionando normalmente:

1. Tendencias negativas (pérdidas recurrentes, deficiencias de capital de trabajo, flujos de efectivo negativo)
2. Indicios de posibles dificultades financieras (incumplimiento de obligaciones, problemas de acceso al crédito, refinanciaciones, venta de activos importantes)
3. Otras situaciones internas o externas (restricciones jurídicas a la posibilidad de operar, huelgas, catástrofes naturales)

Por otro lado, la Norma Internacional de Auditoría (NIA) 570 sobre negocio en marcha, presenta varios ejemplos de sucesos o condiciones que pueden dar indicios acerca de que la empresa corre el riesgo de no continuar, entre los que se resaltan:

**Financieros:** Préstamos a plazo fijo que se acercan a su vencimiento sin prospectos realistas de renovación o pago; o dependencia excesiva en préstamos a corto plazo para financiar activos a largo plazo. Índices financieros principales adversos. Pérdidas de operación sustanciales o deterioro significativo en el valor de activos usados para generar flujos de efectivo. Retrasos o suspensión de dividendos. Incapacidad de pago a acreedores en fechas de vencimiento. Incapacidad para obtener financiamiento para desarrollo de nuevos productos esenciales u otras inversiones esenciales.

**Operativos:** Intenciones de la administración de liquidar la entidad o cesar operaciones. Pérdida de administradores clave sin reemplazo. Pérdida de un mercado importante, Dificultades de mano de obra. Escasez de insumos importantes. Surgimiento de un competidor muy exitoso.

**Otros:** No cumplimiento con requerimientos de capital u otros requisitos estatutarios. Procedimientos legales o reglamentarios pendientes contra la entidad que pueden, si tienen éxito, dar como resultado reclamaciones que la entidad probablemente no podría satisfacer. Cambios en legislación o normatividad o políticas del gobierno que se espera afecten en forma adversa a la entidad. Catástrofes sin seguro o con seguro insuficiente en el momento en que ocurren.

Dejando de lado la normativa que aborda el tema sobre continuidad empresarial, es importante conocer también datos estadísticos que muestren los promedios de permanencia de las empresas en el mercado del país.

En relación con lo anterior, estudios realizados por el Global Entrepreneurship Monitor [GEM] para Colombia en el año 2006 revelan que “la tasa de creación de empresas es de 22.5%, la tasa de cierre de 16.4% y la de permanencia de 6.1%” (GEM, 2006, citado en Restrepo, Méndez, Rivera, Mendoza y Vélez, s.f, p.2). Según estas cifras, el país presenta una alta tasa de mortalidad empresarial, lo que muestra que son muchas las empresas que desaparecen.

En el ámbito local, la Cámara de Comercio de Medellín expresa que “en Antioquia, de 100 empresas constituidas 29 desaparecen al tercer año, al séptimo año el acumulado es de 43 y a los 10 años han cerrado 48 empresas.” (2012, p. 17)

Considerando el impacto que tiene las MIPYMES en la economía colombiana, como se pudo observar al comienzo de este artículo, es necesario conocer datos acerca de las mismas en cuanto a tiempo de supervivencia en el mercado. Por ejemplo, estadísticas de Confecámaras informan que:

De 5.120 sociedades MIPYME que nacieron en el país para inicios del 2000, en la actualidad, no más del 25% de ellas sigue aún en funcionamiento. De hecho, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) asegura que en el país el 73% de las nuevas empresas no superan su primer año de vida. (Betancur, Yepes y Torres, 2010, p. 4)

Igualmente, los resultados de la investigación *“Modelo de gestión financiera integral para PYMES: prospectiva en escenarios de competitividad global”*, muestra que *“las MIPYMES sufren por diversas problemáticas de carácter financiero y de gestión que no les permite mantener su continuidad en el mercado y es por ello que no logran superar el rango de los 3 años a partir de su creación”* (Castaño, Correa, Jaramillo, 2011, p. 14).

Como se ha visto hasta el momento las cifras son desalentadoras, sin embargo, más que las estadísticas, se hace necesario conocer cuáles son los principales factores que pueden influir a que una MIPYME deje de operar.

En el concepto de algunos expertos, las principales causas del cierre de este tipo de empresas radican en la falta de control de gastos, ausencia de estudios de mercado, carencia de asistencia técnica o profesional, falta de toma de decisiones basadas en la contabilidad, limitado acceso al financiamiento adecuado, problemas para la comercialización de sus productos y para la obtención de insumos (Betancur, Yepes y Torres, 2010), problemas para vender, para producir y operar, para controlar, problemas en la planificación estratégica y gestión financiera, entre otros (Soriano, 2005).

Aunque hay un número considerable de factores que se podrían mencionar y que afectan la continuidad en una empresa, los citados anteriormente, permiten observar la situación que en la actualidad presentan las MIPYMES en el país, temas que de ser tratados y llevados a cabo pueden lograr resultados positivos, en cuanto la estabilidad y la continuidad de la MIPYMES en los mercados nacionales, evitando de esta manera que lleguen a la quiebra y posterior cierre de sus establecimientos de desarrollo u operación.

#### **4. Modelo de gestión financiera integral para MIPYMES (MGFI)**

Otro de los aspectos que adquiere relevancia dentro de las organizaciones es la gestión, puesto que para que una empresa tenga éxito, esta debe de contar con una buena planeación, una adecuada administración de los recursos con los que cuenta (humanos, monetarios, físicos) y una excelente gestión financiera (Betancur, Yepes y Torres, 2010).

En primera medida es necesario ver la gestión financiera como una herramienta que persigue la obtención de objetivos y maximización de beneficios, partiendo de estrategias y planes que aseguren la consecución de los mismos, disminuyendo así los diferentes riesgos a los que se encuentran expuestas las compañías a la hora de comenzar sus actividades. Dichas estrategias



deben iniciar con una toma de decisiones coherente que asegure de una u otra forma la continuidad de la empresa, el crecimiento y el permanente desarrollo.

Sin embargo, las MIPYMES presentan diferentes problemas que no permiten una adecuada gestión, como lo es su gran debilidad estructural, el manejo informal, el desconocimiento de las condiciones legales que deben cumplir, la falta de desarrollo de estrategias y planeación a mediano y largo plazo, la contabilidad no se enlaza con los modelos financieros para tomar decisiones y por la falta de planeación no hay metas definidas y no se pueden cuantificar los riesgos (Correa, 2006 citado en Correa y Jaramillo, 2007). Asimismo, Beltrán (2004) plantea que es difícil el acceso a líneas de crédito y por lo tanto, no es posible la inversión en tecnología, capital de trabajo y conocimiento y que la gestión administrativa, financiera, contable y operativa es muy informal y de manera intuitiva (Beltrán, 2004 citado en Correa y Jaramillo, 2007).

Es por la situación anterior, que surge la necesidad de que en este tipo de empresas se lleve a cabo una gestión financiera integral, entendida esta como:

El proceso mediante el cual las organizaciones son direccionadas al cumplimiento de sus objetivos, resaltando la importancia de las variables constitutivas de los procesos financieros empresariales, pero con un enfoque integrador de los demás componentes que hacen parte de la gestión organizacional, tales como: las estructuras administrativas, de procesos, el sistema productivo, los recursos humanos y los sistemas de calidad, entre otros. (Correa, Ramírez y Castaño, 2009, citado en Castaño y Correa, 2010, p. 141)

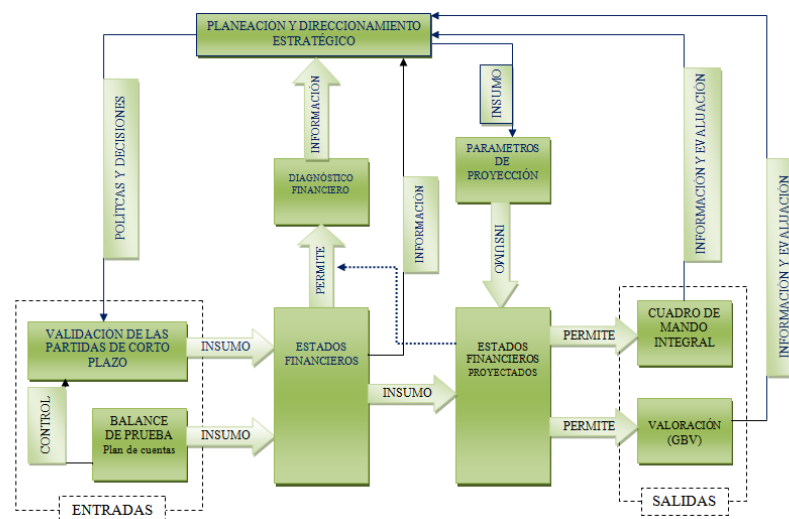
Según esta definición, en la gestión financiera integral no solo se tratan temas que tienen que ver con la administración de la empresa, sino que se debe entender que dicha gestión va de la mano de diversos aspectos que hacen parte de la organización y del entorno en que se mueve, los cuales deben poseer un foco integrador, donde cada uno se encargue de retroalimentar de la mejor manera los procesos que se llevan a cabo dentro de ésta, para que así se puedan lograr los objetivos y metas esperadas a través de la correcta toma de decisiones que garanticen la continuidad empresarial.

La gestión financiera integral requiere entonces, de la utilización de unos componentes para darle sentido a la visión integral de la empresa, de forma que se permita el adecuado manejo, dirección y control de la misma. Estos componentes son el legal, administrativo, técnico, internacional y contable y financiero, los cuales se deben vincular a cada una de las áreas de la organización y no a una área en específico, debido a que el propósito es integrarla como un todo y mostrar estos componentes a nivel global, con el fin de lograr la mencionada gestión (Castaño, Correa y Jaramillo, 2011).

Dado que el manejo financiero es un punto crítico dentro de las organizaciones y en especial en las MIPYMES, Castaño, Correa y Jaramillo (2011) se centran precisamente en este componente para la creación del Modelo de Gestión Financiera Integral para MIPYMES (ver gráfico 3), el cual se desarrolla con el fin de contribuir de algún modo a la orientación de las empresas, de tal forma que sean sostenibles de manera integral, es decir, "que el modelo sea un soporte para que la empresa supla sus deficiencias y, a su vez, aproveche las oportunidades que le ofrece el mercado"(Castaño, Correa y Jaramillo, 2011, p. 6).

El modelo presenta unas entradas de información que resultan del sistema de información contable de la organización y que surgen del denominado balance de prueba, a partir del cual se estructura la información financiera de la organización con el fin de llegar a los denominados estados financieros básicos. Para esto es necesario que la empresa implemente un sistema de información contable, el cual permite un mejor control en la organización y genera elementos de base para el proceso de toma de decisiones. Así mismo, en el modelo se tiene en cuenta la dirección estratégica que es importante para las empresas que buscan su permanencia en el mercado. (...)

Otras herramientas que integran el modelo para suministrar información para la toma de decisiones son el diagnóstico financiero, los estados financieros proyectados, el cuadro de mando integral y la valoración de empresas, las cuales se configuran como el medio para la Gerencia Basada en el Valor (GBV), a través de la cual se busca establecer el impacto de la dirección estratégica sobre el valor de la empresa. (...)(Castaño y Correa, 2010, p.141-142)



Fuente: (Castaño, Correa y Jaramillo, 2011, p.232).

## 5. Metodología de la investigación

Con el fin de identificar los principales aportes para la toma de decisiones y continuidad empresarial, que genera en las MIPYMES de Rionegro la aplicación del modelo de Gestión Financiera Integral para MIPYMES, en esta investigación se utilizan métodos cuantitativos y descriptivos para el procesamiento e interpretación de los resultados obtenidos, realizando un análisis de tipo deductivo.

Para la ejecución del proceso expuesto anteriormente, se llevó a cabo una encuesta dirigida a las personas que ocupan mayor jerarquía administrativa<sup>9</sup> dentro de veinticinco (25)<sup>10</sup>

<sup>9</sup>Gerentes, Administradores, Contadores, Propietarios.

<sup>10</sup>La muestra para este trabajo de investigación corresponde a una muestra de tipo teórica o conceptual, la cual se utiliza cuando “el investigador necesita entender un concepto o teoría, puede muestrear casos que

organizaciones del municipio de Rionegro, las cuales se encuentran según sus características, clasificadas dentro de la categoría de MIPYMES, con el fin de recolectar la información pertinente para dar respuesta al problema de investigación.

Las preguntas realizadas en la encuesta giraron en torno a los temas de caracterización y formalización, el entorno organizacional, la planeación estratégica, la formación del personal, el ámbito internacional, el sistema de información contable, los estados financieros y la información financiera.

La distribución de empresas de acuerdo al número de empleados vinculados que hicieron parte de la muestra se puede observar en el siguiente gráfico.

**Gráfico 3. Número de empleados vinculados a la**



**Fuente: Elaboración propia**

Como se puede observar en el gráfico 4, el 68% representa que la gran mayoría de las empresas de la muestra poseen entre 1 y 10 empleados, clasificándose como micro empresas, seguido por el 28% de pequeñas y un 4% de medianas.

De igual manera, se indagó sobre la cantidad de activos que poseen estas empresas, siendo este otro de los aspectos clave para conocer su tamaño empresarial de acuerdo a la ley 905 de 2004 la cual modificó la ley 590 del 2000.

**Gráfico 4. Valor de activos del último año (a Diciembre 31 de 2012)**



**Fuente: Elaboración propia**

También, en el gráfico 5 se muestra que el 68% de las empresas tienen unos activos entre 1 y 500 SMLMV lo que no supera los 283 millones de pesos para el año 2012 en Colombia. Esto permite visualizar de una mejor manera la estructura de inversión que tienen las empresas encuestadas para el desarrollo de sus actividades. Además, el 28% cuentan con activos que va desde 501 hasta 5000 SMLMV lo que no supera los 2.833 millones de pesos moneda colombiana y por último, un 4% son empresas que poseen hasta 17.000 millones de pesos moneda colombiana en activos.

Los resultados expuestos en los gráficos 4 y 5, permiten confirmar que la mayor cantidad de población empresarial dentro del municipio de Rionegro son micro empresas, siendo

le ayuden a tal comprensión. Es decir, se eligen las unidades porque poseen uno o varios atributos que contribuyen a desarrollar la teoría” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, pp. 399-400).



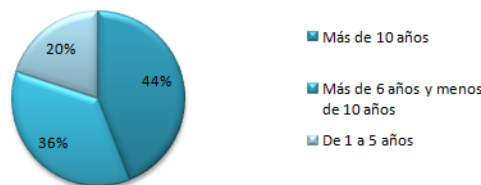
coherentes con las estadísticas que reflejan la situación a nivel nacional en cuanto a la participación empresarial por este tipo de organizaciones.

Asimismo, como parte de esta caracterización, se obtuvo que las empresas que hacen parte de la muestra realizan principalmente actividades comerciales (64%), esto quiere decir que el comercio es una de las actividades encargadas de jalonar en gran medida la economía del municipio, aportando a la generación de empleo y a suplir las necesidades de los Rionegreros en cuanto a la obtención de los diferentes productos.

Por otro lado, el 24% de las empresas que hicieron parte de la muestra, pertenecen al sector de servicios y el 12% restante hace parte de las empresas industriales del municipio.

Otro aspecto significativo y que permite abordar directamente uno de los temas importantes de este trabajo de investigación, son los años de funcionamiento de las MIPYMES del municipio.

**Gráfico 6. Años de constitución**



**Fuente: Elaboración propia**

En el gráfico 6 se observa claramente que el 44% de MIPYMES Rionegreras que hicieron parte de la muestra, tienen más de 10 años de haberse constituido y de llevar a cabo sus actividades, lo que indica que son empresas que cuentan con una larga trayectoria dentro del municipio y que han logrado tener una continuidad. Se puede inferir entonces que la manera como han venido desarrollando sus actividades les ha permitido instalarse en el mercado empresarial, ofreciendo sus diferentes bienes o servicios a la comunidad.

Por su parte, el 36% de las MIPYMES de la muestra, tienen entre 6 y 10 años de constitución, lo que indica que han sido estables, pero que no poseen el mismo alcance, trayectoria o experiencia que tiene una empresa con más años de funcionamiento. Además, partiendo del acercamiento que se tuvo con los empresarios en el desarrollo del trabajo de campo, cabe destacar que todas las que hacen parte de este porcentaje son micro empresas. Finalmente, el 20% restante corresponde a las empresas que apenas están comenzando a surgir y que llevan entre 1 y 5 años de constitución o funcionamiento en Rionegro.

## 6. Resultados y análisis

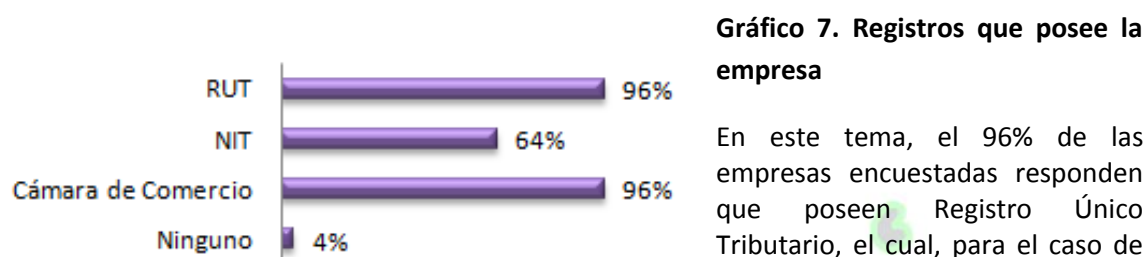
Después de conocer algunas características de las empresas que hacen parte de la investigación, tales como número de empleados, activos totales, sector al que pertenecen y años de constitución, se pasó a identificar bajo qué figura legal se encuentran operando estas organizaciones, obteniendo que un 56% de las empresas encuestadas se encuentran bajo la figura de persona jurídica, situación que es positiva ya que genera una mayor confianza a los clientes, proveedores o las diferentes personas o entidades que tengan un tipo de relación con estas organizaciones.

El 44% restante actúan bajo la figura de persona natural, debido a la cantidad de requisitos que genera la constitución de una persona jurídica y las diferentes obligaciones formales y sustantivas que asumen a la hora de desarrollar sus actividades.

Una vez identificado que el 56% de las empresas de la muestra son personas jurídicas, es importante resaltar que su mayoría actúan como Sociedades Anónimas S.A(50%), seguidos por la Sociedad por Acciones Simplificadas S.A.S (43%) y por la Empresa Unipersonal E.U (7%).

Estos resultados están ligados, por un lado a la responsabilidad limitada frente a terceros que tienen la S.A y S.A.S y por el otro a la representatividad, antigüedad y confianza que poseen las Sociedades Anónimas dentro del mercado empresarial y la facilidad que tienen las S.A.S para ser constituidas.

Ligado a la clase de personería y al tipo societario bajo el cual actúan las MIPYMES encuestadas, se realizó una pregunta acerca de algunos documentos comerciales con que cuenta la empresa, tal como se muestra en gráfico 7.



**Fuente: Elaboración propia**  
Simplificado, debe estar exhibido en un lugar visible en el sitio donde se desarrollan las actividades.

Asimismo, igual porcentaje de empresas responden afirmativamente que cuentan con el documento de Cámara de Comercio o Registro Mercantil debidamente actualizado, lo que refleja un compromiso por parte de los empresarios con la ley, ya que mantienen una actualización constante ante las autoridades pertinentes. En el caso del NIT, solo el 64% de los empresarios manifiestan tenerlo, lo que refleja un desconocimiento por parte del 32% restante acerca de este término, puesto que no saben que el NIT se encuentra contenido dentro del RUT (Registro Único Tributario), es decir, el segundo es el documento y el otro es solo una parte del mismo, porque el NIT es el número que identifica a la empresa como única dentro del territorio nacional. En esta pregunta, solo el 4% de las empresas encuestadas no posee ninguno de los documentos en mención, lo cual implica que se encuentra en la total informalidad.

Por otro lado se indaga sobre la estructura organizacional de la empresa, referente al organigrama y la plataforma estratégica en cuanto a misión, visión, objetivos, metas, valores corporativos, filosofía y política de salud ocupacional, teniendo como resultado que el 44% de las MIPYMES de la muestra no cuentan con un organigrama que les permita identificar los niveles jerárquicos que hay en la compañía, ni tampoco cómo es el flujo de información dentro de las diferentes áreas que la componen.

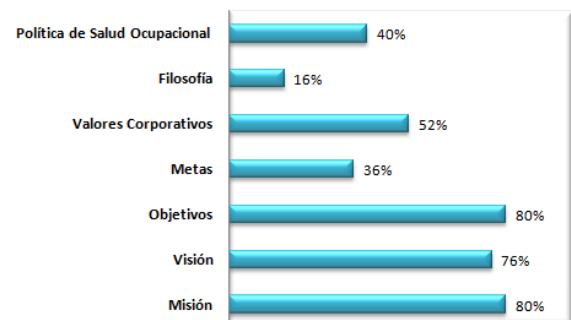
Por su parte, un 56% manifiestan que poseen un organigrama, el cual facilita tener una visión informativa para quienes estén interesados en conocer el funcionamiento de la empresa, tanto de los niveles, como de los diferentes cargos que se desarrollan en la organización. El

organigrama es el encargado de definir los grados de autoridad y además, permite establecer las diferentes funciones, tareas y responsabilidades que se tienen para la toma de decisiones organizacionales, es decir, que entre más alto se encuentre el cargo o área dentro del organigrama, sobre éste va a recaer una carga mayor a la hora de la toma de decisiones.

De igual manera, como se puede observar en el gráfico 8, se evalúa un punto de vital importancia para las organizaciones como lo es la Planeación Estratégica, la cual debe contar con unos elementos claves y claramente definidos tales como misión, visión, objetivos, metas, valores, filosofía y políticas. Cada uno de estos puntos define y caracteriza la gestión estratégica de la organización.

**Gráfico 8. Elementos de planeación estratégica**

Los resultados obtenidos en este punto arrojan que el 80% de las empresas encuestadas tienen su misión claramente definida, la cual refleja el porqué de la existencia de la organización y el qué hacer de la misma. En la misión, también se encuentra determinado el alcance que tiene la empresa, es decir, a qué tipo de clientes van dirigidos sus productos y/o servicios.



En cuanto a la visión, 76% de los empresarios afirman tenerla, ésta es la que determina qué es lo que quiere la empresa y a qué quiere llegar en el futuro. Una visión debe ser planteada de forma que sirva de motivación e iniciativa para cada uno de los sujetos que componen la organización.

Fuente: Elaboración propia

También se preguntó si la empresa contaba con objetivos y metas, obteniendo como respuesta que el 80% tenían objetivos y sólo el 36% metas, estos dos elementos hacen parte clave de las estrategias organizacionales y se encuentran directamente relacionados con la misión y visión empresarial.

Por otro lado, se indagó a los empresarios acerca de si buscaban una mayor participación en el mercado de sus actuales productos y/o servicios, teniendo como resultado que el 84% de los empresarios de la muestra si se encaminan por dicho objetivo. Además responden que utilizan las siguientes estrategias para lograr un mayor cubrimiento de sus clientes:

- Buena atención al cliente por parte del personal y calidad en el producto y/o servicio.
- Jornadas de descuentos, promociones, bajos precios, mercadeo, constantes descuentos de acuerdo al volumen de la venta.
- Volantes, publicidad radial, publicidad en feria y en diferentes eventos de MIPYMES, videos publicitarios, ferias internacionales y comerciales en televisión.
- Investigación del mercado e innovación en los productos y/o servicios.
- En las empresas transportadoras, manifiestan que mejoran su parque vehicular, realizan estudios constantes que revelen la percepción del servicio por parte del cliente y también innovan en la creación de nuevas rutas que ayuden a tener un mayor cubrimiento de las diferentes zonas del municipio.

Por su parte, el 16% restante manifiestan que no poseen ninguna estrategia para tener mayor participación en el mercado, resaltando que en esta proporción se encuentra incluida la



mediana empresa que hizo parte de la muestra, la cual respondió que no daban abasto a sus clientes y que por esta razón no se diseñaban ni implementaban estrategias para tal objetivo.

Después de conocer la estructura organizacional, la forma como se encuentran constituidas las empresas y teniendo un conocimiento previo de cómo es el funcionamiento de las MIPYMES encuestadas, se comienza a profundizar en los temas que quizá tienen la mayor relevancia en este trabajo de investigación, tales como el financiero y contable, los cuales van directamente relacionados con la profesión contable y el Modelo de Gestión Financiera Integral para MIPYMES.

En primer lugar se identificó si la empresa tiene establecido un sistema de información contable, donde el 80% de ellas aseguran contar con éste, el cual les permite saber con qué cuenta la empresa. De este porcentaje, la gran mayoría tienen un contador que es el facultado para llevar la contabilidad de la empresa, pero en el 30% de ellas, el encargado es el gerente, administrador o propietario del negocio. Esta última situación no garantiza que dichas personas tengan las adecuadas nociones para llevar una contabilidad completa y confiable.

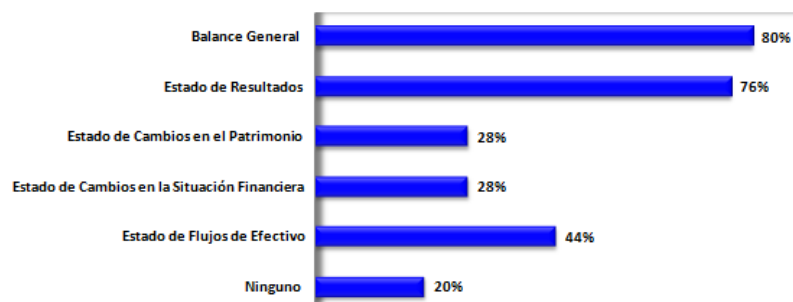
El 20% de las empresas restantes manifiestan que no poseen ningún tipo de sistema de información contable, debido a que sus propietarios conocen las diferentes necesidades de sus organizaciones.

En segundo lugar, se preguntó si la empresa contaba con un software de contabilidad, el cual se establece como una herramienta que facilita la seguridad, el control y la adecuada administración de la información contable de una manera más organizada y completa, ofreciendo mayor claridad y exactitud en la información que es clave para la toma de decisiones.

Sin embargo, para aquellas empresas que no cuentan con los recursos necesarios para adquirir un software, pueden hacer uso de una herramienta básica como lo son las hojas de cálculo que aunque no ofrece los mismos beneficios, es útil para dar cuenta de las operaciones de la empresa. Para este aspecto el 64% de las empresas de la muestra tienen un software de contabilidad instalado, el cual arroja la información de las constantes operaciones que realizan y un 36% no poseen ningún software de contabilidad.

Teniendo claro si la empresa lleva o no contabilidad y de qué manera procesan la información, en el gráfico 9 se procede a evaluar qué informes contables desarrollan las empresas.

**Gráfico 9. Estados financieros que elaboran las empresas**



Fuente: Elaboración propia

Como se visualiza en el gráfico anterior, el 80% de las empresas que hacen parte de la muestra, elaboran el balance general, el cual es el encargado de mostrar cómo está la empresa financiera y patrimonialmente a determinada fecha. En éste se detallan los activos con que cuenta la empresa y las obligaciones con terceros y socios, divididas en corrientes y no corrientes, es decir, a corto y a largo plazo.

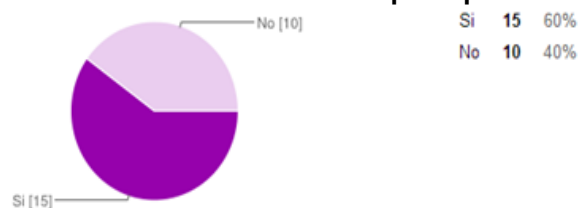
Así mismo, 76% de los empresarios elaboran el estado de resultados, esto indica que podría haber desconocimiento por parte de uno de ellos, ya que para elaborar el balance general es necesario contar con la información que arroja el estado de resultados, pues este es el encargado de mostrar los diferentes ingresos y egresos que tiene la empresa durante un periodo de tiempo, precisando así la utilidad que se tiene en dicho lapso.

Igualmente, 28% de las empresas aseguran desarrollar el estado de cambios en el patrimonio y el estado de cambio en la situación financiera respectivamente, los cuales no siendo menos importantes son quizás los estados que los empresarios dicen llevar por obligación más no porque tengan un conocimiento amplio de estos. Por otra parte, 44% de los empresarios manifiestan preparar el estado de flujos de efectivo, el cual es complementario al estado de cambios en la situación financiera, porque muestra el efecto que trae la toma de decisiones y el efectivo que se genera en el desarrollo de las actividades de operación, inversión y financiación dentro de la empresa. En los últimos años, este estado ha venido tomando bastante fuerza, ya que permite identificar la capacidad de la empresa para generar efectivo, lo que ayuda a la toma de decisiones. Por último, solo en el 20% de las empresas encuestadas, no se elabora ningún estado financiero, lo que es preocupante porque esto puede significar que los empresarios no tienen el conocimiento de que en los estados financieros se revelan los resultados obtenidos en sus empresas.

De igual forma, se pasa a cuestionar a cada uno de los empresarios acerca del desarrollo de presupuestos en la organización, donde se obtuvo un resultado medianamente positivo, puesto que 60% de ellos afirman realizarlos con la finalidad de tener una visión de sus futuras ventas y la rentabilidad de la empresa,

como también, con un fin informativo para sus propietarios. En el 40% restante de las organizaciones, no desarrollan presupuestos que les permita saber con que pueden llegar a contar en un corto o mediano plazo. (Ver gráfico 10)

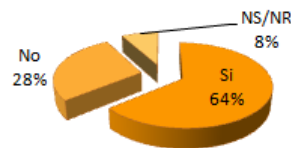
**Gráfico 10. Elaboración de presupuestos**



**Fuente: Elaboración propia**

A partir de la información obtenida sobre si se lleva o no contabilidad en las organizaciones, se pasa a indagar si tienen en cuenta o se apoyan en dicha información para la gestión y la toma de decisiones, ya que la contabilidad es la encargada de suministrar información económica, financiera y patrimonial de una manera útil, pertinente, confiable, comparable, clara, exacta, oportuna, precisa y segura, que permita a los empresarios tomar decisiones favorables que ayuden al éxito de sus organizaciones.

**Gráfico 11. Toma de decisiones con base en los estados financieros**



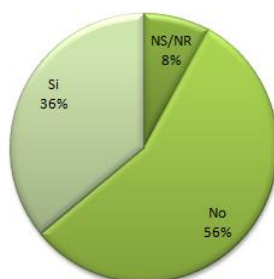
Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 11, el 64% de la muestra manifiesta que tienen en cuenta los estados financieros para la toma de decisiones, lo que evidencia que dichos empresarios son bastante conscientes de la importancia que tiene la contabilidad como herramienta para el proceso de toma de decisiones. Por su parte, el 28% que respondió que no tienen en cuenta los estados financieros para la toma de decisiones, señalan que las decisiones se toman a partir del conocimiento que tiene el propietario del negocio y de acuerdo a las necesidades que se presentan en el día a día de la empresa o simplemente porque no los elaboran para tal fin y únicamente se realizan como requisito de ley. Finalmente, un 8% no da respuesta al respecto.

En cuanto a la periodicidad de elaboración de los estados financieros, se evidencia que el 100% de la muestra de MIPYMES que los elaboran, lo hacen como mínimo anualmente, resaltando que muchas de estas empresas realizan estados financieros de periodos intermedios, ya sea mensual, trimestral y semestral.

Posteriormente, se realizó una pregunta que informara si las MIPYMES elaboraban proyecciones financieras, las cuales de la mano de una buena planificación, unos presupuestos debidamente elaborados y los estados financieros de una organización, se pueden convertir en elementos clave que apoyen una gestión empresarial exitosa, basada en fundamentos y retos que motiven la organización.

**Gráfico 52. Elaboración de proyecciones financieras**



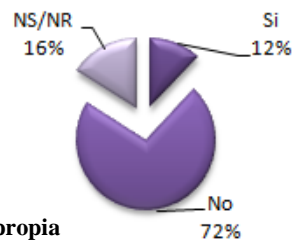
Fuente: Elaboración propia

Frente a la información que se presenta en el gráfico 12, el 56% de las empresas encuestadas no realizan ninguna proyección financiera, el 8% no responden a este cuestionamiento y el 36% dicen si llevarlas a cabo, apuntando a que la realizan con el fin de conocer cuál es su liquidez, su capacidad de endeudamiento, sus futuras inversiones; de tener metas de rentabilidad y de crecimiento, de mejorar la calidad en el servicio y determinar futuras necesidades que pueda tener la empresa en cuanto a su flujo de efectivo.

A la pregunta si la empresa ha tenido pérdidas recurrentes en los últimos tres años, solo 12% de las empresas encuestadas dicen tenerlas (ver gráfico 13). Esta pregunta se hizo con el fin de identificar si las empresas podrían llegar a tener problemas de continuidad en el corto o mediano plazo, puesto que este aspecto puede indicar que el ente económico no continuará funcionando normalmente. En conclusión, el 72% de las MIPYMES Rionegreras que hicieron parte de la muestra, durante los últimos 3 años siempre han presentado ganancias en sus estados financieros, siendo este aspecto algo positivo puesto que no hay un riesgo de continuidad claramente identificado para estos negocios.

**Gráfico 13. Pérdidas recurrentes en los últimos tres**





Fuente: Elaboración propia

En la encuesta también se decidió indagar acerca del apoyo que reciben los empresarios por parte de las diferentes entidades que ofrecen financiamiento a las MIPYMES para realizar inversión en sus empresas. El 72% de los empresarios encuestados se financian con capital propio, lo que quiere decir que se apoyan en la rentabilidad que genera la empresa o en el respaldo que brindan los propietarios de la organización. Adicional a esto, 68% de ellos buscan apoyarse en los créditos que ofrecen las entidades financieras (bancos, cooperativas, etc.). De lo anterior se puede inferir que ninguna de las empresas recibe financiación por parte de entidades que fomentan las MIPYMES, esto se puede dar por el desconocimiento que tienen los empresarios acerca de estos programas estatales o por la cantidad de trámites que se deben desarrollar para acceder a este tipo de recursos y que son bastante dispendiosos de cumplir por parte de las empresas.

Cuando las empresas requieren apoyo para financiarse, no solo deben cumplir con estas obligaciones, sino también con aquellas inherentes a su operación, puesto que constantemente se deben estar pagando créditos de los proveedores, nómina de los empleados y en ciertos casos los dividendos de los socios.

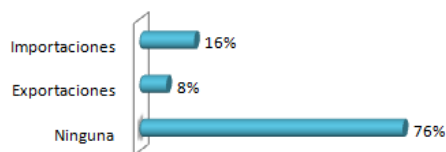
En este sentido, el 68% de las empresas que hicieron parte de la muestra, no tienen dificultades de pago en sus obligaciones, de lo cual se podría decir que éstas poseen una buena solvencia en cuanto a la liquidez a corto plazo. Por su parte, el 16% de los empresarios dicen tener dificultades para el pago de los proveedores, el 8% para el pago de créditos bancarios, el 4% para el pago de la nómina y el 4% restante no dio respuesta al respecto.

Cuando la gestión para la toma de decisiones en la empresa es de calidad, se prevén las situaciones que puedan llegar a surgir a raíz de las mismas, es por esta razón que se pregunta a los empresarios si realizan algún estudio previo para tomar las diferentes decisiones de operación, inversión o financiación, dando como resultado que 76% de los empresarios encuestados, realizan estudios cuando se trata de una inversión, las cuales son las encargadas de arrojar futuros rendimientos a la empresa. Por su parte, el 40% dicen realizar estudios cuando se trata de una decisión de operación, puesto que afecta directamente el funcionamiento de las actividades dentro de la organización. Por último solo 36% de los empresarios realizan estudios a la hora de financiarse.

Los empresarios que no dieron respuesta a esta pregunta (24%), manifiestan que no se hace necesario realizar ningún estudio para tomar estas decisiones, ya que lo hacen de acuerdo a las necesidades que tenga la empresa en el día a día, olvidando que en el caso que se tomen decisiones precipitadas, ya sean de operación, inversión o financiación, se pueden llegar a adquirir responsabilidades no planeadas o podrían traer consecuencias que ocasionen hasta el cierre de la organización.

Otro aspecto que fue de interés conocer, consistió en saber si las MIPYMES del municipio de Rionegro realizan o no operaciones de comercio exterior, el 76% de la muestra, manifiestan no tener ninguna clase de operaciones de comercio exterior lo que indica que la mayoría de MIPYMES no tienen ningún contacto con mercados internacionales. El 16% dice que realizan importaciones debido a que en el país no se consiguen las materias primas requeridas para el desarrollo de su objeto social y otro de los motivos radica en la reducción de costos. El 8% restante dicen realizar actividades de exportación, siendo positivo para las MIPYMES ya que se tiene contacto con el mercado internacional.

#### Gráfico 14. Operaciones de comercio exterior



Teniendo en cuenta la información teórica recopilada y los resultados obtenidos en este trabajo de campo, se procede a realizar las conclusiones de esta investigación.

Fuente: Elaboración propia

## 7. Conclusiones

Rionegro con el pasar de los años se ha convertido en uno de los municipios estratégicos para la creación de empresa, debido a las diferentes ventajas que se tienen en el territorio, tales como el Aeropuerto Internacional José María Córdova, que permite el intercambio internacional de bienes y servicios, la Zona Franca, la calidad de las vías entre la ciudad capital del departamento de Antioquia (Medellín) y Rionegro y el crecimiento de la población que habita la ciudad.

Este municipio es considerado la capital del Oriente Antioqueño por el gran desarrollo industrial y comercial que ha presentado en la última década. Al llevar a cabo el trabajo de campo de la investigación, se encontró que las microempresas en Rionegro tienen amplia participación en el municipio y son las encargadas de jalonar la economía del mismo, puesto que son fuentes generadoras de empleo.

Es por lo anterior y teniendo como referencia el Modelo de Gestión Financiera Integral para MIPYMES, que se evaluaron cómo están las MIPYMES del municipio de Rionegro en cuanto a aspectos contables y financieros, para así tener una visión acerca de la gestión que éstas realizan, puesto que la gestión influye directamente en la toma de decisiones y en la continuidad empresarial. Partiendo de ahí se conocieron las fortalezas y debilidades relacionadas con los aspectos evaluados, para de este modo establecer los aportes que genera el MGFI.

Para sorpresa del grupo de investigación se comenzaron a percibir diferentes cambios en cuanto a la hipótesis inicial del trabajo, ya que el 80% de las empresas que se visitaron dicen tener estructurado un sistema de información contable, el cual para el MGFI es el encargado de aportar directamente a mejorar el control organizacional y a partir de ahí tener elementos sólidos para una buena toma de decisiones que apunten a la continuidad.

Así mismo, se encontró que en el 24% de la muestra se elaboran los cinco estados financieros básicos<sup>11</sup>, los cuales son fuente principal para alimentar el MGFI, ya que estos poseen información útil y pertinente para la toma de decisiones dentro de la organización. Igualmente, los resultados arrojaron que el 32% desarrollan por lo menos el balance general y el estado de resultados, el 16% elaboran estos dos más el estado de flujos de efectivo, el 4% preparan el balance general, estado de resultados, estados de cambios en el patrimonio y estado de cambios en la situación financiera, el 4% elaboran el balance general y el estado de flujos de efectivo y el 20% restante no cuenta con un sistema de información contable que le permita elaborar estados financieros básicos.

Respecto a la situación anterior, se concluye que para la Gestión Financiera Integral se hace necesario contar con un sistema de información contable sólido que garantice un adecuado control de la información, dentro del cual se recomienda preparar los cinco estados financieros básicos, puesto que estos poseen información diversa y útil para la toma de decisiones, que garanticen el progreso y continuidad de la MIPYME.

Otra herramienta importante que hace parte del modelo y que proporciona información para la toma de decisiones son las proyecciones financieras, debido a que pronostican los resultados económicos y financieros futuros de la organización. En este aspecto sólo el 36% de la muestra realiza proyecciones financieras, lo que significa que el 64% restante no pueden pronosticar situaciones futuras que afecten directa o indirectamente a la empresa en cuanto a sus resultados y operaciones. Es aquí donde el MGFI puede aportar a las MIPYMES rionegreras, ya que si elaboran proyecciones financieras pueden identificar y mitigar los posibles riesgos que se generen en la empresa, a través de estrategias de gestión y planeación. Adicionalmente, este tipo de proyecciones permiten que se gerencia el valor del negocio en el tiempo y que no se vea la empresa con un generador de recursos para el día a día de los dueños sin trascender en el mercado.

Es importante resaltar que la información financiera y contable va estrechamente relacionada con una adecuada planeación para la toma de decisiones empresariales. Durante el desarrollo del trabajo de campo se pudo evidenciar que la mayoría de empresarios encuestados tienen en cuenta este tipo de información para la toma de decisiones, sin embargo, sigue el reto para que todas las empresas tomen conciencia de la importancia de poseer una adecuada información contable y financiera, a partir de un sistema de información estructurado que garantice el adecuado control de la empresa.

Como parte de la gestión financiera integral también es necesario evaluar dentro de la organización el componente administrativo, en el cual muchos empresarios durante la investigación manifestaron la importancia de la toma de decisiones basados en la información contable, de una manera estratégica y que garantice la adecuada utilización de los recursos,

---

<sup>11</sup>«Se entiende como Estados Financieros Básicos en Colombia bajo la norma contable, el Balance General, Estado de Resultados, Estado de Cambio en el Patrimonio, Estado de Cambios en la Situación Financiera y Estado de Flujos de Efectivo. Excepto para las microempresas, ya que el DR 1878 del 2008 plantea que para estas organizaciones dichos estados financieros básicos son el Balance General, Estado de Resultados y Estado de Inventarios. No obstante, para efectos del MGFI, los cinco estados financieros mencionados son necesarios, ya que poseen información desde diversas perspectivas, útil para la toma de decisiones, por lo cual la omisión de información que plantea la norma para las microempresas aparece como un obstáculo para el proceso decisional en este tipo de organizaciones» (Castaño y Correa, 2010, p. 142).



apuntando al objetivo básico financiero, el cual se define como la maximización de valor y por ende al progreso de la empresa con el pasar de los años.

Por su parte, en el componente legal se tiene en cuenta la formalización de la organización, debido a que si las empresas son legales en su funcionamiento y tienen todo en regla, generan un ambiente de confianza ante los proveedores, clientes, empleados, el Estado y la sociedad en general. Respecto a este punto, se evidenció que el 96% las MIPYMES Rionegreras que hicieron parte de la muestra, reconocen la importancia de registrarse legalmente para el desarrollo de sus actividades, sin embargo, es notorio que muchas de ellas lo hacen por cumplir con un requisito, desconociendo en algunas ocasiones los mismos documentos que ya tramitaron para su operación y los elementos que los componen. Un ejemplo de esto, es que para algunos empresarios no hay claridad que el RUT contiene el NIT y a la hora de indagarlos respondieron que tenían uno más no el otro, lo que demuestra cierto tipo de desconocimiento normativo básico en las empresas.

En el trabajo de campo, también se evaluó el componente comercial, el cual apunta a las estrategias que utilizan las MIPYMES de Rionegro para aumentar su participación en el mercado y generar mayores ingresos. En este aspecto se pudo confirmar que las estrategias que llevan a cabo son efectivas, pero que están enfocadas al corto plazo, lo cual mantienen en el tiempo la organización, aunque no con una visión de crecimiento de la empresa en el largo plazo. Asimismo, cabe resaltar que según los resultados, las estrategias organizacionales están más enfocadas a las decisiones de inversión que a las decisiones de operación y financiación, lo que muestra que la mayoría de empresarios sólo se preocupan a la hora de invertir, pues de esta opción es quizás de donde piensan obtener mayores resultados o ganancias. Para las otras decisiones, los empresarios dicen tomarlas de acuerdo a las necesidades del negocio, dejando a un lado la planeación.

Por otro lado, al evaluar el componente internacional fue posible apreciar que el 76% de los empresarios encuestados no realizan ninguna operación de carácter internacional ni planean hacerlo, por lo que se puede plantear que las MIPYMES del municipio se encuentran cerradas a los mercados internacionales, negándose a las posibilidades de tener unos mejores resultados si deciden realizar actividades de importaciones que suplan las necesidades de herramientas o materias primas que no se desarrollen en el territorio nacional, o exportaciones que permitan dar a conocer sus diferentes productos y ampliar su participación en el mercado.

Una vez realizado el trabajo de campo y analizado los resultados componente por componente, se observa que las MIPYMES del municipio de Rionegro que hicieron parte de la muestra de investigación, cuentan con fortalezas en algunas de los aspectos que se plantean en la gestión financiera, sin embargo, presentan muchos aspectos a mejorar para alcanzar que esa gestión financiera sea integral y que ayude al proceso de toma de decisiones y a la continuidad empresarial.

El Modelo de Gestión Financiera Integral para MIPYMES, contempla muchos aspectos fundamentales e importantes para lograr una gestión financiera integral, tomando como base el componente contable y financiero, el cual aplicado a las MIPYMES del municipio de Rionegro, va a ayudar a superar las diferentes falencias que tienen y que fueron evidenciadas a partir de esta investigación, generando progreso y por ende un crecimiento del valor del negocio. El MGFI se convierte en el foco integrador y del cual deberían partir estas empresas a la hora de tomar decisiones empresariales que apunten a la continuidad, teniendo como eje central la información financiera y contable, a fin de mejorar la gestión del negocio y conseguir los objetivos estratégicos.

Sin embargo, con la entrada en vigencia de la Ley 1314 de 2009, “por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia”, surge una serie de cambios ligados a la información contable financiera, situación que implica que todas las empresas colombianas, sin importar su clasificación (grande, mediana, pequeña o micro), deben encaminar procesos para la adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Igualmente, es importante que en el Modelo de Gestión Financiera Integral se replantee algunos cambios en cuanto a la información financiera y contable, de manera que se acomode al lenguaje internacional y que se ajuste a las necesidades del mercado.

## Referencias Bibliográficas

Betancur, M.Y., Yepes, A. y Torres, R. (2010). Riesgo de continuidad detectado a partir del análisis financiero en micro y pequeñas empresas de Medellín. *Adversia*, 9, Artículo 3. Extraído el 20 de junio, 2013 de <http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/adversia/article/viewFile/11715/10674>

Cabeza, L. y Muñoz, A.E. (2010). Análisis del proceso de toma de decisiones, visión desde la pyme y la gran empresa de Barranquilla. [Versión electrónica]. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración - Vol. VI, 10*, 9-39. Extraído el 22 de junio, 2013 de [http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos\\_latinoamericanos\\_administracion/volumenVI\\_numero10\\_2010/analisis\\_proceso\\_toma\\_decision\\_es\\_vision\\_pyme\\_gran\\_empresa.pdf](http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_latinoamericanos_administracion/volumenVI_numero10_2010/analisis_proceso_toma_decision_es_vision_pyme_gran_empresa.pdf)

Cámara de Comercio de Medellín. (2012). Una base empresarial sólida y una política local coherente, la mejor garantía de progreso para la región. Extraído el 24 de junio, 2013 de [http://www.camaramed.org.co:81/mcc/sites/default/files/doc\\_digital/anexos/2011/Nov/1.lascamarasdecomercioylacompetitividadregional.pdf](http://www.camaramed.org.co:81/mcc/sites/default/files/doc_digital/anexos/2011/Nov/1.lascamarasdecomercioylacompetitividadregional.pdf)

Canós, L., Pons, C., Valero, M. y Maheut, J.P. (s.f). Toma de decisiones en la empresa: proceso y clasificación. Extraído el 1 de mayo, 2013 de <http://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/16502/TomaDecisiones.pdf?sequence=1>

Castaño, A. (2011). Actitudes de los emprendedores de micro y pequeñas empresas frente a la adquisición de información externa para la toma de decisiones comerciales. [Versión electrónica]. *Estudios Gerenciales*, Vol. 27, 121, 159-173. Extraído el 19 de junio, 2013 de [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/1122/pdf](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1122/pdf)

Castaño, C.E y Correa, J.A. (2010). Reflexiones sobre la gestión financiera integral en MIPYMES. *Colombian Accounting Journal*, Vol 4, No 4, 125-148.

Castaño, C.E, Correa, J.A y Jaramillo, F (2011). MIPYMES: Importancia, caracterización y un modelo de Gestión Financiera integral en escenarios de competitividad global. Inédito

Colombia, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Departamento Nacional de Planeación – Dirección de Desarrollo Empresarial. Documento CONPES 3484 - Política Nacional para la transformación productiva y la promoción de las micro, pequeñas y

medianas empresas: un esfuerzo público-privado. (2007). Extraído el 15 de Octubre, 2012 de <http://www.huila.gov.co/documentos/C/CONPES3484de2007.pdf>

Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio. (2011, Septiembre). Impacto de la Formalización Empresarial en Colombia. Colección Cuadernos de Análisis Económico n° 1. Extraído el 01 de mayo, 2013 de <http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Libros/Cuaderno%20de%20An%C3%A1lisis%20Econ%C3%B3mico%20No.%201.pdf>

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

Decreto 2649 de diciembre 29 de 1993, "Por el cual se reglamenta la contabilidad en general y se expiden los principios o normas de contabilidad generalmente aceptados en Colombia."

González, P. y Bermúdez, T. (2008). Una aproximación al modelo de toma de decisiones usado por los gerentes de las micro, pequeñas y medianas empresas ubicadas en Cali, Colombia desde un enfoque de modelos de decisión e indicadores financieros y no financieros. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 52, 131-154.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación (5a ed.). Perú: Mc Graw Hill.

Información MIPYMES Censo 1990 y 2005. Extraído el 4 de Octubre, 2012 de <http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=aGltR-nsPrU%3d&tabid=809> (s.m.d).

Jaramillo Naranjo, O.L. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al Programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Pensamiento & Gestión*, 18, Universidad del Norte, 103-137, 2005. Extraído el 12 de junio, 2013 de [http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento\\_gestion/18/4\\_Gestion%20del%20talento%20humano.pdf](http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/18/4_Gestion%20del%20talento%20humano.pdf)

La toma de decisiones de la empresa. (s.m.d). Extraído el 1 de mayo, 2013 de <http://www4.ujaen.es/~cruiz/diplot-5.pdf>

Ley 1314 de 2009, "Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia"

Ley 590 del 10 de julio de 2000, "Ley MIPYMES"

Ley 905 de agosto 2 de 2004, "Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones"

Long, M. (s.f). La toma de decisiones empresariales. Extraído el 19 de junio, 2013 de <http://www.carleandrioli.com/espanol/boletines/nuevos/LaTomaDeDecisionesEmpresariales.pdf>



Mesa, R.J. (2010, Noviembre 29). PYMES al ritmo de la economía y los apoyos. El Colombiano, p. 1e. Extraído el 12 de junio, 2013 de <http://www.elcolombiano.com/proyectos/pdfs/empresas-que-le-apuestan-a-antioquia-pymes.pdf>

Norma Internacional de Auditoría 570: "Negocio en Marcha." Extraído el 24 de junio, 2013 de <http://www.perucontadores.com/nia/NIA570.pdf>

República de Colombia, Departamento Nacional de Planeación, Dirección de Estudios Económicos. (2005). La Dinámica Industrial, Crecimiento Económico y PYMES: Un análisis de Datos de Panel para el caso colombiano 1980 -2000. Documento 292: Cardona, M. y Gano, C.A. Extraído el 12 de junio, 2013 de [https://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/DEE/Archivos\\_Economia/292.pdf](https://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/DEE/Archivos_Economia/292.pdf)

Restrepo, L.F., Méndez, C.E., Rivera, H., Mendoza, L. y Vélez, R. (s.f). Modelo para que las empresas vivan más tiempo. Fascículo Interactivo 01 de 16. Tomo III. Extraído el 25 de junio, 2013 de [http://www.urosario.edu.co/urosario\\_files/72/7273e6ce-4a07-4652-be2c-68a777b84acd.pdf](http://www.urosario.edu.co/urosario_files/72/7273e6ce-4a07-4652-be2c-68a777b84acd.pdf)

Rodríguez, A.G. (2003). La realidad de la PYME Colombiana. Desafío para el desarrollo. Extraído el 12 de junio, 2013 de <http://www.fundes.org/uploaded/content/publicacione/1241969270.pdf>

Soriano, L.C. (2005). El 80% de las pymes fracasa antes de los cinco años y el 90% no llega a los diez años. ¿Por qué? Extraído el 26 de junio, 2013 de <http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/ochentapy.htm>