

Modelo Estratégico Financiero para microempresas

Strategic Financial Model for microenterprises

RESUMEN

Dado que las microempresas tienen dificultades organizacionales para desarrollar sus negocios en los mercados nacionales, se realiza esta investigación cuyo objetivo es proponer un Modelo Estratégico Financiero para microempresas. La metodología de enfoque cuantitativo, para el diseño del modelo se siguió un estudio de tipo proyectivo, y diseño no experimental, la población está conformada por empresarios miembros de (PRODES) de la Asociación - Asociación Colombiana de Micros y Pequeñas empresas (ACOPI), de la seccional Tolima. Se concluye que la implementación del Modelo de Gestión Estratégico Financiero favorece el aprovechamiento de los recursos y capacidades de las microempresas, permitiendo dinamizar las sinergias institucionales entre: sociedad, con el beneficio de productos y servicios a los usuarios; con valor agregado desde la calidad; empresa, con el beneficio de las microempresas. Igualmente, evitaría que éstas sufran impactos negativos en la producción nacional y por tanto departamental y municipal, por importaciones de: Calzado, Vehículos, Gases y aceites, Prendas de vestir, entre otros.

Palabras clave: Gestión estratégica; Modelo de gestión estratégica.

ABSTRACT

Given that microenterprises have organizational difficulties in developing their businesses in national markets, this research is carried out, the objective of which is to propose a Strategic Financial Model for microenterprises. The quantitative approach methodology, for the design of the model, a projective study was followed, and a non-experimental design, the population is made up of businessmen members of (PRODES) of the Association - Colombian Association of Micro and Small Businesses (ACOPI), of the Tolima section. It is concluded that the implementation of the Strategic Financial Management Model favors the use of resources and capabilities of microenterprises, allowing the institutional synergies to be energized between: society, with the benefit of products and services to users; with added value from quality; company, with the benefit of microenterprises. Likewise, it would prevent them from suffering negative impacts on national and therefore departmental and municipal production, due to imports of: Footwear, Vehicles, Gases and oils, Clothing, among others.

Keywords: Strategic Management model; Business economics; Business finance.

INTRODUCCIÓN

Dado que las microempresas tienen dificultades organizacionales para desarrollar sus negocios en los mercados nacionales y que, según los índices regionales de estudios económicos publicados por Cámara de Comercio de Ibagué, (2017), en relación con los años 2014 – 2016, alertan sobre el impacto de las microempresas en la economía de la región, según lo expresan:

“Los resultados inflacionarios en conjunto, con el crecimiento en las tasas de interés comerciales, plantean un panorama desalentador para el empresario colombiano y sobre todo para los que hacen empresa en el Tolima, teniendo en cuenta que el aparato productivo del departamento recae en un 97,02% sobre microempresas, las cuales tienen una baja capacidad de reacción ante las adversidades macroeconómicas, con una alta probabilidad de salir del mercado”.

Estas situaciones problemáticas constituyen un marco de referencia de orden organizacional corporativo y de permanencia institucional en los mercados internos y en el aprovechamiento de oportunidades de participación en los negocios de los mercados internacionales, que para afrontarlas es necesario seguir modelos reconocidos, que soporten técnicamente las decisiones tomadas por las empresas.

Al respecto Applegate, (1994), expresa:

“La dinámica de cambio generalizada que vive el entorno empresarial tiende a conllevar el cuestionamiento de las soluciones y teorías tradicionales, lo que estimula a la ciencia de la economía de la empresa hacia la búsqueda progresiva de nuevos modelos que se adecuen mejor a la nueva realidad objeto de estudio de esta ciencia”

Sin importar el tamaño de las organizaciones, se pueden seguir procesos estratégicos que permitan alcanzar los objetivos de crecimiento y expansión para ser más productivas y competitivas. Al tomar como referencia a García y Hernández (2009); las microempresas, pueden ejecutar su gestión estratégica en: procesos estratégicos, procesos clave y procesos de apoyo. Los primeros en función de las actividades, el segundo respecto de los contactos directos con los clientes y los terceros en relación con la integración con los anteriores y la relación con los proveedores.

Para cumplir con los objetivos propuestos, inicialmente se indagó sobre las diferentes teorías relacionadas con la internacionalización de las empresas; de esta búsqueda se tomó la Teoría de Recursos y Capacidades, como punto de referencia; debido a que es necesario analizar con cuáles de ellos cuenta la unidad productiva, para poder determinar su situación y de allí diseñar las diferentes estrategias operativas, organizativas y financieras; para atender el mercado interno y luego pasar a los mercados internacionales, si su capacidad administrativa, financiera y tecnológica lo permiten; al interior del documento se aprecia el Modelo Estratégico Financiero de Gestión propuesto, desde las áreas de producción y recursos humanos, según Fong et al. (2017), en la teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico.

El documento se enfoca en los componentes complementarios: diseño metodológico, materiales y métodos, resultados y conclusiones, en el desarrollo de los componentes de base del modelo desde la administración y las finanzas, el diseño del modelo estratégico financiero y las expectativas de aplicación del modelo en las empresas seleccionadas del sector industrial manufacturero y el subsector textil, confecciones, calzado, marroquinería y cuero, de la ciudad de Ibagué.

Gestión Estratégica

Hernández, et al. (2020) definen “la gestión estratégica se puede definir como el arte y la ciencia de formular implantar y evaluar decisiones que permiten el cumplimiento de los objetivos de la empresa”. La gestión estratégica requiere que los gerentes desarrollen un profundo conocimiento de la organización, su entorno y sus objetivos y sean capaces de tomar decisiones informadas y acertadas.

Modelo de Gestión Estratégica

Hernández, et al. (2020) Todo modelo es una representación actual y real que se refleja en la gerencia, como en todo tipo de teoría, los modelos ayudan a determinar una pauta, en base al desarrollo en el que está orientada la empresa. También, Vitola, et al., (2017) afirman “que no existe un modelo que, por sí mismo baste para direccionar las organizaciones, por lo que su aplicación adapta a sus necesidades, evidencia el secreto de su éxito.

Un modelo estratégico “se define por la constitución de un plan estratégico, o modelo diseñado, con el fin de mejorar sus procesos. Las organizaciones implementan estos modelos para mejorar sus operaciones y cumplir con sus objetivos estratégicos y con todo lo planteado en general. Para el desarrollo de este modelo se requiere la identificación de sus objetivos, de la identificación de los componentes claves y de la creación de formas de impulsar el crecimiento de la empresa y el logro de metas. (Gish, 2020).

MÉTODO

El enfoque de la investigación es cuantitativo, según Sampieri (2006) “cuando hablamos de una investigación cuantitativa damos por aludido al ámbito estadístico, es en esto en lo que se fundamenta dicho enfoque, en analizar una realidad objetiva a partir de mediciones numéricas y análisis estadísticos para determinar predicciones o patrones de comportamiento del fenómeno o problema planteado”, de proyectivo Hurtado (2000), “la investigación proyectiva tiene como objetivo diseñar o crear propuestas dirigidas a resolver determinadas situaciones” y diseño no experimental definida por Hernández et al (2014) como “aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables”, la población según Tamayo (2012) “es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno”. Para plantear el modelo, se proponen las siguientes fases:

Fase I Instrumentación, Fase II Inducción al empresario y la Fase III Desarrollo de las fases estructuradas, en ejecución del modelo, seleccionadas para tal fin.

RESULTADOS

Modelo de gestión estratégico financiero

Fases: Fase I de instrumentación, fase II de inducción al empresario y sus equipos de trabajo y III de aplicación del modelo a las microempresas preseleccionadas para tal fin.

Fase I instrumentación

Comprende una contextualización estructurada sobre el concepto: la Planeación estratégica es una estructura integrada de diferentes tipos de planes: planes estratégicos, programas a corto, mediano y largo plazo, complementados con planes operativos, según lo propone Steiner, (2007), el autor anteriormente citado, se realiza una propuesta de integración Teórica para el estudio integrado de la planeación estratégica...”, se concluye que:

La planeación estratégica incluye un corpus conceptual, una metodología y un conjunto de herramientas operativas; pero no existe un enfoque o modelo único de dicha herramienta, sino que estos varían, en función tanto del sustento teórico conceptual, como de la naturaleza y características de las organizaciones. (Saldaña, 2012).

En concordancia con lo conceptualizado y sobre el énfasis en los recursos tecnológicos se implementa las siguientes etapas de apoyo a la fase I:

Etapas 1. Diagnóstico del problema o análisis situacional (interno y externo) integrado con una caracterización de los recursos tecnológicos;

Etapa 2. Determinación de estrategias (Misión, Objetivos Estratégicos y Políticas),

Etapa 3. Elaboración de planes a corto y mediano plazo,

Etapa 4. Implementación de dichos planes

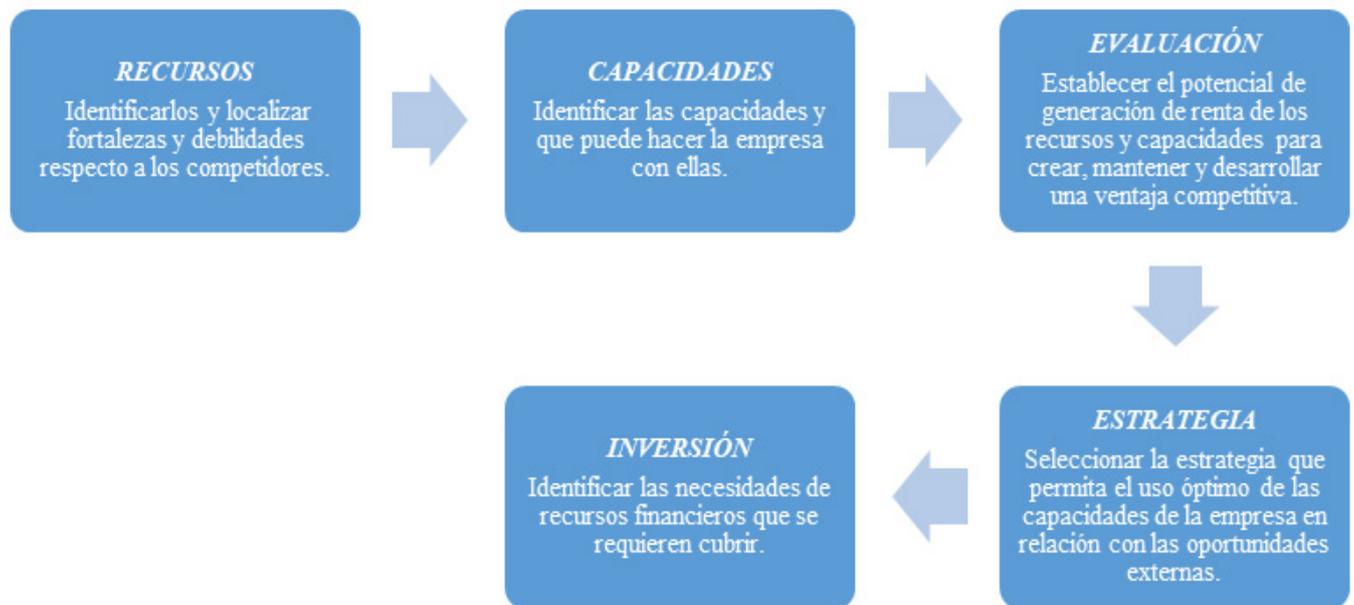
Etapa 5. Retroalimentación o evaluación de los resultados de cada acción.

Fase II, Inducción al empresariado

Al seguir la lógica de los lineamientos expuestos por Mantulak, et al. (2016) Plantea un modelo de inducción con una lógica de elección de la unidad empresarial, la actividad económica, en relación con el objeto social y de su diseño organizacional; que permitan centrar los roles de liderazgo y trabajo en equipo, frente a las posibilidades reales de la ejecución y del financiamiento de dichas operaciones, para esto se debe realizar un análisis interno de la organización y planificación de Recursos humanos, se sugieren las siguientes rutas:

Figura 1.

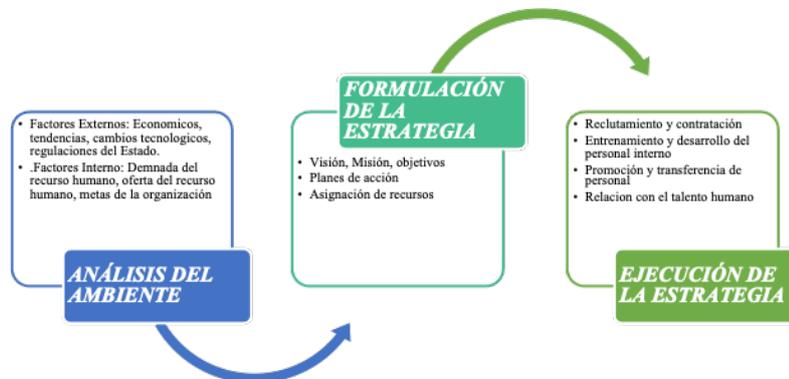
Ruta del Análisis Estratégico de la Organización



Fuente: Elaboración Propia.

Figura 2.

Ruta de la Planificación Estratégica de Recursos Humanos.



Fuente: Elaboración Propia.

Una buena administración del recurso humano en la empresa genera beneficios como:

Aprovechamiento de las capacidades y habilidades del talento humano, aumento en calidad, rendimiento y producción; tanto para el empleado como para la organización, motivación para los empleados y buen clima laboral, contratación de personal con altos perfiles, de acuerdo con el cargo. Ello permite que las tareas sean desarrolladas en forma oportuna y con calidad.

El modelo tiene como centro de atención estrategias de gestión financiera:

Figura 3.

Modelo Estratégico de la Gestión Financiera.



Fuente: Elaboración Propia.

Etapas 1. Pre iniciación.

Para analizar los recursos financieros, se debe realizar un diagnóstico interno y externo, como base para determinar la planeación estratégica financiera.

Etapas 2. Elaboración de la Planeación Estratégica Financiera.

Ortega (2008), define la planeación financiera como “un proceso, donde se establecen bases para planear las actividades financieras, con el fin de mitigar el riesgo en el tiempo y darle un uso adecuado a los recursos y capacidades de la organización”. Toda empresa debe realizar sus respectivos presupuestos en cada área funcional y determinar presupuestos y proyecciones desde los Estados Financieros, según la normativa NIIF según sus recursos y capacidades; en función de los objetivos trazados. Es importante agregar a la planeación financiera; el Flujo de Caja desde el estado de flujo de efectivo, con el fin de conocer el comportamiento de las actividades financieras, según las entradas de dinero y la forma como se hará uso de dicho recurso.

Etapas 3. Ejecución y control de la Planeación Financiera.

Una vez diseñada la planeación financiera, se procede a su respectiva ejecución, haciendo control de las metas propuestas y el cumplimiento de las estrategias planteadas para lograrlas, es decir es necesario comparar lo planeado con lo ejecutado, para analizar las posibles desviaciones a tiempo, e implementar planes de acción que permitan cumplir con el objetivo propuesto; por medio del control, los directivos de la empresa miden y rectifican las operaciones de ésta, por consiguiente, para lograr las alertas tempranas se deben seguir procesos específicos para optimizarlos.

Etapa 4. Control de la Planeación Financiera.

El control positivo se realiza para hacer seguimiento y establecer acciones de ajustes o correcciones sobre la marcha. Esta etapa se caracteriza por:

- a. El monitoreo hacia la mejora continua
- b. Resultados obtenidos
- c. Plan de acción o de mejoramiento contingencial

Etapa 5. Evaluación de los resultados de la Planeación Estratégica Financiera.

Para evaluar los resultados es necesario definir indicadores de medición, que permitan comparar lo presupuestado, con lo ejecutado; para ello se parte de una línea base, lo que existe antes de la planeación y que será el marco de referencia, para hacer seguimiento a los resultados; de igual forma se debe establecer metas al final de cada costo e ingreso operativo; todos los indicadores deben tener aspectos específicos para evaluar, ya sean cualitativos o cuantitativos. Los indicadores de evaluación deben ser claros, sencillos y en menor cantidad, donde se pueda analizar el cambio o representatividad de este.

Para Tapia (2011), los indicadores deben tener las siguientes condiciones:

- I. Asegurar los resultados y establecer metas estratégicas.
- II. Definir las evidencias que se quieren analizar, las variaciones que se pueden anticipar y establecer qué hacer a dichas variaciones que se presenten.
- III. Efectuar controles múltiples y realizar retroalimentación.
- IV. Seleccionar indicadores basados en la organización.
- V. Hacer que los recursos de la empresa sean rentables, de acuerdo con el monto de la inversión.
- VI. Supervisar los procesos de aprendizaje.
- VII. Indagar las causas de lo sucedido, o que está pasando; en los planos llevados a cabo.

Fase III. Desarrollo de las fases estructuradas, en ejecución del modelo

Caso de Referencia: Industria Manufactura, sector textil, confecciones, marroquinería y cuero.

Ejecución de la estrategia, desde el modelo diseñado:

Para la ejecución del modelo, es necesario seguir una ruta que indique que es posible obtener los resultados esperados, en ese sentido se tomó el planteamiento de (Thompson et al.,2007) citado en Olivares (2011), que se expresa a continuación:

Formar una organización con las competencias, capacidades y fortalezas de recursos para ejecutar con éxito las estrategias. Asignar los recursos a quienes dirigen la ejecución adecuada de una estrategia. Instituir normas y procedimientos que faciliten la ejecución de la estrategia. Adoptar mejores prácticas y buscar la mejora continua. Instalar sistemas operativos y de información que permitan llevar a cabo las funciones estratégicas de manera competente. Vincular recompensas e incentivos directamente con el logro de objetivos estratégicos. Inculcar una cultura corporativa que promueva una adecuada ejecución de la estrategia. Ejercer un liderazgo firme para impulsar la ejecución.

La aplicación del modelo en las microempresas de la industria manufacturera, dedicadas en este caso a la gestión, desde el sector textil confecciones, marroquinería, calzado y cuero, permitirá dar valor a los recursos y capacidades, de tal modo que se puedan identificar individualmente, para que hagan parte de un todo integral, que, en la misma dinámica de los negocios internos, pueda ser altamente efectiva en los mercados internacionales.

A partir de la integración de recursos y capacidades, y la aplicación de la matriz FODA matemática, posibilitará un análisis holístico de la empresa, mediante la relación de los recursos planteados y los factores clave, así como la caracterización de su entorno económico, social y medioambiental, a través de los factores influyentes. Ello, permitirá finalmente, la determinación de un estado de situación empresarial de base, que sirve como sustento para el diseño de otras estrategias de desarrollo de las microempresas

elegidas, para seguir el proceso de internacionalización.

La aplicación de herramientas de soporte estratégico, como: la matriz FODA matemática, el perfil de competitividad, el esquema PESTEL, el diamante de Porter y la matriz Vrio; entre otras, enriquecieron el proceso de diseño para la ejecución del mismo en las microempresas. Dada la importancia del sector y de las instancias asociadas al mismo, se propone aplicar el Modelo Estratégico Financiero de Gestión en estas unidades productivas dedicadas a la actividad manufactura y en especial a las organizaciones vinculadas al programa de Desarrollo Empresarial Sectorial (PRODES) de la Agremiación - Asociación Colombiana de Micros y Pequeñas empresas (ACOPI), de la seccional Tolima.

DISCUSIÓN

En el contexto de la gestión financiera, la Fase I de instrumentación debe enfocarse en la identificación de las necesidades financieras de la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos. Esto implica realizar un análisis de la situación financiera actual, identificar las oportunidades de mejora y desarrollar un plan de acción que incluya la implementación de las estrategias financieras necesarias.

Fase II de Inducción al empresariado del modelo estratégico de gestión financiera es una etapa clave en el proceso de implementación del modelo, ya que permite preparar a los empleados para asumir sus roles en la nueva estructura organizacional.

En el contexto de la gestión financiera, la Fase II de Inducción al empresariado debe enfocarse en capacitar a los empleados en los siguientes temas:

Conceptos básicos de gestión financiera. Los empleados deben comprender los conceptos básicos de gestión financiera, como los estados financieros, los presupuestos y los flujos de caja.

Políticas y procedimientos financieros. Los empleados deben conocer las políticas y procedimientos financieros de la organización.

Herramientas y técnicas de gestión financiera. Los empleados deben aprender a utilizar las herramientas y técnicas de gestión financiera necesarias para realizar sus funciones. Este conjunto de actividades proporciona un marco general para la implementación de la Fase II de Inducción al empresariado en organizaciones que buscan mejorar su gestión financiera. Sin embargo, es importante adaptarlo a las necesidades específicas de cada organización.

La Fase III es una etapa clave en el proceso de implementación del modelo estratégico financiero de microempresas, ya que permite poner en práctica las estrategias definidas en las fases de las fases I y II del modelo.

En el contexto de la industria manufacturera el modelo provee de herramientas que impulsen la adopción de mejores prácticas y búsqueda de la mejora continua como actividad para fomentar la innovación y el mejoramiento de los procesos de implementación de las estrategias. También, la instalación de sistemas operativos y de información que permitan llevar a cabo las funciones estratégicas de manera competente, debe dotar a la organización de los sistemas y herramientas necesarios para implementarlas. Otras estrategias pueden ser:

Vinculación de recompensas e incentivos directamente con el logro de objetivos estratégicos. Esta actividad debe motivar a los empleados a implementar las estrategias de manera efectiva.

Inculcar una cultura corporativa que promueva una adecuada ejecución de la estrategia. Esta actividad debe crear una cultura organizacional que apoye la implementación de las estrategias.

Ejercer un liderazgo firme para impulsar la ejecución. Esta actividad debe garantizar que las estrategias se implementen de manera efectiva.

Este conjunto de actividades proporciona un marco general para la implementación de la Fase III, en organizaciones manufactureras. Sin embargo, es importante adaptarlo a las necesidades específicas de cada organización, específicamente a la actividad manufactura y a las organizaciones afines al programa de Desarrollo Empresarial Sectorial (PRODES) de la Agremiación - Asociación Colombiana de Micros y Pequeñas empresas (ACOPI), de la seccional Tolima.

CONCLUSIONES

El diseño del modelo estratégico financiero de gestión permite dinamizar las sinergias institucionales entre: sociedad, con el beneficio de productos y servicios a los usuarios; con valor agregado desde la calidad; empresa, con el beneficio de las microempresas y la participación ACOPI como una de las agremiaciones con su programa institucional PRODES; Universidad, con la presencia de la Corporación Universitaria UNIMINUTO, desde el programa Administración Financiera, que lidera los procesos de aplicación del modelo y el estado, como aliado estratégico, desde la alcaldía y la gobernación, para propiciar crecimiento y desarrollo económico local y regional.

Implementar el modelo, evitaría que, dentro del tejido empresarial del Tolima, según cifras de estudios económicos de la jurisdicción de Ibagué, el Sector Manufacturero del Tolima (Cámara de Comercio de Ibagué, 2017) sufra impactos negativos en la producción nacional y por tanto departamental y municipal, por importaciones de: Calzado, Vehículos, Gases y aceites, Prendas de vestir, entre otros.

REFERENCIAS

- Applegate, L. (1994). La gestión en una era de la información: transformando la organización para la década de 1990. . North-Holland Publishing Co., Ámsterdam, Países Bajos,, 15.
- Cámara de Comercio de Ibagué. (2017). Estudio Económico de la jurisdicción Cámara de Comercio de Ibagué 2017. Ibagué, Tolima. Colombia: Dirección de investigaciones y publicaciones .
- Fong Reynoso, C., Flores Valenzuela, K. E., & Cardoza Campos, L. M. (7 de Mayo de 2017). La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico. *Nova scientia*, 30. Obtenido de SCIELO: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-07052017000200411
- Hernández E, Hernández N, Vargas P. (2020). Modelo de Gestión Estratégica para la Empresa Lap. Especialistas Villavicencio Meta. Universidad Cooperativa de Colombia Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables Programa de Administración de Empresas Villavicencio, Meta 10/07/ 202. <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/15cbd8f0-4f65-41e3-88b7-2d40142cb1b3/content>
- Hurtado J. (2000). Metodología de la investigación Holística. Caracas 2000.
- García Zayas, Y., & Hernandez Pérez, G. D. (2009). Metodología para caracterizar el proceso de innovación tecnológica en la empresa. *Journal. Gestión Joven.*, 13.
- Gish, W. (2020). Definición de modelos de estrategia. Recuperado el 14 de Mayo de 2020, de <https://pyme.lavoztx.com/definicin-de-modelos-de-estrategia-8094.html>
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive. *California Management Review* 33, 23.
- Mantulak, M. J., Hernández Pérez, G., & Michalus, J. C. (2016). Gestión estratégica de recursos tecnológicos en pequeñas empresas de manufactura. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 24.
- Olivares Valentín, J. A. (2011). Ejecución de la estrategia: Clave para el éxito empresarial. Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey. *Investigación universitaria multidisciplinaria*, 14.

- Ortega, A. (2008). *Strategic Financial Planning Mexico*: McGraw-Hill Interamerican. <https://cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/278/322>
- Saldaña Almazán, J. (2012). Una propuesta de integración Teórica para el estudio integrado de la planeación estratégica... *Razón y palabra*, 41.
- Saldaña Almazán, J. (2013). Una propuesta de integración teórica para el estudio articulado de la planeación estratégica y la comunicación institucional. *Razón y palabra en Iberoamérica*, 40.
- Sampieri, R. *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill. Cuarta edición. 2006. p.3-26.
- Steiner, G. A. ((2007). *Planeación Estratégica Lo que todo director debe saber*. México. *Razón y palabra*, 40.
- Tamayo, M. (2012). *El Proceso de la Investigación Científica*. México: Limusa, p. 180.
- Tapia, G. (2011). *Indicadores y Planificación Estratégica*. XXXI Jornadas Nacionales de Administración Financiera. Septiembre 2011 https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/sadaf/xxxi_jornadas/xxxi-j-tapia-indicadores.pdf
- Thompson, A., Strickland, A., & Gamble, J. (2007). En A. E. casos., *Crafting and executing Strategy: The request for competitive advantage* (pág. 698). México: Dubuque, IA: McGraw-Hill.
- Vitola, C, N. Ojeda, P, B. (2017). *Diseño De Un Modelo De Gerencia Estratégica Para Las Empresas Hoteleras Del Departamento De Sucre, En Los Municipios De Santiago De Tolú Y Coveñas, Subregión Golfo De Morrosquillo Y Sincelejo*. Sincelejo- Sucre : Universidad Tecnológica de Bolívar. Recuperado el 14 de Mayo de 2020, de <https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0073223.pdf>