

# Revista Dimensión Empresarial

e-ISSN 2322-956X • Edición Enero - Marzo 2023



UNIVERSIDAD  
**AUTÓNOMA  
DEL CARIBE**



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES  
CHILE

2023  
e-ISSN 2322-956X  
**EDICIÓN**  
Enero-Marzo



REVISTA DIMENSIÓN EMPRESARIAL  
<http://ojs.uac.edu.co/index.php/dimension-empresarial/index>  
Vol. 21, No. 1, Enero - Marzo 2023 • E-ISSN 2322 – 956X  
Periodicidad: trimestral

# Revista Dimensión Empresarial

## Equipo Editorial Revista Dimensión Empresarial

### Editor Co-editores

Jorge Eduardo Cervera Cárdenas <i>Universidad Autónoma del Caribe (Colombia)</i>	- Gustavo Rodríguez <i>Universidad Autónoma del Caribe, Colombia</i>
	- Nicolás Barrientos Oradini <i>Universidad Miguel de Cervantes (Chile)</i>
	- Arturo Morales Castro <i>Universidad Nacional Autónoma de México (México)</i>

### Comité Científico

Sergio Afcha <i>Universidad de Valencia, España</i>	Gustavo A. Yepes-López <i>Universidad Externado de Colombia, Colombia</i>
Jesús F. Lampón <i>Universidad de Vigo, España</i>	Rafael Domínguez Martín <i>Universidad de Cantabria, España</i>
José Rafael García-González <i>Universidad Simón Bolívar, Colombia</i>	Roberto Carlos Osio Ospino <i>Universidad Autónoma del Caribe, Colombia</i>
Guillermo Le Fort Varela <i>Universidad Miguel de Cervantes, Chile</i>	Christian Acevedo Navas <i>Universidad Agustiniana, Colombia</i>

**Traductor de inglés:** Óscar Molina Márquez, M.A. **Traductor de portugués:** Hirlan Marcel Valencia Valencias  
**Corrector de estilo:** José David Nevado Vega **Diseño y diagramación:** Gabriel Manotas Guevara

### Correspondencia y suscripciones:

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL CARIBE - BARRANQUILLA  
Campus Universitario: Calle 90 No 46-112  
PBX: (5) 367 10 00, Fax: 357 59 44  
Apartados aéreos: 2754  
Sitio web: <http://ojs.uac.edu.co/index.php/dimension-empresarial/index> E-mail: [revistadimensionempresarial@uac.edu.co](mailto:revistadimensionempresarial@uac.edu.co)  
Doi: 10.15665/dem.v19i1

## TABLA DE CONTENIDO

### Editorial

**Impacto de las crisis en los procesos administrativos de las Organizaciones .....IV-V**

Por: Jorge Eduardo Cervera Cárdenas

### Artículos resultados de investigación

**El reto de la construcción descolonizadora, sociocrítica y transformacional desde los Estudios Organizacionales en Latinoamérica ..... 06-21**

Por: Yorly Andrea Santos Pinto

**Análisis del nivel de cumplimiento de las obligaciones tributarias, en los contribuyentes de un centro comercial en Arequipa-Perú durante el año 2022 ..... 22-38**

Por: Avelino Sebastián Villafuerte de la Cruz, Carlos Alberto Vásquez Villanueva, Ana María García Molina & Mónica Cynthia López Chire

**Capacidades dinámicas y capacidad de innovación: una propuesta de medición ..... 39-61**

Por: José Luis Martínez Campo

**Planeación Financiera y Rentabilidad en la empresa CFC CAFARCOL S.A.S. .... 62-95**

Por: Benjamín Alberto Cardozo Miranda

**Estudio de buenas prácticas adoptadas por las microempresas para mitigar los efectos negativos en tiempos de crisis ..... 96-129**

Por: Duván Steven Olave Luengas, María Camila Velásquez Salcedo, Mauricio José Martínez Pérez, Martha Liliana Torres Barreto & José Alonso Caballero Márquez

# Impacto de las crisis en los procesos administrativos de las Organizaciones

Impact of crises on the administrative processes of Organizations  
Impacto das crises nos processos administrativos das Organizações

**Jorge Eduardo Cervera Cárdenas<sup>1</sup>**

## Autor

<sup>1</sup> Editor Revista Científica Dimensión Empresarial. Magíster en Administración de Empresas e Innovación, Ingeniero Industrial. Docente Tiempo Completo y Director del grupo de investigación GEMS (Group Strategic Management and Administration Maritime Port and Fluvial), Universidad Autónoma del Caribe. Líder del Nodo Logística de la Red Caribe de Investigación en Administración y Organización RECDIAO – ASCOLFA, Colombia. E-mail: jorge.cervera@uac.edu.co  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8791-6630>

**Copyright:** ©2023 Revista Dimensión Empresarial / Vol. 21 No. No. 1, Edición enero-marzo (2023) /  
e-ISSN: 2322-956X

**Tipo de artículo:** Editorial

## Cómo citar:

Cervera-Cárdenas, J.E. (2023). Impacto de las Crisis en los procesos administrativos de las Organizaciones. *Revista Dimensión Empresarial*, 21(1), IV-V edición enero-marzo. DOI: 10.15665/dem.v21i1

Este número de la Revista Científica Dimensión Empresarial destaca la diversidad de investigaciones en disciplinas asociadas a las Ciencias Administrativas, Económicas y Contables. La importancia de comprender las organizaciones, en su real dimensión, cobra importancia en la dinámica compleja actuales, pero esto se hizo más evidente bajo el contexto de la pandemia del Covid 19 y posteriormente en momentos de crisis económicas; por lo que la acción del proceso de toma de decisiones tiene un impacto en la planificación de las organizaciones. La crisis económica generada a partir de la declaratoria de pandemia del Covid-19 ha dado un giro en todo lo que compete a la cotidianidad, en la forma de vivir, de trabajar y en la visión que se tenía con respecto a proyectos que se encontraban en marcha.

Lo que ha permitido generar algunas actividades de generación espontánea, de manera radical; pero también ha permitido que se creen los espacios necesarios para el desarrollo de trabajo colaborativo. Las organizaciones desarrollan patrones de comportamiento y valores que se vuelven característicos y que los diferencian de otras.

Son en los momentos de crisis donde se presenta el mayor número de oportunidades para que las empresas salgan victoriosas, si están preparadas para el reto, ya que no sólo se fundamenta en la respuesta estratégica, sino que se debe considerar diversos aspectos tales como: lo técnico, lo financiero, la rentabilidad, el fortalecimiento de la imagen corporativa en el mercado, entre otros aspectos.



Importante recordar que ante estas situaciones de crisis las organizaciones empresariales, no sólo debe enfrentar dichos retos con estrategias, sino que estas estrategias obligan a que las empresas cambien su Cultura Organizacional o cambien su Infraestructura, en este último incluyendo los procesos administrativos, especialmente en la Dirección y en el Control.

En resumen, este número de la Revista refleja el continuo compromiso de las organizaciones para enfrentar nuevos retos que impulsan la transformación de las mismas, generando el surgimiento de nuevas capacidades que generan valor añadido al mercado, generando una mejor planeación financiera que garantice la rentabilidad, dentro del marco del cumplimiento de las normas y obligaciones especial las impuestas por los estados.

# El reto de la construcción descolonizadora, sociocrítica y transformacional desde los Estudios Organizacionales en Latinoamérica

The challenge of decolonizing, socio-critical and transformational construction from organizational studies in Latin America

O desafio da construção descolonizadora, sociocrítica e transformacional a partir dos estudos organizacionais na América Latina

Yorly Andrea Santos Pinto<sup>1</sup>

## Autores

<sup>1</sup> Estudiante de Doctorado en Administración, Universidad EAFIT, Colombia. E-mail: yasantosp@eafit.edu.co Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5848-1159>

**Corresponding author:** Yorly Andrea Santos-Pinto. Universidad EAFIT, Colombia. E-mail: yasantosp@eafit.edu.co

**Copyright:** ©2023 Revista Dimensión Empresarial / Vol. 21 No. No. 1, Edición enero-marzo (2023) / e-ISSN: 2322-956X

**Tipo de artículo:** Artículo de investigación / Recibido: 24/04/2022 Aceptado: 06/10/2023  
JEL Classification: D23 E11 B15 F54 R58

## Cómo citar:

Santos-Pinto, Y.A. (2023). El reto de la construcción descolonizadora, sociocrítica y transformacional desde los Estudios Organizacionales en Latinoamérica. *Revista Dimensión Empresarial*, 21(1), 6-21 edición enero-marzo. DOI: 10.15665/dem.v21i1.3610

## Resumen

Este artículo se orientó hacia un análisis sociocrítico sobre los estudios organizacionales en Latinoamérica, desde la base sociohistórica y el impacto negativo causado por el colonialismo eurocentrista. Esto como punto de partida para resignificar el valor epistémico, conceptual, metodológico y transformacional de la perspectiva Anti-Management y del rol estratégico que tiene el modelo de investigación acción-participación. Por lo que el diseño metodológico utilizado con la técnica de Scoping Review. A partir de los hallazgos, se ha identificado una polarización entre dos tendencias: una enfocada en el análisis clásico, capitalista y funcionalista de la tradición europea y norteamericana; otra con la tendencia emergente que rompe el paradigma tradicional con una propuesta de corte histórico, analítica y crítica, que pretende una comprensión integral de la realidad social y es el punto de partida para la formulación de una ruta de empoderamiento, innovación y desarrollo permanente de los procesos organizacionales.

**Palabras clave:** Descolonización, Organizaciones, Investigación acción-participación, Perspectiva anti-management, Teoría crítica.

**Clasificación JEL:** Comportamiento Organizacional (D23), Evolucionismo (E11), Historicismo (B15), Poscolonialismo (F54), Política de desarrollo regional (R58).

## Abstract

This article was oriented towards a socio-critical analysis of organizational studies in Latin America, from the socio-historical basis and the negative impact caused by Eurocentric colonialism. This as a starting point to re-signify the epistemic, conceptual, methodological and transformational value of the Anti-Management perspective and the strategic role of the Action-Participation Research model has. Therefore, the methodological design used with the Scoping Review technique. Based on the findings of the theoretical review, a polarization between two trends has been identified, the first focused on the classical, capitalist and functionalist analysis of the European and North American tradition, in contrast to the emerging trend that breaks the traditional paradigm with a historical, analytical and critical proposal, which seeks a comprehensive understanding of social reality and is the starting point for the formulation of a path of empowerment, innovation and permanent development of organizational processes.

**Keywords:** Decolonization, Organizations, Action-participation research, Anti-management perspective, Critical theory.

**JEL Classification:** Organizational Behavior (D23), Evolutionism (E11), Historicism (B15), Postcolonialism (F54), Regional development policy (R58),

## Resumo

Este artigo orientou-se para uma análise sócio-crítica dos estudos organizacionais na América Latina, a partir da base sócio-histórica e do impacto negativo causado pelo colonialismo eurocêntrico. Isto como ponto de partida para ressignificar o valor epistêmico, conceitual, metodológico e transformacional da perspectiva Antigestão e o papel estratégico que o modelo de pesquisa ação-participação tem. Portanto, o desenho metodológico utilizado com a técnica Scoping Review. Com base nas conclusões, foi identificada uma polarização entre duas tendências: uma focada na análise clássica, capitalista e funcionalista da tradição europeia e norte-americana; outra com a tendência emergente que rompe o paradigma tradicional com uma proposta histórica, analítica e crítica, que busca uma compreensão abrangente da realidade social e é o ponto de partida para a formulação de um percurso de empoderamento, inovação e desenvolvimento permanente dos processos organizacionais.

**Palavras-chave:** Descolonização, Organizações, Pesquisa ação-participação, Perspectiva antigestão, Teoria crítica.

**Classificação JEL:** Comportamento Organizacional (D23), Evolucionismo (E11), Historicismo (B15), Pós-colonialismo (F54), Política de desenvolvimento regional (R58).

## 1. Introducción

Los Estudios Organizacionales (EO) constituyen una línea de investigación vigente en Latinoamérica, que ha generado diversas producciones científicas publicadas en revistas especializadas y debatidas en congresos académicos. Promueven las reflexiones y discusiones permanentes sobre la necesidad de asumir posturas reflexivas, críticas y situadas en contexto, que contribuyan, a su vez, con la construcción y apropiación social del conocimiento desde una perspectiva realista de las vivencias y necesidades a nivel social, económico, político, educativo, entre otros.

En este sentido, desde los fenómenos organizacionales, es necesario profundizar en los aportes frente a las luchas sociales de los pueblos latinoamericanos en la defensa a la vida, la naturaleza, la búsqueda de mayor equidad, por participación política de las diversas comunidades y por los demás problemas comunes. En tal sentido, Misoczky y Camara (2020) resaltan que:

No basta, por tanto, con narrar o describir procesos, historias o hechos cubiertos por historias oficiales; es necesario producir conocimiento de tal manera que estas historias aparezcan con su significado real - de exclusión y dominación epistémica, explotación económica y exclusión social, masacre de pueblos y destrucción de la naturaleza y formas de vida asociadas (p. 8).

Los EO presentan diferentes referentes conceptuales asociados; en primera instancia, se evidencia su relación con la

Teoría Crítica (TC), según la cual la producción del conocimiento empírico-analítico logra promover la libertad humana y la emancipación (Klikauer, 2015). Cabe resaltar que el interés de la TC es principalmente analizar y promover el desarrollo de procesos de gestión organizacional, orientada bajo los principios de los Critical Management Studies (CMS). En consecuencia, la TC brinda un valor agregado y diferencial frente al enfoque de los Management tradicionales y CMS, contribuyendo así a la evolución permanente de los EO.

Entender la relación entre la Administración, los EO y CMS, implica una articulación de la revisión teórica frente a los elementos constitutivos de ellos a nivel estructural y funcional. Un punto clave de dicha articulación radica en la comprensión de la perspectiva crítica y ontológica, que muestra nuevas posibilidades para abordar los problemas y necesidades a nivel del contexto organizacional desde posturas no convencionales de la Teoría Organizacional (TO) y de los CMS, que apuestan por una visión liberadora y transformadora (Misoczky, 2017).

Klikauer (2015) aporta nuevos elementos para explicar que los CMS surgen como una crítica a los estudios tradicionales del Management que se distinguen por su aspecto funcional y positivista. De este modo, en el intento de la inserción de la TC que promueve la emancipación, se cree que los CMS son partes Management, que buscan ayudar resolver problemas gerenciales y administrativos, tales como el control, la autoridad y el manejo de los trabajadores, lo cual cons-

tituye un punto de encuentro entre diferentes autores (Klikauer, 2013; Alvesson et al., 2009; Huzzard & Johansson, 2014; Wickert & Schaefer, 2015).

Por su parte, Duberley y Johnson (2000) formulan sus cuestionamientos sobre los CMS frente a la TC, y si verdaderamente establecen una aproximación diferenciadora frente al paradigma de los Traditional Management Studies. Para abordar estos cuestionamientos, sustentan su argumentación utilizando un enfoque de tres pasos donde la TC es la tesis, los CMS, la antítesis, y la relación entre TC y CMS es síntesis (Klikauer, 2015). En este sentido, la TC no es el único trasfondo teórico de los CMS, ya que existen aportes desde otros paradigmas. Los CMS han incorporado otros campos teóricos, aunque persiste una mirada centrada en el Management que no constituye en la realidad una TC de los EO.

Klikauer (2015), adicionalmente, considera que la TC es limitada en su contexto teórico y amplía en su interés de investigación. Establece la diferencia entre los CMS y la TC, donde la primera se relaciona con la evaluación y reinterpretación de los resultados empírico-analíticos, que permiten una mayor comprensión de los procesos y sistemas que intervienen en la gestión organizacional asociados principalmente a marcos, modelos e ideologías gerenciales. Mientras que la segunda, se enfoca en el interés de realizar una crítica de tipo emancipadora desde unas posturas metodológicas empírico-analíticas y hermenéuticas, que permitan la construcción de conocimiento teórico y contribuyan a la gestión, desde la comprensión del contexto

y tomando distancia de posturas que impliquen nuevas formas de colonización.

En este orden de ideas, la TC es cambiante dado que es temporal e histórica; por tanto, se relaciona al principio de transformación social y emancipación que han sido inspiradas desde construcciones modernistas presentadas por diversos autores. Estas buscan, desde la investigación, generar procesos de resistencia y crítica para exponer contradicciones y manipulaciones a través del análisis a los procesos de metodologías emergentes, y atendiendo a las preocupaciones actuales (Falcão y Caldas, 2006).

A partir de los planteamientos anteriormente expuestos, surge la siguiente pregunta central que orienta el desarrollo del presente estudio de revisión teórica: ¿Es posible construir una propuesta descolonizadora, sociocrítica y transformacional desde el enfoque de los Estudios Organizacionales para Latinoamérica?

## 2. Fundamentación Teórica

La pretensión de construir una mirada compartida y global para abordar la relación entre administración y análisis organizacional, orientada a identificar las problemáticas, necesidades y retos de las organizaciones en Latinoamérica, sigue siendo un desafío y una propuesta en construcción que requiere del compromiso de la comunidad académica desde posturas descolonizadoras y críticas, unidas al aporte de los EO en sinergia con la Investigación Acción-Participación (IAP) como estrategia meto-

dológica incluyente y participativa de todos los actores en las comunidades.

***Problemáticas, necesidades y retos de las organizaciones en Latinoamérica.***

En este contexto, surgen los aportes de Misoczky (2017) cuando establece la diferenciación entre TO y EO. Frente a la TO considera que los elementos constitutivos que se convierten en eje de análisis, reflexión y construcción son el contexto, las decisiones y el comportamiento en los que se evidencia la influencia positivista e instrumental para la práctica de la Administración, los cuales institucionalizan el estudio de las organizaciones. Para el caso de los EO, los presenta como disciplina académica que sirve de modelo articulador entre la teoría y la práctica.

Adicionalmente, Misoczky (2017) considera que las TO han sufrido algunas mutaciones al servicio del neoliberalismo, la dominación y el modelo organizacional basado en las dinámicas del mercado y el gerencialismo; al mismo tiempo, que sigue siendo de carácter instrumental y que responde a una mutación de la Teoría de la Administración (TA). Por su parte, desde los EO se pretende construir, de forma sociocrítica, una mirada comprensiva de la realidad, entendiendo que en el contexto es una parte fundamental para entender y transformar la organización (Gonzales-Miranda, 2016).

En este orden de ideas, las reflexiones y aportes que surgen para los EO desde una mirada sociocrítica contemplan el análisis de las bases sociohistóricas que generaron la huella del eurocentrismo y el colonialismo, que se evidencia,

a su vez, en el manejo y las relaciones de poder con su incidencia negativa y desfragmentada para el análisis de las organizaciones. Uno de los referentes que permite argumentar esta reflexión se identifica con los aportes de Quijano (2000), quien argumenta que el concepto de raza se instituyó en la dominación colonial de los países latinoamericanos, a partir de la estructura biológica de superioridad y ha sido un elemento manipulador del poder para la clasificación social.

Estos antecedentes sociohistóricos facilitaron el fortalecimiento de la tradición hegemónica con el eurocentrismo en las relaciones sociales y culturales, la organización y el control del trabajo y la producción, el capital-salario, la economía y el conocimiento. En consecuencia, la legitimidad en la dominación de la conquista de una raza considerada inferior abrió el camino para el desarrollo capitalista de maximización y explotación en diferentes lugares, asumiendo diversos roles dominantes dentro de la estructura de poder en la sociedad (Quijano, 2000).

Es así como el fenómeno nocivo de la esclavitud en Latinoamérica fue encaminado hacia la maximización productiva de forma deshumanizante, para forjar el mercado mundial y responder a los propósitos del capitalismo. El poder colonial implicó que los pueblos conquistados fueran despojados de su identidad histórica, cultural y del conocimiento para la adaptación de los patrones eurocéntricos; aunque fue Latinoamérica la primera identidad geocultural moderna y mundial. En tal sentido, el eurocentrismo



no hubiese podido ser cultivado y desarrollado sin la colonialidad del poder (Quijano, 2000).

Por otro lado, Fals Borda (2012) menciona que existe una tradición que desafortunadamente está marcada por el colonialismo intelectual, puesto que los investigadores tienden a imitar patrones de trabajo de modelos extranjeros por considerarlos avanzados. Esto promueve la acumulación del conocimiento al servicio de países dominantes, lo cual incide en el poco desarrollo de materiales y normas conceptuales autóctonas, el fortalecimiento de la cultura y la solución de problemas reales y propios.

En consecuencia y a partir de estos argumentos anteriormente expuestos, se evidencia que en Latinoamérica los esfuerzos críticos por promover la independencia intelectual han sido muy limitados; lo cual resalta la necesidad prioritaria de construir de una ciencia crítica y propia a partir de acciones que afronten y rompan las cadenas de las prácticas hegemónicas intelectuales, y se establezca la participación en métodos más postmodernismo y poco funcionalistas en la ciencia desde el reconocimiento de la cultura y la reconstrucción social.

El colonialismo y la tradición hegemónica marcan así una dinámica nociva en las relaciones de poder dentro y fuera de las organizaciones, incidiendo y manipulando así los procesos de construcción de conocimiento. El poder es abordado desde diferentes perspectivas teóricas y empíricas, y debe ser abordado desde una visión crítica del estudio de las

organizaciones. En ese sentido, Weber (1944) refiere que la acción social está orientada en influir en la actuación de los individuos cuando reconocen un sentido propio.

De este modo, influir en la conducta del otro parte de diferentes significados, lo cual deriva que la acción social no es semejante ni homogénea. Existen tres tipos de dominación la racional, tradicional y carismática, que para su ejercicio debe ser legitimado. La influencia autoritaria hace que los individuos adopten conductas que consideran aceptables, lo cual infiere en las relaciones sociales y culturales. En la administración, la burocracia es una de las representaciones de dominación legal que se basa en reglas que se configuran desde la funcionalidad y desde el formalismo, la estructura jerarquía y la dominación del saber (Weber, 1944).

Por su parte, Dahl (1957) hace referencia al poder como una expresión simbólica de influencia que se exterioriza entre la relación de las personas. Existen factores que permiten hacer una comparabilidad en el poder, tales como los actores que lo ejercen y las respuestas en el comportamiento de quienes son controlados. Por todo esto, el poder es indefinido y se interpreta desde diferentes requerimientos de la investigación y la teoría. Sin embargo, en la práctica se tiende a definir el poder desde criterios operativos que pueden desarticular su verdadero significado, puesto que es difícil incluir todos los elementos inmersos para analizar y valorar las relaciones de poder como un producto de resignificación teórica desde la práctica.

Complementariamente, Parsons (1963) señala que el poder político consiste en un medio simbólico que se presenta en la interacción social. En un intento de abordar conceptualmente el poder, las ideas de Parsons (1963) permiten analizar el poder como un fenómeno de coerción y consenso que conlleva diversos factores y resultados políticos, los cuales se exteriorizan en las diversas estructuras como respuesta a los intereses dados. De este modo, la acción política se constituye en una estrategia que legitima el poder y que tiene la finalidad de intervenir en la acción colectiva, siendo el liderazgo una herramienta que cimienta dicha asociación. En consecuencia, no se puede analizar el concepto de poder de forma aislada o desarticulada con el concepto de política.

Bachrach y Baratz (1962) argumentan que existen dos caras de poder cimentadas por los sociólogos y politólogos, que debaten la proposición de existencia sistema ordenado y estable de poder, que representa una parte integral y refleja la estratificación de la organización. Existen aproximaciones entre ambas caras, en la influencia en las decisiones y la aprobación por parte de los individuos, que genera efectos como respuesta a valores de procedimientos establecidos. Los autores citan los postulados de Dahl (1957) al considerar que para la elite gobernante involucra decisiones políticas que toman significancia para para una comunidad y consideran que se requiere un nuevo enfoque que incluya las dos caras de poder.

En tal sentido, debe incluirse la movilización de sesgo para determinar su forma

de influencia y las restricciones en los valores comunitarios y las instituciones políticas. En el poder existen aspectos claramente observables, aunque persisten elementos subjetivos que hacen compleja su estructura y medición. Por todo esto, se reconoce un enfoque bidimensional que se presenta en el intento de la inclusión de lo social y lo político en el poder (Bachrach y Baratz, 1962).

De otra parte, Foucault (1977) genera una propuesta simbólica y analítica diferente en la cual "el panóptico" es una representación del ejercicio del poder, al ser un instrumento que vigila y disciplina los actos de los individuos. En síntesis, declara que el efecto del poder "omnipresente y omnisciente" que regula el comportamiento, determina lo que pertenece y como ocurre. Sin embargo, el autor, manifiesta que dentro de esa estructura disciplinaria se puede presentar ciertas contradicciones producto del ejercicio político, que conlleva a la resistencia y las diferenciaciones individuales que influye en la coerción ideal de poder.

Por todo esto, el panóptico genera un estado de control permanente del poder, dado que el hecho de sentirse vigilado y controlado genera un efecto automático en el comportamiento de los individuos. De esta manera, el panóptico puede ser comprendido como un modelo ideal que permite definir las relaciones de poder en la sociedad, la libertad y opresión que desde las propias actividades puede ser el individuo habituado, donde se evidencian los diferentes tipos de poder que se pueden ejercer y los efectos de las reacciones que tienen los

individuos como forma de ejercer su resistencia (Foucault, 1977).

De otra parte, Foucault (1999) menciona en su publicación sobre la Historia de la Sexualidad, que el poder está centrado en todos los lugares y que este puede surgir desde el nivel bajo, ya que se exterioriza en la resistencia. Asimismo, expone que el poder es cada vez más intencional, puesto que trata de restringir las acciones de los individuos, desde estructuras que legitiman la actuación en la familia y la sociedad a ser cumplidas.

Por otro lado, Bourdieu (1989) considera que el poder simbólico genera un efecto de movilización, siempre que este tome sentido para los individuos, puesto que existe una relación entre quienes ejercen el poder que son los que lo producen, y quienes son subordinados a partir de la creencia que lo legitiman. Es así, como el poder simbólico desde las ideologías es estructurado y aceptado de forma automática, aunque en este también persiste un componente político que genera controversia.

Con todo esto, Faria (2014) analiza las concepciones clásicas del fenómeno del poder, lo cual es relevante para el estudio de las organizaciones. De esta forma, el autor señala que en los enfoques persisten elementos identitarios tradicionales de su teoría. Aunque, su abordaje desde el comportamiento conlleva a la estructura social, además que se difunde en otras corrientes. Es por esto, que afirma que existe una multiplicidad de concepciones sobre el poder, lo que muestra su complejidad para su estudio, si bien la reflexión crítica sobre

este fenómeno es de gran contribución para los EO.

Una propuesta descolonizadora que permite analizar las implicaciones negativas de los modelos hegemónicos de dominancia y poder, se evidencia y argumenta claramente con los sólidos lineamientos que formula Dussel (2006) en sus 20 tesis. Específicamente, las tesis 11 a 20 son más complejas y concretas, ya que integran el papel transformador y empoderado que tiene el pueblo cuando toma la palabra y la convierte en la acción como un actor colectivo. "En el futuro, nuevas tesis deberían situar estos niveles en un grado aun mayor de complejidad y concreción al tomar en cuenta la integración del tema colonial, poscolonial, las metrópolis y el imperio, y la lucha de liberación contra esas fuerzas internacionales" (Dussel, 2006, p. 8).

Dussel (2006) también argumenta que "Todo campo político es un ámbito atravesado por fuerzas, por sujetos singulares con voluntad, y con cierto poder" (p. 16) y adicionalmente considera que "Cada campo tiene grupos de intereses, de jerarquización, de maniobras; con sus respectivas expresiones simbólicas, imaginarias, explicativas. Se puede efectuar entonces una topografía o mapa de las diversas fuerzas emplazadas, con respecto a las cuales el sujeto sabe actuar" (p. 17).

Se puede identificar una convergencia entre Parsons (1963) y Dussel (2006) cuando se articulan los conceptos de poder y política. Específicamente Dussel (2006) en su tesis (6) plantea que "El poder se despliega por todo el cam-

po político, ocupándolo con una red de relaciones de fuerza con nodos (cada ciudadano, cada representante y cada institución son estos 'nudos')" (p. 48). Complementariamente Dussel (2006) en su tesis (10) enuncia que "La democracia, esencialmente, es una institucionalización de las mediaciones que permiten ejecutar acciones e instituciones, ejercicios delegados del poder, legítimos". (p.77). En consecuencia Dussel (2006) resalta que "Los sistemas democráticos poscoloniales y periféricos deberán estudiar instituciones concretas y desde el principio democrático crear nuevos sistemas concretos, factibles, apropiados" (p.81).

Faria (2014) por su parte se acerca al análisis del poder con un concepto diferencial, según el cual:

La Influencia, es una condición de doble entender entre sujetos individuales y colectivos, entre organizaciones e instituciones, entre temas simbólicos e imaginarios, entre temas reales contemporáneos e históricos. Se diferencia del liderazgo por ser activo y pasivo, real e imaginario, en el que los responsables de la influencia pueden no ser conscientes de su acción, su rostro diferencial (p. 137).

### ***La perspectiva Anti-management y la IAP como propuesta metodológica descolonizadora.***

Por otra parte, surge la necesidad de identificar el papel que tiene la perspectiva Anti-management como respuesta descolonizadora articulada con el enfoque de los EO. Misoczky y Camara (2020) se refieren a descolonialidad como esa forma de resistir en los pro-

cesos de coloniedad forjados por las estructuras de poder, dominación y superioridad frente al conocimiento.

Desde esta perspectiva, para asumir una postura descolonial se debe comprender la realidad de manera crítica y sin aislamientos, desde posturas epistémicas que se relacionen con la realidad y la vida de las comunidades, pueblos y naciones. Asimismo, "es necesario comprender los límites de los diálogos con epistemologías eurocéntricas desde un escepticismo fundado en las experiencias y vidas concretas de nuestros pueblos y comunidades, con sus marcas culturales, políticas y económicas" (Misoczky y Camara, 2020, p. 93).

Misoczky y Camara (2020) proponen estudiar, explicar, y comprender a Latinoamérica como "categoría" derivada de la mediación interpretativa abstraída de la realidad producida en contextos desde posturas críticas, éticas y solidarias, a la cual se refieren como "orden de pensamiento teórico que surge de la realidad, pero no debe confundirse con ella al reconstruirla. en un orden abstracto. Surge, por tanto, de la realidad misma y no de las ideas" (p. 97).

Estos elementos derivados de la perspectiva Anti-management y el enfoque de los EO, permiten a su vez integrar un tercer actor que corresponde a la Investigación Acción Participación (IAP) visto como un modelo transformacional de la realidad social con su naturaleza paradigmática y diferenciadora a nivel epistémico, conceptual, metodológico y práctico para el desarrollo de los EO. Con la IAP se puede abrir así un horizon-

te metodológico que promueve la ruptura de los paradigmas tradicionales en los cuales las poblaciones se asumen como "objetos de estudio" y no como "sujetos activos de transformación social"; con los aportes de Fals Borda (2012), se genera una serie de estudios que no solamente conducen a la generación de nuevo conocimiento, sino a la verdadera resignificación del poder que tienen los procesos de innovación y apropiación social en la transformación social de las comunidades.

Zemelman (2005) expone que desde una mirada epistemológica y metodológica la historia debe escribirse desde un modelo histórico-social, es decir, desde la misma comprensión de la realidad de la comunidad para la construcción de conocimiento. Puesto que, la historia sitúa al individuo en un punto dinámico y dialéctico para movilizarse y transformarse desde la intersubjetividad y el uso del lenguaje que emergen de una realidad individual al sentido colectivo de lo social.

Conjuntamente, Zemelman (2005) converge con los postulados de Fals Borda (2012) al considerar que existen teorías y métodos artificiales que se han construido de un modelo hegemónico, en el que se carece de la formulación de verdaderos problemas que constituyen la realidad. De ahí que, se debe comprender al conflicto como una expresión de los dinamismos constitutivos que permiten dar significancia a la histórica para la construcción de conceptos y paradigma, el paradigma es el de la transformación basada en la construcción del conocimiento social.

Es así, como Zemelman (2005) cuestiona los modelos tradicionales de la ciencia, dado que convencionalmente definen los problemas que emergen desde lo macro. Sus argumentos sustentan que la reflexión dialéctica de la realidad es la que permite el empoderamiento social y la reconstrucción de un conocimiento con sentido social, el despertar la conciencia y la construcción de un momento histórico que expresa la voz de los sujetos reales, desde la reflexión, la investigación, la acción y la transformación de la realidad.

Cabe resaltar que, la comunidad formula los verdaderos problemas y establece caminos propios de acción (Fals Borda, 2012). Por otro lado, Zemelman (2005) considera el papel importante para reconocer que se necesitan nuevos paradigmas que permitan emerger esas nuevas realidades. Se requiere de un pensamiento epistémico (crítico-racional), transformador y liberador, que sea antihegemónico. Zemelman (2005) cita los planteamientos de Lakatos, al establecer que el reto está en que "la razón humana ha podido pensar en contra de la razón, porque el hombre ha sido capaz de pensar en contra de sus propias verdades" (p.67), es decir, porque ha podido cuestionarse.

De hecho, existe un desfase entre el pensamiento y la realidad, como investigadores se debe asumir el reto es la construcción de problemas desde el pensamiento epistémico con un sentido histórico-social. Es más, hay que cuestionarse: ¿el conocimiento nos ha enriquecido como sujetos? o ¿nos hemos vuelto tecnócratas del conocimiento?. Comple-



mentariamente, Zemelman (2005) cita a Gramsci para mencionar que "El gran problema del conocimiento social es poder construir un conocimiento que sea capaz de crecer con la historia" (p.76).

En este sentido, el enfoque de los EO abre un horizonte de transformación social gracias a sus posibilidades de articulación metodológica con la IAP, la cual es coherente y congruente frente al interés que se tiene por construir procesos de investigación sustentados en el análisis crítico y social de la realidad, desde las miradas de sus actores centrales de forma activa y participativa.

Los aportes de Faria (2012) son claves para comprender la mirada epistemológica sobre las implicaciones que tiene la ciencia en relación con la producción del conocimiento y el método de investigación. De este modo, se presentan las dimensiones y elementos constitutivos comunes, tales como el objeto de análisis, la producción y función del conocimiento científico, método de investigación, y técnicas de investigación. Estas dimensiones son derivadas de la matriz epistemológica de estudios de gestión, y también se pueden relacionar con otras dimensiones, no obstante, operan de forma única. Faria (2012) es contundente al afirmar que "El conocimiento científico no se renueva cuando está desprovisto de curiosidad científica vivo y tiene horror al movimiento de la realidad, ya que esto requiere nuevas teorías a las nuevas realidades" (p.5).

Faria (2012) resalta así la necesidad de argumentar sólidamente la dimensión epistemológica como criterio de garantía para establecer la construcción

y desarrollo del conocimiento y las formas en las cuales se pueden integrar los diferentes saberes que deben a su vez tomar como punto de partida el análisis de la realidad.

En síntesis la articulación de la perspectiva Anti-management con el enfoque de los EO y la propuesta metodológica de la IAP, constituyen una propuesta sinérgica orientada al cambio y la transformación de la realidad social, como ejes estratégicos que deberían orientar los procesos de desarrollo organizacional en Latinoamérica.

## Método

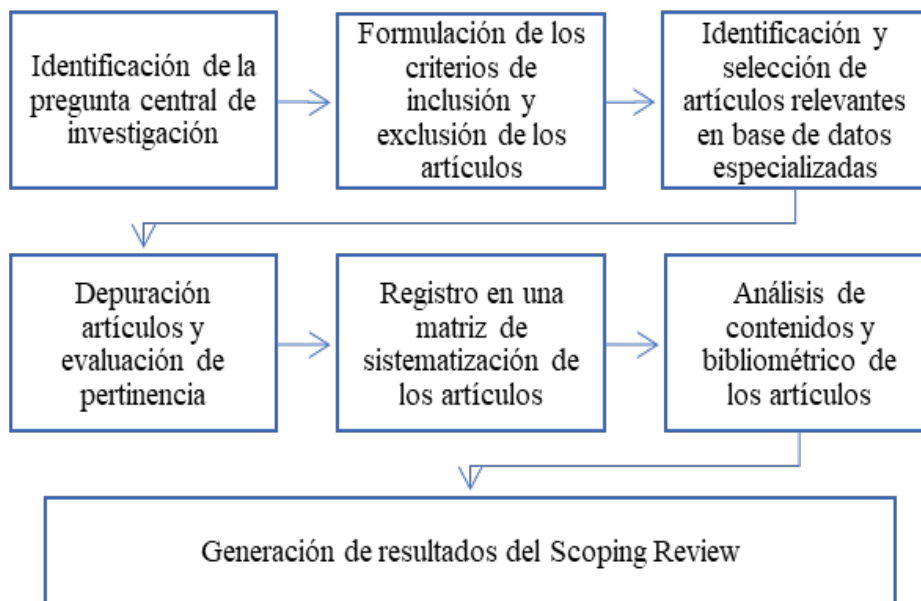
El abordaje metodológico del estudio se asumió desde el enfoque de la investigación documental con el método de análisis de cualitativo de contenidos. Para tal efecto se asumió la técnica del Scoping Review, identificada como un proceso sistemático asociado con la consolidación del estado del arte sobre un tema de investigación, dado que proporciona un método riguroso y transparente para mapear áreas de investigación, una revisión del alcance se puede utilizar como un proyecto independiente o como un paso preliminar para una revisión sistemática (Arksey y O'Malley, 2005).

## Diseño

Se realizó una revisión documental, incorporando la técnica de Scoping Review está conformado por siete fases, basadas en las cinco que proponen Pham et al. (2014) más dos complementarias, las cuales se ilustran en el siguiente diagrama procedimental:



**Figura 1.** Diagrama procedimental de la revisión de alcance



Fuente: Elaboración propia a partir de Pham et al., 2014, "A scoping review of scoping reviews: advancing the approach and enhancing the consistency", *Research Synthesis Methods*, 5(4), p.371

A continuación, se describen cada fase realizada durante el proceso con sus principales características y especificaciones metodológicas, tomando como punto de partida la identificación de la pregunta central de investigación: a partir de la delimitación del objeto de estudio se formuló la siguiente pregunta central orientadora de la revisión de alcance: ¿Es posible construir una propuesta descolonizadora, sociocrítica y transformacional desde el Enfoque de los Estudios Organizacionales para Latinoamérica?

#### **Localización de documentos.**

Las fuentes especializadas de información corresponden a la base de datos de Scopus y las bases documentales fuente de Academia de Administración y CLACSO. Los descriptores centrales fueron: estudios organizacionales, des-

colonización, investigación acción participación, anti-managment, teoría crítica y Latinoamérica. Adicionalmente dentro de los operadores booleanos se utilizaron los conectores condicionales "AND" y "OR", para establecer reglas de consulta especializada con las palabras clave.

#### **Participantes.**

A partir del uso de la técnica de Scoping Review se configuró una muestra final conformada por 20 documentos de los cuales (8) son artículos publicados en revistas indexadas en Scopus y (12) son libros y capítulos de libros de investigación reconocidos en fuentes de consulta especializada.

#### **Criterios de inclusión y exclusión.**

A continuación se formulan los criterios incorporados para la selección de los artículos:

**Criterio de inclusión 1. Bases de Datos:** Se seleccionaron artículos publicados en las bases de datos de Web of Science (WOS) y Scopus, dada la relevancia e impacto de las publicaciones. Además, se limitó la búsqueda al área de conocimiento de gestión y negocios, entre que se destaca las principales revistas en el campo de la economía.

**Criterio de inclusión 2. Ventana Temporal:** (2006 – 2020).

**Criterio de inclusión 3. Idioma:** Los artículos seleccionados han sido publicados en idioma inglés y español.

### **Recolección de datos.**

El proceso de recolección de datos se desarrolló con el diseño de una “matriz de revisión sistemática de la literatura” con el uso del programa Excel. Los contenidos de los documentos seleccionados fueron sistematizados por su título, tipo de documento, fuente de consulta, año, autores, revista, editorial, resumen, palabras clave, tipo de estudio, síntesis temática y aporte analítico para el estudio.

### **Conclusiones**

El reto que supone la construcción descolonizadora, sociocrítica y transformacional de los Estudios Organizacionales en Latinoamérica, surge entonces como una propuesta integradora de las diferentes teorías, modelos y aportes que han sido analizados y argumentados en el presente ensayo. De este modo, es necesario generar aportes y comprensiones críticas frente a los estudios organizacionales donde se estudie Latinoamérica desde el análisis de la realidad y la complejidad de los problemas actuales, a partir de estudios interdisciplinarios

y reconociendo la multipluralidad metodológica, explorando el pensamiento Latinoamericano con portador de nuevas visiones para construir teoría desde la praxis asumiendo posturas epistemológicas y ontológicas que reivindiquen el contexto.

En este sentido, el presente ensayo hace un reconocimiento adicional a los aportes que genera el postmodernismo (Vieira y Caldas, 2006; Saavedra-Mayorga, Gonzales-Miranda & Marín-Idárraga, 2017) a los EO a partir de la inclusión de diversas metodologías sobre las realidades latinoamericanas que permitan una mayor comprensión de lo social, las formas de poder, las necesidades de los pueblos, los movimientos de resistencia, que aportan a construcción de conocimiento desde una mirada crítica y contextualizada al estudio de nuevas líneas de investigación sobre las organizaciones. Se reconoce la necesidad de fortalecer la discusión en el contexto latino sobre los EO desde el autorreconocimiento y el cuestionamiento permanente a las situaciones actuales y las aspiraciones de la región.

A partir de las reflexiones formuladas, se considera relevante que en Latinoamérica se puedan fortalecer los esfuerzos y propuestas regionales, para aportar así desde una perspectiva sociocrítica a la generación, innovación y apropiación social del conocimiento alrededor de los EO; donde se promueva una nueva mirada de la organización, vista como un sistema multidimensional permeado por realidades sociales, políticas y económicas complejas y diversas. Por lo tanto, las construcciones teóricas descoloni-

zadoras seguirán contribuyendo significativamente con procesos de transformación social que emergen desde la comprensión de la realidad situada en contexto y se convierten a su vez en ejes de pensamiento, reflexión, análisis y transformación, solamente en la medida en que se relacionen con el reconocimiento de las prácticas y la comprensión de los fenómenos organizacionales.

En síntesis, se concluye que los avances y aportes que han generado los EO en Latinoamérica desde la perspectiva sociocrítica y descolonizadora, se encuentran en una fase de apropiación, a partir de las reflexiones y aportes teóricos que brindan diversos grupos de investigadores y los procesos graduales de consolidación de redes especializadas de conocimiento, teniendo presente las limitaciones y tendencias mayoritarias reflejadas en los estudios derivados de los enfoques tradicionales de corte funcionalista y capitalista. No obstante, se

considera que el reto de construir una propuesta descolonizadora y transformacional de los EO, responde a los retos y necesidades de la región, requiere mayores esfuerzos en relación a cuatro ejes estratégicos:

el debate que debe generar en las universidades a través de los cursos de postgrado en administración, los aportes de los centros de investigación a través de estudios empíricos sobre diversos fenómenos organizacionales y la aplicación de diversos paradigmas, los procesos de apropiación social del conocimiento en que las comunidades se nutran y discutan sobre los resultados de los estudios, y los procesos de generación del conocimiento deben impactar en la construcción de pensamiento y en la transformación de prácticas locales a procesos de empoderamiento e innovación de las organizaciones.

## Referencias

- Alvesson M, Bridgman T, Willmott H (ed.) (2009) *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. Oxford: Oxford University Press
- Alvesson, M., & Spicer, A. (2012). Critical leadership studies: The case for critical performativity. *Human Relations*, 65(3), 367-390. <https://doi.org/10.1177/0018726711430555>
- Arksey, H., & O'Malley, L. (2005). Scoping Studies: Towards a Methodological Framework. *International Journal of Social Research Methodology: Theory & Practice*, 8(1), 19-32. <https://doi.org/10.1080/1364557032000119616>
- Bachrach, P. & Baratz, M. S. (1962). Two faces of power. *The American Political Science Review*, 56(4), 947-952
- Bourdieu, P. (1989) Sobre o poder simbólico. En: Bourdieu, P. *O Poder Simbólico*. São Paulo. Editora Bertrand Brasil S.A., pp. 7-15
- Dahl, R.A. (1957). The concept of Power. *Behavioral Science*, 2(3), 201-215. Recuperado de: [http://fbaum.unc.edu/teaching/articles/Dahl\\_Power\\_1957.pdf](http://fbaum.unc.edu/teaching/articles/Dahl_Power_1957.pdf)
- Dussel, E. (2006). 20 tesis de política. México, D.F.: Siglo XXI editores S.A. de C.V., 2006, pp. 29-54.

- Falcão Vieira, M.M.F., & Caldas, M.P. (2006). Teoria Crítica e Pós-Modernismo: principais alternativas à hegemonia funcionalista. *Revista de Administração de Empresas - RAE* 46(1), recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v46n1/v46n1a06>
- Fals Borda, O. (2012) Casos de imitación intelectual colonialista (pp. 103-106); ¿Es posible una sociología de la liberación? (pp. 150-154). En: N.A.H. Farfán, y L.L. Guzmán (Comps.) *Ciencia, compromiso y cambio social – Orlando Flás Borda, Ontología*. Buenos Aires: Colectivo Ed.
- Fals Borda, O. (2012). El problema de cómo investigar la realidad para transformarla por la praxis (pp. 213-239); Romper el monopolio del conocimiento (pp. 253-263) En: N.A.H. Farfán, y L.L. Guzmán (Comps.) *Ciencia, compromiso y cambio social – Orlando Flás Borda, Ontología*. Buenos Aires: Colectivo Ed.
- Faria, J.H. de (2012). Dimensões da matriz epistemológica em estudos em Administração: uma proposição, [Conferencia] en *Anales del XXXVI Encontro da Anpad, Río de Janeiro, Brasil*. [http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012\\_EPQ812.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_EPQ812.pdf)
- Faria, J.H. de (2014). *Economía política do poder: fundamentos (Vol.1)*. Curitiba: Juruá, pp. 105-150
- Foucault, M. (1977) *Historia de la sexualidad I: la voluntad de saber*. México: Siglo XXI, pp. 55-61
- Foucault, M. (1999) *Vigiar e punir: história da violência nas prisões*. 27ª ed. Petrópolis: Ed. Vozes, pp.162-169
- Huzzard T, Johansson Y (2014) *Critical action research*. In Jeanes E, Huzzard T (ed.) *Critical Management Research: Reflections from the Field*. Thousand Oaks: Sage.
- Klikauer, T. (2013). Introduction: Managerialism and Society. In: *Managerialism*. Palgrave Macmillan, London. [https://doi.org/10.1057/9781137334275\\_1](https://doi.org/10.1057/9781137334275_1)
- Klikauer, T. (2015). *Critical Management Studies and Critical Theory: a review*. *Capital & Class*, 39(2), 197-220. <https://doi.org/10.1177/0309816815581773>
- Misoczky, M.C. (2017) ¿De qué hablamos cuando decimos crítica en los Estudios Organizacionales? *Administración & Desarrollo*, 47, 39-48. Recuperado de: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/164957>
- Misoczky, M.C. (2017). Teorización organizacional: de las mutaciones funcionales a las posibilidades de una crítica ontológica. En S. R. Clegg, C. Hardy, T.B. Lawrence, W. R. Nord, G. Ramírez Martínez, y D. R. Gonzales- Miranda (Eds.), *Tratado de estudios organizacionales. Vol. I. Teorización sobre el campo* (pp. 91-110). Medellín: UAM, REMINEO, Editorial Universidad EAFIT, Sage.
- Misoczky, M.C., Camara, G.D. (2020). Pensar desde a América Latina em diálogo com a organização das lutas sociais descoloniais: explorando possibilidades. *Revista de Administração de Empresas* 60 (2), 93-103. DOI: 10.1590/S0034-759020200203. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/81145>
- Parsons T. (1963). On the concept of political power. *Proceedings of the American Philosophical Society*, 107, No. 3 (Jun. 19, 1963), pp. 232-262. Recuperado de: <https://www.hse.ru/data/2012/11/27/1301625729/Parsons%20Power.pdf>
- Pham, M.T., Rajić, A., Greig, J.D., Sargeant, J.M., Papadopoulos, A., & McEwen, S.A. (2014). A scoping review of scoping reviews: advancing the approach and enhancing the

- consistency. *Research synthesis methods*, 5(4), 371–385. <https://doi.org/10.1002/jrsm.1123>
- Quijano, A. (2000) Colonialidad del poder, eurocentrismo y América Latina. En: *La colonialidad del saber: eurocentrismo y ciencias sociales. Perspectivas Latinoamericanas*. Edgardo Lander (comp.) CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, Buenos Aires, Argentina. Julio de 2000. Recuperado de: <http://www.decolonialtranslation.com/espanol/quijano-colonialidad-del-poder.pdf>
- Saavedra-Mayorga, J.J., Gonzales-Miranda, D. R. & Marín-Idárraga, D.A. (2017) Teoría Crítica y Postmodernismo en los Estudios Organizacionales en América Latina. En S.R. Clegg, C. Hardy, T.B. Lawrence, W. R. Nord, G. Ramírez Martínez, y D. R. Gonzales-Miranda (Eds.), *Tratado de estudios organizacionales. Vol. I. Teorización sobre el campo* (pp. 553-590). Medellín: UAM, Remineo, Editorial Universidad EAFIT.
- Vieira, Marcelo M.F. & Caldas, Miguel P. (2006). Teoria crítica e pós-modernismo: principais alternativas à hegemonia funcionalista. *Revista de Administração de Empresas*, 46(1), 59-69.
- Wickert C, Schaefer SM (2015) Towards a progressive understanding of performativity in critical management studies. *Human Relations* 68(1): 107–30.
- Weber, M. (1944) *Economía y Sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*. México: Fondo de Cultura Económica, pp. 18-23, 170-180. Recuperado de: <https://zoonpolitikonmx.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/08/max-weber-economia-y-sociedad.pdf>
- Zemelman, H. (2005). Pensar teórico y pensar epistémico: los desafíos de la historicidad en el conocimiento social. En Zemelman H., *Voluntad de conocer: el sujeto y su pensar en el paradigma crítico*. México: Universidad Autónoma de Chiapas; Barcelona: Antrhops, pp. 63-79

## Análisis del nivel de cumplimiento de las obligaciones tributarias, en los contribuyentes de un centro comercial en Arequipa-Perú durante el año 2022

Analysis of the level of compliance with tax obligations, in the taxpayers of a shopping center, Arequipa-Peru during the year 2022

Análise do nível de cumprimento das obrigações fiscais, nos contribuintes de um shopping center, Arequipa-Peru durante o ano de 2022

**Avelino Sebastián Villafuerte de la Cruz<sup>1</sup>, Carlos Alberto Vásquez Villanueva<sup>2</sup>, Ana María García Molina<sup>3</sup> & Mónica Cynthia López Chire<sup>4</sup>**

### Autores

<sup>1</sup> Universidad César Vallejo, Lima, Perú. E-mail: avillafuerte@ucv.edu.pe

<sup>2</sup> Universidad César Vallejo, Lima, Perú. E-mail: carlosvasquezv@gmail.com

<sup>3</sup> Universidad César Vallejo, Lima, Perú. E-mail: anamaria\_141206@yahoo.es

<sup>4</sup> Universidad César Vallejo, Lima, Perú. E-mail: cynthi.lopez19@gmail.com

**Corresponding author:** Mónica Cynthia López Chire, Universidad César Vallejo, Lima, Perú E-mail: cynthi.lopez19@gmail.com

**Copyright:** ©2023 Revista Dimensión Empresarial / Vol. 21 No. 1, Edición enero-marzo (2023) / e-ISSN: 2322-956X

**Tipo de artículo:** Artículo de investigación / Recibido: 06/08/2022 Aceptado: 06/10/2023  
JEL Classification: H25 O47 H32 M1 M21

### Cómo citar:

Villafuerte de la Cruz, A.S., Vásquez-Villanueva, C.A., García-Molina, A.M. & López-Chire, M.C. (2023). Análisis del nivel de cumplimiento de las obligaciones tributarias, en los contribuyentes de un centro comercial en Arequipa-Perú durante el año 2022. *Revista Dimensión Empresarial*, 21(1), 22-38 edición enero-marzo. DOI: 10.15665/dem.v21i1.3611

### Resumen

El presente artículo muestra el análisis el nivel de cumplimiento de las Obligaciones Tributarias, en los contribuyentes de un centro comercial de Arequipa en Perú, 2022. Tipo de investigación descriptiva, con diseño no experimental. La muestra de 45 contribuyentes del NRUS de FECETRAM. Instrumento el cuestionario; los resultados mostraron, que el nivel de cumplimiento de las obligaciones tributarias es medio con 53%, es bajo con 42% y alto con el 4%, para las obligaciones tributarias formales manifiesta un nivel bajo de cumplimiento con un 44%, nivel medio 42% y, por otro lado, con un nivel alto el 13%; al mismo tiempo, para obligaciones tributarias sustanciales es bajo con un 49%, es medio con un 44% y es alto con un 7%.

**Palabras clave:** Obligaciones tributarias, Obligaciones tributarias sustanciales, Obligaciones tributarias formales, Microempresarios.



**Clasificación JEL:** Impuestos y subvenciones de las rentas empresariales (H25), Medición del crecimiento económico; Productividad agregada (O47), Empresas (H32), Administración de Empresas (M1), Economía de la Empresa (M21).

### Abstract

The present article analyzes the level of compliance with Tax Obligations, by the taxpayers of a shopping center in Arequipa in Peru, 2022. Type of descriptive research, with a non-experimental design. The sample of 45 taxpayers of the FE-CETRAM NRUS. Instrument the questionnaire; the results showed that the level of compliance with tax obligations is medium with 53%, it is low at 42%, and high at 4%, for formal tax obligations it shows a low level of compliance at 44%, medium level 42% and, on the other hand, with a high level 13%; at the same time, for substantial tax obligations it is low at 49%, medium at 44% and high at 7%.

**Keywords:** Tax obligation, Substantial tax obligations, Formal tax obligations, Microentrepreneurs.

**JEL Classification:** Taxes and subsidies of business income (H25), Measurement of economic growth; Aggregate productivity (O47), Companies (H32), Business Administration (M1), Business Economics (M21).

### Resumo

O presente artigo analisa o nível de cumprimento das Obrigações Fiscais, nos contribuintes de um shopping center em Arequipa no Peru, 2022. Tipo de pesquisa descritiva, com desenho não experimental. A amostra de 45 contribuintes da FECE-TRAM NRUS. Instrumentar o questionário; os resultados mostraram que o nível de cumprimento das obrigações fiscais é médio com 53%, baixo com 42% e alto com 4%, para as obrigações fiscais formais apresenta baixo nível de cumprimento com 44%, médio nível 42% e, por outro lado, com um alto nível de 13%; ao mesmo tempo, para obrigações fiscais substanciais, é baixo em 49%, médio em 44% e alto em 7%.

**Palavras-chave:** Obrigação fiscal, Obrigações fiscais substanciais, Obrigações fiscais formais, Microempreendedores.

**Classificação JEL:** Impostos e subsídios ao rendimento empresarial (H25), Medição do crescimento económico; Produtividade agregada (O47), Empresas (H32), Administração de Empresas (M1), Economia Empresarial (M21).

## 1. Introducción

A nivel internacional, las naciones sólo recaudaron entre el 10% y el 20% de su PBI en forma de impuestos. En el caso de los países de altos ingresos, su promedio es del 40%. Asimismo, los ingresos gubernamentales totales representaron solo el 14% del PBI, por debajo del promedio del 19% de las naciones de Europa y Asia Central (Banco Mundial, 2020).

A nivel nacional, la economía del Perú creció un 13.5%, (CEPAL, 2022); el crecimiento económico durante los últimos años se debió al precio del mineral en mercados internacionales, en el 2021 se registró un desarrollo esencial en la recaudación del principal sector económico, la minería (217%), construcciones (+39%), comercios (+34%), manufacturas (+29%) se observa que el sector de la minería es quien aporta el mayor porcentaje para la recaudación tributaria de Perú, originándose la pregunta ¿qué sucederá cuando el precio del mineral baje?, ello darán problemas que va a repercutir en otros sectores y retrocesos en la parte económica, ya que el porcentaje de recaudación de los demás sectores es inferior.

A nivel local, las galerías comerciales empezaron más o menos a mediados del año 2000, cuando se asociaban entre comerciantes. De igual manera, se encuentra la asociación: Federación Central de Trabajadores Autónomos de la Región Arequipa – FECETRAM, la cual inició sus actividades económicas el 24 de enero de 1994, con domicilio en la Ciudad de Arequipa; que tiene aproxi-

madamente 700 socios que se dedican principalmente a comercializar diferentes productos. El mayor problema radica en que de estos 700 comerciantes solo un porcentaje cumplen con sus obligaciones tributarias, quienes no quieren seguir cumpliendo porque están afectados por un gran número de comerciantes que trabajan como informales repercutiendo en los ingresos de estos pequeños negocios quienes para poder mantenerse los obliga cada día a buscar mayores fuentes de ingreso como fuente principal la comercialización diaria de mercancía; en muchos casos evadir las responsabilidades tributarias se convierte en una de las salidas más rápidas para enfrentar la crisis económica.

Por ello, el rol principal de la ciudadanía necesita involucrarse más en cooperar con el desarrollo del país, lo cual no ocurre; ya que las personas en realidad no están preparadas para cumplir su rol ante la sociedad, como cumplir con las obligaciones tributarias como contribuyentes, y permitir que una mayor recaudación contribuya al crecimiento del Perú. Por lo expuesto anteriormente se formuló como problema general ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de las Obligaciones Tributarias, en los Contribuyentes de un centro comercial, Arequipa, Perú, 2022?

La importancia del presente trabajo de investigación radica porque al haber un crecimiento de la informalidad, muchos contribuyentes no quieren seguir cumpliendo con sus obligaciones tributarias que les fueron asignadas como inscribir sus negocios, por lo que se traduciría en una disminución del PBI para el Perú.

Asimismo, es importante para culturizar a los contribuyentes del centro comercial en el cumplimiento de sus deberes tributarios, por lo tanto, se evitó desacatar la normatividad tributaria, sensibilizando al cumplimiento de sus obligaciones, al mismo tiempo permitió identificar las causas y motivos del bajo nivel de cumplimiento de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes, ya que los impuestos constituyen un instrumento fundamental para el desarrollo del País.

## 2. Marco Teórico

A continuación, se consideró los posteriores precedentes internacionales:

Según Guallpa, et al. (2020), en su estudio realizado en Ecuador sobre las causas del incumplimiento de los deberes formales de contribuyentes: Caso Azogues; en el que realizan estudios de información de fuente primaria, aplicadas en una sola ocasión y de corte descriptivo, determinaron que una de las mayores infracciones es por falta de emitir comprobantes de venta, por lo que concluyen que el nivel de instrucción formal no incide en la cabida de cumplimiento, que la cultura tributaria a pesar de mayores esfuerzos realizados y recursos asignados por parte de la administración tributaria, todavía requiere ser promovida.

También Mehan (2019), en Ecuador, hizo su investigación sobre la obligación tributaria y su impacto en las sanciones, exenciones de intereses y recargos. El tipo de investigación utilizado es la teoría del descubrimiento, asimismo la investi-

gación se realizó aplicando los métodos de análisis y síntesis, y las técnicas que utilizó: entrevistas a 5 expertos de las leyes tributarias de las ciudades de Cuenca y Quito y al público cuya herramienta es la guía de entrevista. Se concluye que el trato no es el mismo para quienes honran sus obligaciones tributarias y a quienes no. Finalmente, se encontró un impacto significativo en la recaudación de impuestos durante el año 2018.

De la misma forma, en el caso del cumplimiento de las obligaciones tributarias, Tutillo (2017), realizó una investigación de tipo descriptivo en Cannar entre comerciantes del mercado 25 de junio; utilizando métodos como observaciones y censos aplicados a los comerciantes del mercado, lo que estuvo representada por 15224 comerciantes, y el informe se ordenó de manera sistemática y cronológica; también se revisaron las herramientas utilizadas, como guías de seguimiento y cuestionarios. Entre sus hallazgos señalan una asociación por falta de discusión y cumplimiento del RISE o RUC, así como por falta de fiscalización por parte del Servicio de Impuestos Internos. Se concluyó que es de gran importancia para el contribuyente cumplir con su obligación tributaria por ser un componente necesario para la recaudación tributaria, de la cual dependerá la percepción del impuesto y el grado de aceptación.

También se consideró los siguientes antecedentes a nivel nacional:

En el caso de Pinedo (2020), que realizó un tipo de investigación descriptiva, utilizando como técnica la encuesta y

evidenció el grado de cumplimiento de las obligaciones tributarias en el contribuyente de las Bodegas inscritas ante SUNAT de un distrito de Iquitos, donde su población es de 270 contribuyentes, donde se concluyó que menos del 50% está en riesgo el grado de cumplimiento de las obligaciones tributarias del RUS en comparación al contribuyente inscrito en el régimen especial; quiere decir que los inscritos en este régimen, manifiestan mayor conocimiento en su obligación tributaria y es consciente de las consecuencias que podría prevenir.

Así mismo, para Guerra y Pérez (2016), los niveles de conocimientos de las obligaciones tributarias y las consecuencias de su incumplimiento por el contribuyente inscrito en el NRUS de la ciudad de Tarapoto en el 2014, tomaron una muestra del universo poblacional comprendido a 130 contribuyentes del NRUS se realizó una investigación descriptiva y como técnica la encuesta y su estudio nos muestra que hay un porcentaje igual de contribuyentes que saben y no saben sus obligaciones tributarias, sin embargo, existe un número elevado que conoce regularmente acerca este tema, por ese motivo se demuestra que los niveles de conocimientos de la obligación tributaria y el cumplimiento por el contribuyente del NRUS se relacionan de manera directa.

Por otro lado, para Fernández (2021), el cumplimiento de las obligaciones tributarias y su impacto en la liquidez empresarial, FEREL TRANSPORT S.A.C., Lima, en su conclusión, determinó que el cumplimiento de las obligaciones tributarias incide en la evitación de infracciones y

sanciones tributarias en FEREL TRANSPORT S.A.C., y la existencia de multas impuestas por la SUNAT (2018) por declaración errónea de números - IGV e Ingresos, además, los expertos coinciden con la observación de que toda empresa debe contar con un perito contable con conocimientos de contabilidad y tributación, para que este calcule las futuras obligaciones tributarias sin infringir las normas tributarias y mucho menos sancionarlas por el incumplimiento de dichas normas.

Asimismo, según Juárez (2021), el nivel de cultura tributaria de los comerciantes del mercado de Santa Rosa de Lima en la Provincia de Paita 2018, concluyó que el cumplimiento de las obligaciones tributarias se realizó de forma regular, lo que indica que los comerciantes cumplieron con sus responsabilidades en relación con la emisión de recibos de pago, llevar los libros y registros de contabilidad según lo exija la ley, y luego de hacerlo dentro del cronograma estipulado, también deberán presentar declaraciones anuales y mensuales.

Así pues, Ramos (2017), en su proyecto implementado en el mercado de Santa Anita sobre cultura tributaria y cumplimiento de deberes tributarios. Tipo de estudio descriptivo. La muestra es de 48 concesionarios. La herramienta utilizada es un cuestionario. Entre los hallazgos, los comerciantes con recibos de pago captaron el 12.5% del mercado y el 10.4% de los comerciantes eran conocedores de impuestos y cumplieron voluntariamente con sus obligaciones tributarias. Concluyó que, a través de las técnicas utilizadas, y, en consecuencia, la cultu-

ra tributaria interfiere en lo que era la obligación tributaria. La presente investigación permitirá entender si la gestión tributaria está en búsqueda de hacer cumplir y mejorar con las obligaciones tributarias de los contribuyentes.

Del mismo modo, Lizana (2017), realizó un análisis sobre el impacto de la cultura y el cumplimiento tributarios en Lima; esta investigación se abordó con un enfoque mixto, un tipo de estudio descriptivo utilizando como método las entrevistas, las encuestas, el análisis de documentos y la observación como herramientas; tomando como muestra a 39 directores ejecutivos, contadores y otros profesionales generadores de ingresos personales. Entre sus hallazgos se evidencia que es importante que el Estado debe ofrecer información sobre la cultura tributaria tanto para los gerentes como para los empleados en su conjunto. Asimismo, el Estado debe fortalecer de modo constante y preciso las obligaciones tributarias derivadas de la renta personal. Determinó como conclusión que se debe potenciar la conciencia tributaria para cumplir con las obligaciones tributarias, solo así puede haber conciencia cultural y ética.

Además, Flores y Ramos (2016), en su estudio del Cumplimiento Tributario para Contribuyentes Clase III, Tarapoto, 2016, concluyeron que luego de encuestar a 350 almacenistas en Tarapoto, pudieron verificar que actualmente el 82% tiene registro único de contribuyente activo y el 18% no lo tiene, y esto significa que un gran porcentaje no están registrados en la administración tributaria, lo que confirma que están evadiendo impuestos al

no dar comprobantes de pago respecto a las compras realizadas.

La obligación tributaria, que son derechos públicos, son vínculos entre los acreedores y los deudores tributarios, determinado por la ley, y tiene por finalidad cumplir con los pagos tributarios, siendo exigibles coactivamente, asimismo menciona que las obligaciones tributarias nacen cuando se efectúan los hechos previstos por la ley, como generadores de dichas obligaciones (Código Tributario, 2016).

En ese sentido, una obligación tributaria para Ballenas (2017) y Bolaños (2019) tomado de Azaña y Gutiérrez (2022), es una responsabilidad jurídica por lo que un contribuyente debe realizar un aporte material o moral al gasto público, conforme lo dispone la ley. Es decir, las relaciones jurídicas y financieras creadas por la recaudación de impuestos por parte del Estado; ya que esta obligación tributaria comprende los beneficios económicos que beneficia el Estado por el gasto público y la inversión en beneficio de la sociedad.

Del mismo modo, la obligación de los administrados, según el Código Tributario (2016), en su artículo 87, establece que los contribuyentes están obligados a coadyuvar en las acciones de control e identificación que realiza la Administración Tributaria, incluidas las que realiza la SUNAT que presta y solicita asistencia administrativa recíproca en materia tributaria.

Respecto a las obligaciones formales para Flores y Ramos (2016), hace refe-



rencia a las documentaciones, es decir, a las formalizaciones de los negocios, los cuales incluyen aspectos esenciales como: inscripciones en el registro de la administración tributaria, emitir comprobante de pagos, contar con libros contables de acuerdo el régimen, y realizar declaraciones del ingreso de forma mensual tal cual se muestre en los registros de venta.

Y las obligaciones sustanciales para Flores y Ramos (2016), generalmente, viene hacer los pagos de los impuestos que corresponde a determinados periodos de tiempo, dentro del cual existe factor indispensable como: pagos de los impuestos a la renta mensual, el pago de rentas anuales y pagos de multas destinadas.

Asimismo; las obligaciones tributarias sustanciales y formales de las empresas están sujetas al régimen tributario, y estas son las normas que rigen el cumplimiento de las obligaciones formales pertinentes en función con el pago de impuestos. La Administración Tributaria Interamericana (2010) define el cumplimiento tributario como la presentación oportuna de una declaración de impuestos, con el acervo documentario preciso y completo, para declarar la obligación tributaria respectiva. Solórzano (2012), muestra que el cumplir con los tributos está ligado a la moral del contribuyente, así como a valores intrínsecos y motivaciones personales.

Por otro lado, los impuestos se ordenan en los siguientes tipos, según Fernanda (2017): El Impuesto es el monto que los contribuyentes pagan al estado e ingre-

san al fondo general, los impuestos no son específica y directamente recíprocos por parte del Estado; Las contribuciones son pagos de los contribuyentes para financiar obras y servicios que el gobierno brinda a los contribuyentes; y las tasas es un pago que el contribuyente considera directamente por un servicio público prestado por el estado, tales como los arbitrios municipales.

Al mismo tiempo, el pago de impuestos apoya el logro de las metas estatales y cubre así los costos de necesidad, por lo que dicho cumplimiento es obligatorio (Instituto de Administración Tributaria, 2012).

De igual forma, en el marco de la Ley Tributaria (2016), en el artículo 28 de la misma, se indica que la Administración Tributaria exigirá el pago del impuesto adeudado constituido por el tributo, los intereses y las multas.

Asimismo, se entiende por Tributo, según Chong, et al. (2019), como el beneficio monetario requerido por el Estado en su función como autoridad imperial sobre el fundamento de la capacidad financiera de acuerdo con la ley y para cumplir con los requisitos del estado y lograr su propósito.

### 3. Metodología de la investigación

#### 3.1 Tipo y diseño de investigación

##### 3.1.1 Tipo de investigación

La investigación es de tipo según el alcance descriptiva, ya que se describieron los hechos tal y como ocurrieron en el panorama actual. Para Tamayo y Tamayo (2017), la investigación se conceptualiza en el registro, análisis y ex-



plicación de la naturaleza, formación o procesos reales de los fenómenos.

Por otro lado, para Martínez (2018), la investigación descriptiva toma un enfoque basado en las conclusiones predominantes o cómo un individuo, grupo o cosa se comporta u opera en el presente; es decir, el responsable debe precisar las características de la población objeto de estudio.

Del mismo modo, Sabino (2015), define la investigación descriptiva como aquella que tiene como objetivo explicar algunas características primordiales de un conjunto homogéneo de figuras, utilizando criterios para establecer el comportamiento y la estructura del fenómeno que se estudia y brinda informes sistemáticos y comparables con otros fundamentos.

### 3.1.2 *Diseño de investigación*

El diseño es no experimental, sin realizar manipulación alguna en la variable de estudio. Hernández (2020) define el diseño no experimental como una investigación que se realiza sin ninguna manipulación o modificación a las variables intencionalmente en la que la figura se aprecia en su entorno natural y luego se analizan. Es decir, no inicia el uso de variables.

Asimismo, Kerliger (2017) enfatiza como concepto de investigación no experimental: Es cualquier investigación en la que no es posible determinar o manipular variables, objetos o condiciones de manera imparcial, aleatorio. Aquí se aprecia la realidad tal como surge.

### 3.2 Variables y operacionalización

Se utilizó una sola variable Obligaciones tributarias, asimismo con sus dos dimensiones: obligaciones tributarias, formales y sustanciales.

### 3.3 Población, muestra, muestreo y unidad de análisis

#### 3.3.1 *Población*

La Población que se consideró son 50 Contribuyentes, quienes se encuentran en el rubro de venta de ropa registrado en el NRUS de la asociación FEDERACIÓN CENTRAL DE TRABAJADORES AUTÓNOMOS DE LA REGIÓN AREQUIPA FECETRAM en la ciudad de Arequipa; Así, Para Hernández-Sampieri et al. (2018), una población es el grupo de todos los casos que coinciden con una serie de especificaciones, se procede a representar la población de objetos cuyos resultados deben generalizarse.

De igual forma, según Arias (2017), define a una población como un grupo limitado o ilimitado de componentes con peculiaridades iguales a los cuales se extenderán los resultados de la investigación. Esto estará determinado por el problema y el objetivo del estudio.

**Criterios de Inclusión.** Durante la investigación se consideró a los contribuyentes del rubro de venta de ropa inscritos en el Régimen del NRUS.

**Criterios de Exclusión.** En la presente investigación se excluyó a los contribuyentes de otros rubros inscritos en el Régimen General, Régimen Especial a la Renta y a los del Régimen MYPE Tributario.

### 3.3.2 **Muestra**

Para poder establecer la magnitud de la muestra se tomó una fracción de la población. Dicha muestra es de 45 contribuyentes del rubro de venta de ropa pertenecientes al NRUS en la asociación FECETRAM determinándose así la muestra por ser de mayor accesibilidad a la información. En efecto, para Hernández, et al. (2016) La muestra son artículos con propiedades comunes específicas que han sido estudiados.

En ese sentido, Tamayo y Tamayo (2003), define una muestra como el todo de operaciones aritméticas que se aplicarán para estudiar la distribución de unos caracteres en todo el universo, o la población colectiva de las observaciones de una parte.

### 3.3.3 **Muestreo**

El muestreo será no probabilístico. Para Hernández, et al. (2016) indica que el muestreo se dirige a un subconjunto de la población donde la selección de ítems no se basa en la probabilidad sino en las características de la encuesta. Y el muestreo no probabilístico, según Cuesta (2018), es una técnica de muestreo en la que se toma una muestra para que todos los sujetos de una población tengan la misma oportunidad de ser escogidos.

También se utilizó el muestreo por conveniencia, según Casal y Mateu (2017), el muestreo por conveniencia se denomina selección deliberada, y muestreo al azar, es decir, consiste en seleccionar por métodos no aleatorios de una muestra con propiedades similares. En este tipo de muestreo, el investigador determina la representatividad de forma subjetiva, y este es el mayor inconveniente del método porque no es posible determinar la representación cuantitativa de la muestra.

### 3.3.4 **Unidad de análisis**

La unidad de análisis son los sujetos que serán medidos o evaluados (Hernández, 2017). Por otro lado, Prieto, y Ramón (2019), menciona que la unidad de análisis es la fracción del documento que se toma como elemento, el cual sirvió de base para la investigación. Es por tal razón, que para la presente investigación la unidad de análisis son los Contribuyentes del rubro de venta de ropa inscritos en el régimen del NRUS en la asociación FECETRAM de la ciudad de Arequipa.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

#### 3.4.1 **Técnicas de recolección de datos**

La técnica utilizada para evaluar la variable en estudio fue la encuesta. Ya que estas, recolectan información mediante un cuestionario, sin alterar su entorno, brindando información directa para identificar y categorizar la investigación obtenida (Hernández, et al. (2014). La técnica de la encuesta es largamente utilizada como proceso de investigación, ya que permite una colección y procesamiento de datos eficaces y rápidos.

Para Sierra (1988), la encuesta también incluyó datos de interés sociológico, obtenidos a través de información suministradas por miembros del público, es un procedimiento importante y muy empleado. Entre sus propiedades, se puede resaltar que la información se adquiere a través de una observación indirecta de los hechos, mediante la na-

rración de los encuestados, por lo que la información que se obtuvo no siempre puede ser Reflejo de la realidad, la investigación permite la adopción a gran escala, alcanzable a través de la tecnología Escalado de resultados a comunidades enteras.

### **3.4.2 Instrumentos de recolección de datos**

El instrumento de recolección de datos utilizado en la presente investigación fue el cuestionario. Según Baena (2017), los cuestionarios son:

“un medio importante para recopilar información sobre el problema, esta herramienta está desarrollada por partes de preguntas donde obtendremos la respuesta en la cual usaremos las variables para una medición precisa, el cual está conformado por un grupo de interrogantes en relación con la variable que está sujeta a medición, y que son trabajados considerando los objetivos de la investigación”.

Se empleó la escala de Likert, compuesta por 5 alternativas que van desde (5) Siempre, (4) Casi siempre, (3) A veces, (2) Casi nunca, (1) Nunca, estas alternativas permiten medir actitudes, reacciones y comportamientos sobre su nivel de acuerdo o desacuerdo a base de las

interrogantes formuladas (Hernández, et al., 2016).

Validez. La validez del cuestionario se realizó a través de juicio de expertos. Para Hernández, et al. (2017), la validez se alude al nivel en que supuestamente un instrumento mide las variables en cuestión, de acuerdo con “voces calificadas”; asimismo Cabero et.al (2020), manifiestan que “la evaluación experta como estrategia de evaluación tiene una serie de ventajas, entre ellas la capacidad de obtener información completa y detallada sobre los temas de estudio y la calidad de las respuestas por parte de los jueces”.

Las herramientas desarrolladas para el estudio fueron validadas a un panel de expertos para su validación y confirmaron el consenso con los investigadores sobre la designación de cada proyecto para fines específicos.

La investigación, se someterá a criterio de jueces expertos. Según Ñaupas et al. (2018) define que la validez es cuando el instrumento mida con un nivel de exactitud, eficacia, lo que se desea medir, es decir, solo así el instrumento es válido.

Cabe mencionar que el instrumento fue verificado y validado por el juicio de tres expertos conocedores de la materia, tal como se muestra en el siguiente detalle:

**Tabla 1.** Juicio de Expertos

Apellidos y Nombres	Especialidad	Años de experiencia	Observación
Jara Ortega Constante Eduardo	Doctor en Ciencias Empresariales	20 años	Aplicable
Sotomayor Lecaros Miguel Ángel	Doctor en Ciencias Empresariales	20 años	Aplicable
Huamolles Menéndez Amanda Lucero	Magister En Contabilidad: Auditoria	20 años	Aplicable

Fuente: elaboración propia

**Tabla 2.** Validez a través de V de Aiken

Ítem de Evaluación	V de Aiken
Relevancia	79%
Pertinencia	79%
Claridad	81%
PROMEDIO	80%

Fuente: elaboración propia

Confiabilidad. El análisis de confiabilidad se realizó mediante la prueba de Alfa de Cronbach. Explicado por Lee J. Cronbach. Se utiliza para evaluar cuánto

están correlacionados los ítems del instrumento y considera valores entre 0 y 1. En cuanto más se aproxime al número 1, mayor será la fiabilidad del instrumento.

**Tabla 3.** Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.826	15

Fuente: elaboración propia

### 3.5 Procedimientos

Para el proceso de información del trabajo de investigación se aplicó el criterio de Recopilación de la información mediante la encuesta; por lo que se coordinó una entrevista previa con el presidente de la asociación para exponer detalles que tendrá la investigación y posteriormente se presentó la solicitud de autorización; seguidamente se inició con la recolección de información

respecto a la asociación, asimismo se aplicó la encuesta a los contribuyentes del rubro de venta de ropa inscritos en el NRUS, posteriormente se recopiló las encuestas en una base de datos en Microsoft Office Excel.

### 3.6 Método de análisis de datos

El enfoque utilizado método que utilizó es deductivo, ya que partió de lo general a lo específico; de acuerdo con Es-

teven, et al (2018), es un método de razonamiento donde la conclusión se hará a partir de los principios y premisas, es decir, será verdadera e imposible de ser falsa. El método deductivo permite extraer una conclusión. En primer lugar, se utilizó un Excel, luego se pasará a la base de datos de las encuestas realizadas al software estadístico SPSS en el cual se procesará toda la data y al concluir se dará los resultados de la investigación en gráficos y tablas con base a ello elaboraremos las conclusiones y recomendaciones.

#### 4. Resultados

Para analizar las obligaciones tributarias se realizó el baremo para la variable y

sus dimensiones (ver Tabla 4), en el cual, para las obligaciones tributarias, es Bajo con una calificación menor a 25 puntos, Medio con una calificación de 26 a 50 puntos y Alto con una calificación mayor a 50 puntos.

Para las obligaciones tributarias formales se considera Bajo con una calificación menor a 17 punto, Medio con una calificación de 18 a 33 puntos y Alto con una calificación mayor a 33 puntos; Asimismo, para obligaciones tributarias sustanciales se considera Bajo con una calificación menor a 8 puntos, Medio con una calificación de 9 a 17 puntos, Alto con una calificación mayor a 17 puntos.

**Tabla 4.** Baremo de las obligaciones tributarias

Variable y dimensiones	Calificación
Obligaciones tributarias	Alto: >50 Medio: 26 – 50 Bajo: < 25
Obligaciones tributarias formales	Alto: >33 Medio: 18 – 33 Bajo: < 17
Obligaciones tributarias sustanciales	Alto: >17 Medio: 9 – 17 Bajo: < 8

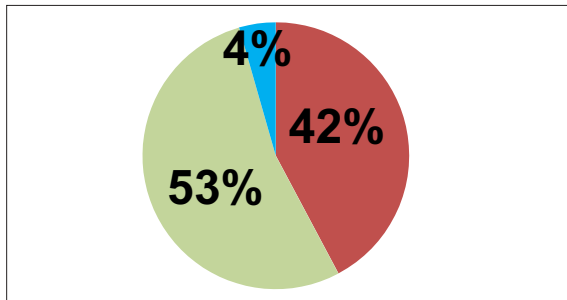
Fuente: elaboración propia

En correspondencia al desarrollo del objetivo general sobre el análisis del cumplimiento de las obligaciones tributarias en los contribuyentes de un centro comercial, Arequipa, Perú, 2022, y un mejor estudio de los resultados, se procedió a realizar el siguiente análisis.

Como se observa en la Figura 1, de los encuestados en la asociación FECE-TRAM manifiestan que el nivel de cumplimiento de las obligaciones tributarias es medio con un 53%, es bajo con un 42% y es alto solo en un 4%; es decir que del total de encuestados solo el 4%

cumple con sus obligaciones tributarias, mientras que un 42% no cumple.

**Figura 1.** Distribución porcentual del análisis del cumplimiento de las obligaciones tributarias



Fuente: elaboración propia

Los resultados obtenidos son preocupantes, ya que muestran que sólo 2 personas cumplen con sus obligaciones tributarias, realizándose de forma regular, teniendo como registro emisión de boletas de ventas, cumpliendo un cronograma dentro de las fechas establecidas, siendo esta una prevención de sanciones.

Asimismo, este porcentaje de evaluados presentan una declaración de impuestos de forma oportuna, viéndose reflejada en el cumplimiento del pago de sus impuestos en las fechas establecidas

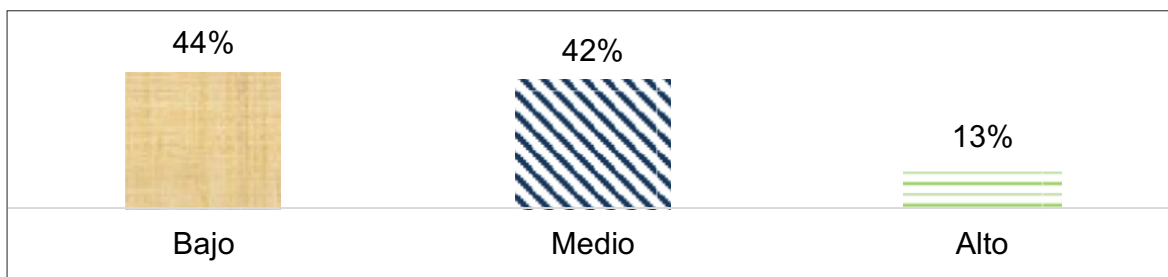
según su categoría del NRUS, también el cumpliendo con el pago de la cuota mensual que se realiza desde la Asociación para un cumplimiento.

Por otro lado, se evidencia que el 42% y 53% de participantes, revelan poca preocupación (nivel medio y bajo) por cumplir las obligaciones tributarias, este bajo interés por regularizar los pagos de manera oportuna debido a la poca información del impacto en las sanciones, intereses y recargos, teniendo bajo conocimiento de la educación tributaria, y esto es muy preocupante.

Se destaca el hecho que existen 19 individuos que muestran rechazo ante las obligaciones tributarias, habiendo una diferencia de 2 personas en comparación con las que obtuvieron un nivel alto.

Asimismo; para el análisis del nivel de cumplimiento de las obligaciones tributarias formales, se observa en la figura 2, del total de contribuyentes encuestados de la asociación FECETRAM manifiesta un nivel bajo de cumplimiento con las obligaciones tributarias formales con un 44%, nivel medio 42% y, por otro lado, solo con un nivel alto el 13%.

**Figura 2.** Distribución porcentual del análisis del cumplimiento de las obligaciones tributarias formales.



Fuente: elaboración propia

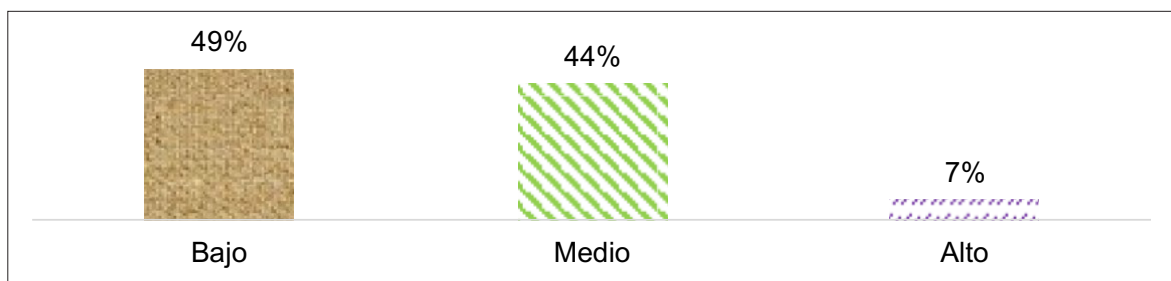


El cumplimiento de las obligaciones tributarias formales por parte de los contribuyentes en el lapso de los años han pasado diferentes cambios, debido a las diferentes estrategias realizadas por la administración tributaria, el desarrollo tecnológico y actualmente los servicios en línea mediante la plataforma virtual, lo que disminuye el tiempo de respuesta de la administración tributaria ante requerimientos del contribuyente para el cumplimiento de sus obligaciones formales; sin embargo, aún existe un porcentaje considerable que no cumple, posiblemente por diferentes aspectos,

encuadradas en entornos educativos, sociales, culturales, entre otros.

Por otro lado, para el análisis del nivel de cumplimiento de las obligaciones tributarias sustanciales, de la encuesta realizada, se percibe en la figura 3, que el nivel de cumplimiento de las obligaciones tributarias sustanciales en los contribuyentes de la asociación FECETRAM es bajo con un 49%, es medio con un 44% y es alto solo con un 7%. Por lo tanto, se observa que la mayoría de los encuestados no cumple con sus obligaciones tributarias sustanciales.

**Figura 3.** Distribución porcentual del análisis del cumplimiento de las obligaciones tributarias sustanciales.



Fuente: elaboración propia

Este 49% de los contribuyentes no cumplen adecuadamente con sus obligaciones tributarias sustanciales, posiblemente porque no tienen conocimientos básicos de los impuestos, lo que puede conducir a su incumplimiento; sin embargo, existe un 44% que cumple en un nivel medio, lo que le permite al Estado mantener un recaudo vía impuestos de manera efectiva, lo que se utiliza para apoyar las tarifas públicas y devolverlas a la población en forma de impuestos públicos, servicios públicos y obras.

## 5. Conclusiones

De los resultados obtenidos se tiene las siguientes conclusiones:

1. Del objetivo general planteado en la tesis, que buscó analizar el nivel de cumplimiento de las obligaciones tributarias, se obtuvo que en la asociación FECETRAM manifiestan que el nivel de cumplimiento de las obligaciones tributarias es medio con un 53%, es bajo con un 42% y alto con

- el 4%; es decir que del total de encuestados solo el 4% cumple con sus obligaciones tributarias, mientras que un 42% no cumple.
2. Con respecto a primer objetivo específico, se obtuvo que nivel de cumplimiento de las obligaciones tributarias formales de los contribuyentes encuestados de la asociación FECE-TRAM manifiesta un nivel bajo de cumplimiento con las obligaciones tributarias formales con un 44%, nivel medio 42% y con un nivel alto el 13%.
  3. Por otro lado, en el segundo objetivo específico, que buscó analizar el nivel de cumplimiento de las obligaciones tributarias sustanciales, se identificó que el nivel de cumplimiento en los contribuyentes de la asociación FECE-TRAM es bajo con un 49%, es medio con un 44% y es alto con un 7%. Por lo tanto, se evidencia que la mayoría de los encuestados no cumple con sus obligaciones tributarias sustanciales.

## Referencias

- Azaña Escudero, I.A., y Gutiérrez Ttica, H.I. (2022). Incidencia del Sistema de Libros Electrónicos en las Obligaciones Tributarias de RH METAL MECANICA EIRL, periodo 2021. [Tesis para optar al título Profesional de Contador Público: Universidad César Vallejo. Lima, Perú]. Repositorio Institucional de la Universidad César Vallejo. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/112582/Aza%C3%B1a\\_EIA-Gutierrez\\_THI-SD.pdf?sequence=1](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/112582/Aza%C3%B1a_EIA-Gutierrez_THI-SD.pdf?sequence=1)
- Arias-Gómez, J., Villasís-Keever, M.A. & Miranda Novales, M.G. (2016) El protocolo de investigación III: la población de estudio. Revista Alergia México, 63(2), abril-junio, 2016, pp.201-206 Colegio Mexicano de Inmunología Clínica y Alergia, A.C. Ciudad de México, México.
- Baena Paz, G. (2017). Metodología de la Investigación. Serie integral por competencias 3 edición. México: Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V., p.157. Tomado de: [http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales\\_de\\_consulta/Drogas\\_de\\_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf)
- Ballena, M. (2017). Propuesta de implementación de Un Planeamiento Tributario y su incidencia en la Situación Económica y Financiera de la empresa Agroindustrial Casagrande S.A.A. Trujillo. Obtenido de [https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/8352/ballenacampos\\_mercedes.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/8352/ballenacampos_mercedes.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Bolaños, R. (2019). La Educación tributaria como medida para incrementar la recaudación Fiscal en <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/15928>
- Banco Mundial (2020). Diversos estudios muestran que es más probable que los ciudadanos paguen impuestos si se lo pide de la forma adecuada. Disponible: <https://www.bancomundial.org/es/results/2020/06/11/studies-prove-citizens-are-more-likely-to-pay-taxes-if-asked-the-right-way>
- Cabero-Almenara, J., Barroso-Osuna, J., Palacios-Rodríguez, A., y Llorente-Cejudo, C. (2020a). Marcos de Competencias Digitales para docentes universitarios: su evaluación a través del coeficiente competencia experta. Revista Electrónica Interuniversitaria De Formación Del Profesorado, 23(2). <https://doi.org/10.6018/reifop.413601>

- Casal, J. y Mateu, E. 2003. Tipos de Muestreo. *Rev. Epidem. Med. Prev.* 1: 3-7
- Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (2010). Serie Temática Tributaria. Cumplimiento Tributario, p.121
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL (2022), Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe, 2021 Naciones Unidas (LC/PUB.2022/1-P), Santiago, Chile. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bits-treams/54418b03-54c4-4f68-8250-94d802749ebc/content>
- Código Tributario (2016). Libro Primero: La obligación tributaria. Recuperado 15 de abril del 2022. Disponible: <https://www.sunat.gob.pe/legislacion/codigo>.
- Cuesta, M. (2009). Introducción al muestreo. Universidad de Ovideo
- Esteven, J. A., Berenguer, I. A., & Sánchez, A. G. (2018). Método didáctico para reforzar el razonamiento inductivo-deductivo en la resolución de problemas matemáticos de demostración. *REFCaE: Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa*. ISSN 1390-9010, 6(2), 17-32.
- Fernández, A.M. (2021). El cumplimiento de las obligaciones tributarias y su efecto en la liquidez de la empresa Ferel Transport S.A.C., Lima, 2019 [Tesis de Licenciatura: Universidad Privada del Norte. Lima, Perú]. Repositorio de la Universidad Privada del Norte. <https://hdl.handle.net/11537/29672>.
- Flores García, A. y Ramos Ramos, J.N. (2016). El grado de cumplimiento de las obligaciones tributarias en los contribuyentes del régimen de tercera categoría, Tarapoto, 2016, *Revista de Investigación de Contabilidad Accounting power for business*, Volumen I (2), 59-69, [https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri\\_apfb/article/view/889](https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_apfb/article/view/889)
- Gualpa, U., Peralta, Y., Yamasqui, Ch. y Giler, E. (2020). Causas del incumplimiento de los deberes formales de contribuyentes: Caso Azogues, 593 *Digital Publisher CEIT*, 5(5), 114-130, <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.5.261>
- Guerra-Inga, J. y Pérez-Astochado, J.E. (2016). El nivel de conocimiento de las obligaciones tributarias y el efecto en su cumplimiento por parte de los contribuyentes comprendidos en el nuevo RUS de la ciudad de Tarapoto en el año 2014. [Tesis para optar al título profesional de Contador Público: Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto, Perú]. Repositorio institucional UNSM. <https://tesis.unsm.edu.pe/bitstream/11458/2501/1/Informe%20de%20tesis.pdf>
- Juárez Acaro, K.R. (2021). Nivel de cultura tributaria de los comerciantes del mercado Santa Rosa de Lima en la provincia de Paita – 2018 [Tesis para obtener el título profesional de Contador Público: Universidad Cesar Vallejo. Piura, Perú]. Repositorio de la UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/76616>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Fundamentos de Metodología de la Investigación*. México.
- Hernández, Fernández & Baptista (2016) *Metodología de la Investigación*. 6ta Edición. México, México D.F: Editorial McGraw Hill.
- Lizana Rivera, K.L. (2017). La Cultura Tributaria y su impacto en el cumplimiento de obligaciones tributarias de rentas personales de la población de la región Lima, año 2017 [Trabajo de investigación para optar el grado académico de Bachiller en

- Ciencias Financieras y Contables, Universidad de San Martín de Porres]. Repositorio institucional de USMP. [https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/3099/lizana\\_rkl.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/3099/lizana_rkl.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Mechan Gonzales, J.D.C. (2019). Cumplimiento de las obligaciones tributarias de los comerciantes mayoristas de abarrotes de Chepén 2016 [Trabajo de investigación para optar el grado académico Profesional Bachiller en Contabilidad y Finanzas Corporativas, Universidad Privada de la Selva Peruana]. Repositorio institucional de la Universidad Señor de Sipán de Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.12802/5177>
- Ñaupas Paitán, H., Valdivia Dueñas, M.R., Palacios Vilela, J.J. & Romero Delgado, H.E. (). Metodología de la Investigación. Cuantitativa-Cualitativa y Redacción de la Tesis. 5 edición. Bogotá: Ediciones de la U, p.562. Tomado de: [http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales\\_de\\_consulta/Drogas\\_de\\_Abuso/Articulos/MetodologiaInvestigacionNaupas.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/MetodologiaInvestigacionNaupas.pdf)
- Pinedo Pérez, H.A. (2020) El grado de cumplimiento de las obligaciones tributarias en los contribuyentes de la renta de tercera categoría de las bodegas del Distrito de Iquitos, 2020 [Tesis para optar al título de Magíster en Administración Tributaria: Universidad de Cuenca y el Instituto de Altos Estudios Nacionales, Cuenca, Ecuador]. Repositorio institucional UPS. [https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UPSI\\_91d026b5eb3bcfca0a09087c2bd0334a/Details](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UPSI_91d026b5eb3bcfca0a09087c2bd0334a/Details)
- Prieto, J.M. & Ramón Yuste, J. (2019) Balcells. La Clínica Y El Laboratorio: Interpretación de Análisis Y Pruebas Funcionales. Exploración de Los Síndromes. Cuadro Biológico de La Enfermedades. España: Elsevier Health Sciences. P.1044
- Ramos Qusipe, L.M. (2017). Cumplimiento de las obligaciones tributarias y no tributarias con el gobierno central y municipal de los comerciantes del mercado internacional de San José de la ciudad de Juliaca periodo 2016. [Tesis: Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú] Repositorio Institucional UNAP. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/6851>
- Sierra Bravo, R. (1988) Técnicas de Investigación Social. Madrid: Paraninfo.
- Solozarno Tapias, D.L. (2012) La cultura tributaria, un instrumento para combatir la evasión tributaria en el Perú Perú: , 110. Tomado de: [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/03959836C65E2E5805257C120081DB15/\\$FILE/cultura\\_tributaria\\_dulio\\_solorzano.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/03959836C65E2E5805257C120081DB15/$FILE/cultura_tributaria_dulio_solorzano.pdf)
- SUNAT (2018). Cultura tributaria. Obtenido de <http://www.sunat.gob.pe/>.
- Tamayo y Tamayo, M (2003) El proceso de la Investigación Científica. Incluye evaluación y administración de proyectos de investigación. 4ª ed. México: Editorial Limusa, S.A. de C.V., Grupo Noriega Editores, p.175
- Tutillo, S. (2017). La relación entre las buenas prácticas tributarias y cumplimiento de las obligaciones impositivas. Un caso de estudio en los comerciantes del mercado 25 de junio de la ciudad de Cañar. [Tesis para optar al título de Magíster en Administración Tributaria: Universidad de Cuenca y el Instituto de Altos Estudios Nacionales, Cuenca, Ecuador]. Repositorio institucional de la Universidad de Cuenca. <https://is.gd/XwZ6yD>

## Capacidades dinámicas y capacidad de innovación: una propuesta de medición

Dynamic capabilities and innovation capability: a proposal to measure these

Capacidades dinâmicas e capacidade de inovação: uma proposta de medição

**José Luis Martínez Campo<sup>1</sup>**

### Autor

<sup>1</sup>Ingeniero Industrial, Magister en Administración de Empresas, Candidato a Doctor en Administración. Universidad Autónoma del Caribe, Facultad de Ingeniería, Colombia. E-mail: joseluis.martinez@uac.edu.co, Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5969-7592>

**Corresponding author:** José Luis Martínez-Campo. Universidad Autónoma del Caribe, Colombia. E-mail: joseluis.martinez@uac.edu.co

**Copyright:** ©2023 Revista Dimensión Empresarial / Vol. 21 No. No. 1, Edición enero-marzo (2023) /e-ISSN: 2322-956X

**Tipo de artículo:** Artículo de investigación / Recibido: 29/08/2022 Aceptado: 06/10/2023 JEL Classification: M19 O30

### Cómo citar:

Martínez-Campo, J.L. (2023). Capacidades dinámicas y capacidad de innovación: una propuesta de medición. *Revista Dimensión Empresarial*, 21(1), 39- 61 edición enero-marzo. DOI: 10.15665/dem.v21i1.3612

## Resumen

El propósito es construir una propuesta de medición de las capacidades dinámicas que orienten la capacidad de innovación tomando en cuenta el tamaño y la edad de la empresa. Para realizar la propuesta de medición se llevó a cabo una revisión de la literatura a partir de artículos de las bases de datos Scopus, Web of Science, SciELO y Redalyc; después analizados y sistematizados para establecer las dimensiones de las capacidades dinámicas y de la capacidad de innovación. Se construyó la propuesta de medición considerando las capacidades dinámicas como una precondición para la capacidad de innovación; además, de considerar el tamaño y edad de la empresa como variables moderadoras en la relación de capacidades dinámicas y capacidad de innovación. Futuros estudios deben orientarse a la aplicación de esta propuesta con el fin de validar el instrumento y evaluar la interrelación de las variables correspondientes.

**Palabras Clave:** Capacidades dinámicas, Capacidad de Innovación, Medición de Capacidades

**Clasificación JEL:** Comportamiento Organizacional (D23), Administración de Empresa (M1), Otros (M19), Cambio Tecnológico; Investigación y Desarrollo (I+D) (O3), Generalidades (O30)

### Abstract

The Purpose is propose measuring dynamic capabilities and innovation capability considering the size and age of the firm as moderating variables. A literature review was carried out from articles searched in the Scopus, Web of Science, SciELO and Redalyc databases; then analyzed and systematized to establish the dimensions of dynamic capabilities and innovation capability. A measurement tool was proposed considering dynamic capabilities as a precondition for innovation capability, considering the size and age of the company as moderating variables in the relationship between dynamic capabilities and innovation capacity. Future studies should be oriented to the application of the measurement tool designed to validate the instrument and evaluate the interrelation of the variables.

**Keywords:** Dynamic capabilities, Innovation capability, Capabilities measurement

**Clasificación JEL:** Organizational Behavior (D23), Business Administration (M1), Others (M19), Technological Change; Research and Development (R&D) (O3), Generalities (O30)

### Resumo

O objetivo é construir uma proposta de medição de capacidades dinâmicas que oriente a capacidade de inovação levando em consideração o porte e a idade da empresa. Para concretizar a proposta de mensuração foi realizada uma revisão de literatura com base em artigos das bases de dados Scopus, Web of Science, SciELO e Redalyc; depois analisados e sistematizados para estabelecer as dimensões das capacidades dinâmicas e da capacidade de inovação. A proposta de medição foi construída considerando as capacidades dinâmicas como pré-condição para a capacidade de inovação; Além disso, considerar o tamanho e a idade da empresa como variáveis moderadoras na relação entre capacidades dinâmicas e capacidade de inovação. Estudos futuros deverão ser orientados para a aplicação desta proposta a fim de validar o instrumento e avaliar a inter-relação das variáveis correspondentes.

**Palavras-chave:** Capacidades Dinâmicas, Capacidade de Inovação, Medição de Capacidade

**Classificação JEL:** Comportamento Organizacional (D23), Administração de Empresas (M1), Outros (M19), Mudança Tecnológica; Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) (O3), Generalidades (O30)



## 1. Introducción

La innovación ha sido analizada desde diferentes enfoques teóricos, tales como el enfoque tecnológico o evolutivo, el enfoque de interacción y el enfoque organizacional (López & Velázquez, 2015).

Particularmente, en este último enfoque se encuentran las capacidades dinámicas entendidas como un conjunto de capacidades con carácter dinámico y orientado a la innovación (Robledo, López, Zapata & Pérez, 2010). Recientemente, las capacidades dinámicas han sido definidas como acciones regulares de creación, extensión y modificación de la base de recursos organizacionales (Kurtmollaiev, 2020).

Se debe destacar que, aunque los estudios sobre capacidades dinámicas han tenido un interés incremental entre los académicos, las contribuciones han sido principalmente conceptuales (Vogel & Güttel, 2013). Fainshmidt, Pezenhkan, Frazier, Nair & Markowski (2016) consideran que existen tópicos en la literatura de las capacidades dinámicas en los cuales la evidencia empírica sigue presentando confusiones debido a la complejidad de la naturaleza multidimensional del constructo, tales como los efectos de las capacidades dinámicas en el desempeño de la firma y la existencia de moderadores de esas relaciones. Tomando en consideración la necesidad de ampliar los estudios empíricos de capacidades dinámicas, la contribución de este artículo es una propuesta de medición de éstas y de la capacidad de innovación.

En este sentido, se realiza una revisión que permite comprender los conceptos de capacidades dinámicas y capacidad de innovación, establecer sus diferencias y proponer una herramienta para su medición.

Si bien se encuentran estudios empíricos recientes sobre capacidades dinámicas, en los cuales se proponen modelos de medición de tales capacidades, este artículo busca realizar una propuesta de medición de las capacidades dinámicas y la capacidad de innovación, tomando en cuenta el tamaño y la edad de la empresa como variables moderadoras de la relación entre capacidades dinámicas y capacidad de innovación.

El artículo se ha estructurado de la siguiente manera: en la sección 2 se realiza una revisión de la literatura de las capacidades dinámicas y la capacidad de innovación. La sección 3 presenta el diseño metodológico. Los resultados y su discusión son presentados en la sección 4. Finalmente se presentan las conclusiones en la sección 5, en donde se señalan los principales hallazgos y las limitaciones.

## 2. Capacidades dinámicas y capacidad de innovación: una revisión de la literatura

Penrose (1959) considera que una firma es más que una unidad administrativa, es también una colección de recursos productivos, un depósito de conocimientos en la medida en que los recursos cuentan con competencias individuales (existe distribución entre los diversos usuarios) y en un cierto plazo. La forma de

emplear y disponer de esa colección de recursos, entre diferentes usos y en el curso del tiempo, se determina por decisiones administrativas. Cuando se mira el proceso de negocio de la empresa privada desde este punto de vista, el tamaño de la firma es mejor calibrado a través de la medición de los recursos productivos que emplea.

En su planteamiento, Penrose (1959) indica que el hecho de que la mayoría de los recursos puedan rendir un conjunto de servicios diferentes es clave para la oportunidad productiva de la empresa. Es la heterogeneidad, y no la homogeneidad de los servicios productivos disponibles o potencialmente disponibles a partir de sus recursos, la que le da a cada empresa su carácter único. Esta heterogeneidad de los servicios que pueden obtenerse de los recursos materiales con los que trabaja una empresa hace posible que se puedan utilizar los mismos recursos de manera diferente y con fines distintos, según las ideas que tengan los que hacen usos de ellos. Los recursos dependen de la capacidad de aquellas personas que los utilizan, pero el desarrollo de las capacidades de tales personas está, en parte, condicionado por los recursos con los cuales ellos trabajan. Estos dos factores determinan la oportunidad productiva especial de una determinada empresa.

Por su parte, Daft (1983) define los recursos de una firma como "todos los activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos de la firma, información, conocimiento, etc., controlados por ésta para concebir e implementar estrategias que mejoren su eficiencia y

efectividad" (Como se citó en Barney, 1991, p. 101). En el lenguaje tradicional de análisis estratégico, "los recursos de una firma son fortalezas que la firma puede usar para concebir e implementar sus estrategias" (Learned, Christensen, Andrews & Guth, 1969, como se citó en Barney, 1991, p. 101).

Learned, Christensen, Andrews & Guth (1969, como se citó en Barney, 1991) proponen que la clave del éxito de una organización y su desempeño futuro dependen de su habilidad para crear competencias verdaderamente competitivas, entendiéndose éstas como aquello que una organización puede hacer particularmente bien (Andrews, 1981).

Wernerfelt (1984) establece que los recursos corresponden a todo aquello pensado como fortaleza o debilidad de una organización específica. Los recursos de una empresa, en un período específico de tiempo, pueden ser definidos como bienes tangibles e intangibles que están vinculados semipermanentemente a la organización.

Lo anterior abrió paso a la teoría denominada Resource Based View (RBV), a partir de la cual Teece, Pisano & Shuen (1997) plantean que las empresas son sistemas superiores y estructuras rentables no sólo porque se dedican a realizar inversiones estratégicas que pueden disuadir la entrada y subir los precios por encima de los costos de largo plazo, sino por ofrecer una calidad o rendimiento del producto notablemente superior. Así mismo, las firmas son heterogéneas respecto a sus recursos/capacidades/dotaciones.

Bajo la misma consideración, Cruz, López & Martín de Castro (2009) revelan que la perspectiva basada en recursos parte de la consideración de las organizaciones como conjuntos heterogéneos de recursos, mismos que les permiten a éstas obtener rentas económicas de carácter superior, por lo cual el valor de la empresa y su posición competitiva está determinado por la cantidad y características de los recursos y capacidades que la organización posea o pueda utilizar. Adicionalmente, esta perspectiva se enfoca en la organización interna de las empresas, y corresponde a un complemento al énfasis tradicional de la estrategia en la estructura de la industria y la posición estratégica en la industria como determinantes de la ventaja competitiva.

Es importante destacar que, en el marco de la RBV, el entorno corresponde a una fuente de información, y la incertidumbre se expresa a partir de las dimensiones de dinamismo y complejidad (Duncan, 1972; Lawrence & Lorsch, 1967; Thompson, 1967, como se citó en Oreja & Yanes, 2005), lo cual implica la necesidad de dinamismo de los directivos para responder ante los cambios del entorno.

Para Sirmon, Hitt & Ireland (2007), la dinámica del entorno se refiere al nivel de incertidumbre proveniente del mismo, mientras que la incertidumbre se genera por la inestabilidad en el ambiente, produciendo un déficit en la información necesaria para identificar y comprender las mejores alternativas en que las empresas deben orientar sus recursos para crear valor. El dinamismo es reflejado por la regularidad y cantidad de cambios del entorno. Es aquí donde el cons-

tructo de capacidades dinámicas toma una posición relevante.

Bravo (2005) propone con base en Teece et al. (1997) que la estructura de las capacidades dinámicas analiza el origen y métodos de creación y captura de riqueza aplicados por las empresas privadas que operan en ambientes de rápido cambio tecnológico. En el siguiente apartado se profundiza en el constructo de las capacidades dinámicas.

### **2.1. Capacidades Dinámicas**

Teece et al. (1997) plantean que las capacidades dinámicas corresponden a “la habilidad de una empresa para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para abordar rápidamente los cambios del entorno”; por lo cual, las capacidades dinámicas reflejan “la habilidad de una organización para alcanzar nuevas e innovadoras formas de ventaja competitiva dada la trayectoria y posición en el mercado” (Leonard-Barton, 1992, como se citó en Teece et al. 1997, p. 516).

Teece et al. (1997) establecen:

“Las capacidades dinámicas son los procesos de las firmas que usan recursos (específicamente los procesos para integrar, reconfigurar, ganar y liberar recursos) para coincidir con el mercado y crear cambios en el mismo. Las capacidades dinámicas, entonces, son rutinas organizacionales y estratégicas por las cuales las firmas logran nuevas configuraciones de recursos dado que los mercados emergen, chocan, se dividen, evolucionan y mueren” (p. 516).

Wang & Ahmed (2007) definen las capacidades dinámicas como la orientación conductual de una firma para integrar, reconfigurar y renovar constantemente sus recursos y capacidades y, aún más importante, actualizar y reconstruir sus capacidades clave en respuesta al entorno cambiante y así alcanzar y sostener una ventaja competitiva. Las capacidades hacen referencia a la capacidad de una firma para desplegar recursos, usualmente en combinación, y encapsular procesos explícitos y elementos tácitos (tales como conocimiento y liderazgo) inmersos en los procesos.

El término "dinámicas" se refiere a la capacidad para renovar competencias para lograr congruencia con el mercado cambiante; por lo cual se requieren ciertas respuestas innovadoras cuando el tiempo de lanzamiento y sincronización son críticos, la tasa de cambio tecnológico es rápida y la naturaleza de la futura competencia y de los mercados es difícil de determinar. Por su parte, el término "capacidades" enfatiza en el rol clave de la gerencia estratégica de adaptar, integrar y reconfigurar apropiadamente las destrezas, recursos y competencias funcionales tanto internas como externas de la organización para coincidir con los requerimientos de un entorno cambiante (Teece et al., 1997)

Eisenhardt y Martin (2000), por su parte, proponen que la ventaja competitiva en entornos de rápido cambio descansa en

el desarrollo de capacidades dinámicas, de manera más hábil y antes que la competencia, para crear configuraciones de recursos que sostengan dicha ventaja.

Para estos autores, las capacidades dinámicas impactan la ventaja competitiva, dada su habilidad para alterar la base de los recursos: crear, integrar, recombinar y liberar recursos.

Lo anterior es similar a lo propuesto por Aragón-Correa & Sharma (2003), quienes establecen que la incertidumbre del ambiente natural incrementa la probabilidad de que la empresa utilice sus recursos y capacidades para desarrollar capacidades dinámicas. De igual forman, arguyen que la incertidumbre del entorno fortalece la relación positiva existente entre el desarrollo de capacidades dinámicas y la obtención de ventaja competitiva.

Por su parte, Barreto (2010) define una capacidad dinámica como: "el potencial de una firma para resolver problemas sistemáticamente, formado por su propensión para detectar oportunidades y amenazas, tomar decisiones oportunas y orientadas al mercado y cambiar su base de recursos" (p. 271).

La tabla 1 detalla definiciones de capacidades dinámicas, resaltándose que, en cada uno de los enfoques conceptuales, es posible interpretar la relación entre capacidades dinámicas y desempeño organizacional.

**Tabla 1.** Definiciones de capacidades dinámicas

Perspectiva/ Enfoque	Autores/Estudio	Definición
Capacidades dinámicas como habilidades	Teece, Pisano y Shuen (1997)	La habilidad de la firma para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas en función de cambios rápidos en el entorno.
	Teece (2000)	La habilidad para detectar y aprovechar oportunidades rápida y proficientemente.
	Winter (2003)	Las capacidades dinámicas son habilidades que operan para extender, modificar o crear capacidades ordinarias o sustantivas.
	McKelvie y Davidsson (2009)	Las capacidades dinámicas son vistas como la habilidad de una firma para integrar y cambiar la base de recursos frente a cambios en el entorno.
	Zahra, Sapienza y Davidson (2006)	La habilidad para reconfigurar los recursos y rutinas de la empresa, de la forma que sea considerada, deseada y adecuada por los principales tomadores de decisiones de la empresa.
	Sálazar y Pélaez (2011)	Las capacidades dinámicas hacen referencia a la habilidad dinámica de una firma para cambiar o reconfigurar capacidades sustantivas. La cualidad dinámica denota la habilidad para modificar el modo en que la firma desarrolla nuevas capacidades y no a una respuesta a las características cambiantes del entorno.
Capacidades dinámicas como procesos o rutinas (patrones)	Eisenhardt y Martin (2000)	Las capacidades dinámicas son las rutinas organizacionales y estratégicas por las cuales las firmas logran nuevas configuraciones de recursos mientras el mercado emerge, colisiona, se divide, evoluciona o muere.
	Zollo y Winter (2002)	Una capacidad dinámica es un patrón aprendido y estable de actividad colectiva, a través del cual la firma sistemáticamente genera y modifica sus rutinas operativas con el propósito de mejorar la eficiencia.
	Helfat y Peteraf (2009)	Las capacidades dinámicas descansan sobre los procesos de la firma que pueden alterar las posiciones actuales, conllevando a un efecto en el desempeño y ventaja competitiva de la firma, así como a nuevas posiciones y trayectorias.
	Barreto (2010)	Las capacidades dinámicas hacen referencia al potencial de la firma para resolver sistemáticamente problemas, formada por su propensión a identificar oportunidades y amenazas, tomar decisiones orientadas al mercado y cambiar su base de recursos.
	Kurtmollaiev (2020)	Capacidades dinámicas son las acciones regulares de creación, extensión y modificación de la base de recursos organizacionales

Perspectiva/ Enfoque	Autores/Estudio	Definición
Capacidades dinámicas relacionadas con un entorno dinámico	Teece y Pisano (1994)	El subconjunto de competencias y capacidades que permiten a una firma crear nuevos productos y procesos y responder a las circunstancias cambiantes del mercado
	Teece, Pisano y Shuen (1997)	La habilidad de la firma para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas en función de cambios rápidos en el entorno.
	McKelvie y Davidsson (2009)	Las capacidades dinámicas son vistas como la habilidad de una firma para integrar y cambiar la base de recursos frente a cambios en el entorno.
	Schilke (2014)	Las capacidades dinámicas tienen el potencial de mejorar los resultados de desempeño organizacional.
	Giniuniene y Jurksiene (2015)	Las capacidades dinámicas son la habilidad de una empresa para emprender cambios en un ambiente volátil y utilizar productivamente los recursos existentes para crear nuevas configuraciones de rutinas y recursos; lo cual implica varios procesos organizacionales como integración, aprendizaje y modificación.
	Wang y Ahmed (2007)	Las capacidades dinámicas corresponden a una orientación conductual de una firma para integrar, reconfigurar y renovar constantemente sus recursos y capacidades y, aún más importante, actualizar y reconstruir sus capacidades clave en respuesta al entorno cambiante y, así, alcanzar y sostener una ventaja competitiva.
	Teece (2018)	Las capacidades dinámicas son habilidades que permiten a una organización implementar, probar y perfeccionar rápidamente modelos de negocio nuevos y revisados.
	Teece & Petricevic (2020)	El constructo de capacidades dinámicas permite identificar actividades específicas que facilitan el crecimiento empresarial en mercados anfitriones que son estructural, institucional, geopolítica y culturalmente diferentes y en constante evolución.

Fuente: Elaboración propia con base en Barreto (2010), Caratolli (2013), Hernández-Linares et al (2020) y Zahra, Petricevic y Luo (2022)

Las definiciones de capacidades dinámicas mostradas en la tabla 1 dan cuenta de que algunos autores contemplan las capacidades dinámicas como habilidades (i.e. Teece, 2018; Teece et al., 1997; Winter, 2003; McKelvie y Davidsson, 2009; Zahra et al., 2006; Salazar y Peláez, 2011), mientras que otros autores denotan el concepto de procesos o rutinas (patrones) (i.e., Eisenhardt y Martin, 2000; Zollo y Winter, 2002; Kurtmollaiev, 2020). Desde otra perspectiva, algunas definiciones de capacidades dinámicas deno-

tan la relación con un entorno dinámico (i.e., Teece y Pisano, 1994; Teece et al., 1997; McKelvie y Davidsson, 2009; Giniuniene y Jurksiene, 2015; Teece y Petricevic, 2022), mientras que otras relacionan el constructo con un entorno estable (i.e., Zollo y Winter, 2002; Zahra et al., 2006) o, simplemente, ignoran las características de estabilidad del ambiente (i.e, Helfat y Peteraf, 2009; Schilke, 2014).

Los autores de este artículo consideran las capacidades dinámicas como un construc-



to multidimensional compuesto por capacidad de detección, capacidad de absorción y capacidad de reconfiguración de los patrones estratégicos de la empresa.

## 2.2. Capacidad de Innovación

El Manual de Bogotá (Jaramillo, Lugones & Salazar, 2000) define la Capacidad de Innovación (CI) como la potencialidad de idear, planear y realizar innovaciones del tipo que sea a partir del uso de los conocimientos tecnológicos y organizativos formales e informales presentes en la empresa y/o contratados externamente en el mercado. En esta definición la CI está en función, en parte, de la aplicación del conocimiento tecnológico interno o adquirido.

La capacidad de innovación está relacionada con la habilidad potencial identificar nuevas oportunidades de mercado y transformar el conocimiento en nuevos productos, procesos y sistemas para el beneficio de la firma (Hii & Neely, 2000; Lawson y Samson (2001).

Para Kogut y Zander (1992, como se citó en Breznik & Hisrich, 2014) la capacidad de innovación es la habilidad para activar y combinar conocimiento que se refleja en resultados innovadores tales

como productos, servicios, procesos y sistemas (p. 374).

“Mayores capacidades de innovación resultan en mayores productos innovadores y conducen a un mayor crecimiento de las ventas” (Yuming & Desheng, 2010 como se citó en Jyh-Fu Jeng & Pak, 2016, p. 118), y las empresas con fuertes capacidades de innovación tienen más probabilidades de expandir, modificar e innovar sus productos o servicios en comparación de aquellas que no tienen tal capacidad.

Saunila (2020), a partir de una revisión bibliográfica, indica que el nivel de capacidad de innovación es determinado por múltiples aspectos, los cuales incluyen: liderazgo gerencial (Kim et al., 2018), desarrollo de conocimiento (Branzei & Vertinsky, 2006, Saunila & Ukko, 2014), orientación emprendedora (Mohd Noor et al., 2017) y redes externas (Jorgensen & Ulhoi, 2010, Kim et al., 2018, Liu et al., 2013).

La tabla 2 detalla definiciones de capacidad de innovación, resaltándose que, en cada uno de los enfoques conceptuales, es posible encontrar una relación entre capacidad de innovación y desempeño organizacional.

**Tabla 2.** Definiciones de capacidad de innovación

Autor(es)	Definición
Stalker y Burns (1961)	La capacidad de innovación es la capacidad de adoptar o poner en práctica nuevas ideas, procesos o productos con éxito
Adler y Shenhar (1990)	La capacidad de aplicación de tecnologías de procesos adecuados para producir nuevos productos; la capacidad de desarrollo y adopción de nuevos productos y procesos tecnológicos para satisfacer las necesidades futuras y la capacidad de responder a las actividades tecnológicas accidentales y oportunidades inesperadas creadas por los competidores

Autor(es)	Definición
Cohen y Levinthal (1990)	La capacidad de innovación es el resultado de un proceso prolongado y de acumulación de conocimiento dentro de la empresa que puede verse afectado por condiciones facilitadoras o inhibidoras de dicha capacidad
Kogut y Zander (1992)	La capacidad de innovación empresarial es la capacidad de movilizar los conocimientos de sus empleados y combinarlos para crear nuevos conocimientos que se derivan en productos o procesos de innovación
Lall (1992)	La capacidad de innovación se define como las habilidades y conocimientos necesarios para absorber, dominar y mejorar las tecnologías existentes y productos para crear uno nuevo
Rangone (1999)	La capacidad de innovación es la habilidad empresarial para desarrollar nuevos productos y procesos, además de lograr un rendimiento superior tanto tecnológico como administrativo
Szeto (2000)	La capacidad de innovación es la mejora continua de capacidades y recursos que una empresa posee para explorar y explotar oportunidades para desarrollar nuevos productos para satisfacer las necesidades del mercado
Zahra y George (2002)	La capacidad de innovación empresarial puede ser considerada un elemento clave en la consecución de su ventaja competitiva. Esta capacidad puede ser conceptualizada como una capacidad realizada
Zhao, Tong, Wong y Zhu (2005)	La capacidad de innovación es la aplicación del conocimiento relevante para obtener valor de mercado y para la implementación exitosa de ideas creativas dentro de una organización
Koc (2007)	La capacidad de innovación es una mejora continua de las capacidades y recursos que la empresa posee para explorar y explotar oportunidades para desarrollar nuevos productos y satisfacer demandas del mercado
Xu, Lin y Lin (2008)	La capacidad de innovación es la capacidad de desarrollar, implementar y tener acceso a tecnologías innovativas para el diseño y la manufactura
Ngo y O'-Cass (2009)	La capacidad basada en la innovación es el proceso integrativo al aplicar el conocimiento colectivo, habilidades y recursos de la empresa para realizar actividades innovadoras referentes a innovaciones técnicas (productos y/o servicios y tecnología de proceso de información) e innovaciones no técnicas (gestión, mercado y mercadeo)
Hogan, Soutar, McColl-Kennedy y Sweeney (2011)	La capacidad de una empresa, en relación con sus competidores, de aplicar los conocimientos, habilidades y recursos colectivos a las actividades de innovación relacionadas con nuevos productos, procesos, servicios o sistemas de gestión, comercialización u organización del trabajo para crear valor para la empresa o sus grupos de interés
Iddris, Awuah y Gebrekidan (2016)	La capacidad de innovación se refiere a la destreza continua de las empresas para utilizar especialidades colectivas, conocimiento, habilidades y recursos de significancia en actividades de innovación en relación a nuevos procesos, productos, servicios, sistemas administrativos y empresariales para crear y capturar valor para la cadena de suministros
Wang y Dass (2017)	Es la habilidad de la firma para generar, aceptar e implementar nuevas ideas, procesos, productos o servicios. Es uno de los recursos clave que permite el éxito empresarial en el mercado.

Fuente: Cevallos, Duque y Echeverría (2018) y Mendoza (2021)

En este artículo, los autores consideran la capacidad de innovación como la habilidad continua de una organización para transformar el conocimiento e información en diseñar o mejorar productos y servicios, recursos procesos, metodologías, sistemas, logrando generar valor agregado para los clientes y mejorar su desempeño en la industria.

### 3. Diseño metodológico

La metodología utilizada para la construcción de la herramienta de medición de las capacidades dinámicas y la capacidad de innovación se desarrolló en dos etapas.

En la primera se realizó una revisión exploratoria y sistemática de la literatura para contextualizar y enmarcar los constructos de capacidades dinámicas y capacidad de innovación, sus relaciones y las perspectivas en que se identifican, miden y representan dentro de una empresa. La búsqueda fue realizada en bases de datos Scopus, Web of Science, SciELO y Redalyc y como palabras clave se utilizaron: capacidades dinámicas, capacidad de innovación y medición de capacidades.

En la segunda etapa, a partir del análisis de los artículos seleccionados, se lograron establecer las convergencias y divergencias de los autores, lo que permitió elegir las dimensiones de los constructos capacidades dinámicas y capacidad de innovación. En esta revisión, se encuentran estudios empíricos recientes sobre capacidades dinámicas, en los cuales se proponen modelos de medición de tales capacidades; por ejemplo:

- Teece (2018) plantea la interdependencia de los modelos de negocio, las Capacidades Dinámicas y la estrategia.
- Farzaneh, Ghasemzadeh, Nazari & Mehralian (2020) plantean que las capacidades dinámicas tienen un rol mediador en la relación entre el aprendizaje organizacional y el desempeño innovador en las organizaciones.
- Hernández-Linares, Kellermanns & López-Fernández (2020) plantean una investigación empírica para evaluar el efecto moderador de la orientación al mercado en la relación entre capacidades dinámicas y desempeño organizacional.

Por otra parte, la literatura evidencia que la relación entre capacidades dinámicas y desempeño de la firma puede ser moderada por una diversidad de variables, tales como dinamismo ambiental (Pavlou & El Sawy, 2006), turbulencia del ambiente (Pavlou & El Sawy, 2011), turbulencia del mercado (Wang, Dou, Zhu & Zhou, 2015), tamaño y edad de la empresa (Arend, 2013), orientación del mercado (Hernández-Linares, Kellermanns & López-Fernández, 2020)

El rol moderador del ambiente ha sido reconocido en la literatura de las capacidades dinámicas (Fainshmidt et al., 2016; Karna, Ritcher & Riesenkaempff, 2016), dejando espacio a la exploración de otros factores moderadores (Fainshmidt et al., 2016).

En tal sentido, esta investigación considera el tamaño y la edad de la empresa como variables moderadoras en la rela-

ción entre capacidades dinámicas y capacidad de innovación.

Tamaño de la empresa. La literatura presenta evidencias opuestas con relación a la incidencia del tamaño de la empresa en los procesos de innovación empresarial. Varios estudios muestran evidencia de que este factor ejerce influencia positiva sobre la capacidad de interacción para el desarrollo de innovaciones (Laforet, 2013), y otros indican que la capacidad financiera de las empresas de mayor tamaño influye en los procesos innovadores (Ebersberger et al., 2011). Otros autores encuentran que, dada la limitación económica de las empresas, las pequeñas empresas tienen más propensión a relacionarse con socios de cooperación con miras a compartir riesgos (Salavou, Baltas & Lioukas, 2004).

Hernández et al. (2020) plantean que las capacidades dinámicas son activos que no son fácilmente establecidos por las pymes en comparación con grandes empresas con mayor abundancia de recursos.

Edad de la empresa. Diferentes estudios indican que la antigüedad de la empresa se relaciona positivamente con el desarrollo de innovaciones, debido a la acumulación de procesos tecnológicos y la disponibilidad de experiencia (Hernández & De la Calle, 2006; Huergo & Jau-mandreu, 2004). Por el contrario, otros autores establecen que las empresas más jóvenes por naturaleza cuentan con mayor propensión al desarrollo de innovaciones (Baum, Calabrese & Silverman, 2000; Edwards, Delbridge & Munday, 2005).

#### 4. Resultados: análisis y discusión

Concretamente, para conceptuar la propuesta de medición de las capacidades dinámicas y la capacidad de innovación, se toma lo propuesto por Breznik & Hisrich (2014), con relación a una de sus perspectivas para presentar las relaciones entre éstas: capacidad dinámica como una precondition para la capacidad de innovación.

Así entonces, se definen las variables de la propuesta de medición tal como sigue:

##### **Variable dependiente:**

##### **Capacidad de Innovación:**

Para evaluar la capacidad de innovación se utilizará la escala propuesta por Calik, Calisir & Cetinguc (2017), compuesta por las dimensiones: innovación de producto, innovación organizacional, innovación de procesos, innovación de mercadeo, innovación en cultura e innovación de recursos.

##### **Variables Independientes:**

Con base en la propuesta de Breznik y Lahovnik (2016) y Schilke, Hu y Helfat (2018), quienes encuentran el modelo de capacidades dinámicas de Teece (2007; 2009) como el más referenciado y lo evidenciado por Singh y Rao (2017) y Kump, Engelmann, Kessler y Schweiger, (2019) se establecen las dimensiones independientes de capacidades dinámicas (detección, aprovechamiento y reconfiguración), tal como sigue:

1. Capacidad de detección. Corresponde a la necesidad de la empresa de monitorear su entorno y buscar

constantemente oportunidades, tanto dentro como fuera de los límites de la organización (Teece, 2007; 2012).

El conocimiento heterogéneo acumulado es utilizado para interpretar el ambiente del negocio, mientras que la exploración de nuevo conocimiento y la utilización del existente son elementos clave para modificar la dirección del negocio (Oh, 2019, como se citó en Farzaneh et al., 2021) Para evaluar la capacidad de detección se utilizará la escala propuesta por Jannsen, Castaldi & Alexiev (2015), siendo ajustada a cinco (5) ítems en escala de Likert, cuyo rango va de Total desacuerdo a Total acuerdo.

2. Capacidad de aprovechamiento. También denominada capacidad de absorción, es comprendida como la necesidad de capturar y aprovechar las oportunidades, una vez son identificadas; así como reconocer su valor y potencial.

Según Volberda, Foss & Lyles (2010), la capacidad de aprovechamiento de una firma se convierte en una capacidad dinámica que es valiosa y difícil de imitar por los competidores dado que depende de la trayectoria y conocimiento previo de cada empresa. Esta capacidad contribuye al desarrollo de ventajas competitivas sostenibles.

Para evaluar la capacidad de aprovechamiento o de absorción se utilizará una adaptación de la escala propuesta por Flatten, Greve & Brettel (2011)

y Patterson & Ambrosini (2015), adaptada por Cuevas & Velazquez (2021), con cuatro dimensiones: adquisición, asimilación, transformación y explotación.

3. Capacidad de reconfiguración. Entendida como la necesidad de la empresa de reconfigurarse, una vez que las oportunidades son identificadas y aprovechadas.

La capacidad de reconfiguración será evaluada utilizando la escala propuesta por Makkonen, Pohjola, Olkkonen & Koponen (2014), siendo ajustada a cinco (5) ítems en escala de Likert, cuyo rango va de Total desacuerdo a Total acuerdo.

El uso de escalas diferentes para los componentes del constructo de capacidades dinámicas es congruente con lo identificado por Kump et al (2019) quienes encuentran estudios previos que han utilizado su propia escala de medición dado que no existe una escala estandarizada de capacidades dinámicas (Stadler, Helfat y Verona, 2013; Girod y Whittington, 2017).

Variables moderadoras

**Tamaño de la empresa.** Se construirá una variable categórica con valor de 0 para pequeñas empresas, 1 para las empresas medianas y 2 para las empresas grandes.

**Edad de la empresa.** Medida como una variable continua, dado que puede tomar cualquier valor en un rango continuo La operacionalización de las variables se detalla en la tabla 3.

**Tabla 3.** Operacionalización de variables

<b>CAPACIDAD DE DETECCIÓN</b>						
<i>Con relación a la detección de necesidades de usuarios y clientes, así como de necesidades tecnológicas, indique en qué medida las siguientes afirmaciones se ajustan a los procesos de su empresa</i>						
D1	La empresa observa y evalúa sistemáticamente las necesidades de los clientes	1	2	3	4	5
D2	La empresa analiza el actual uso de los productos ofertados	1	2	3	4	5
D3	La empresa es fuerte en distinguir diferentes grupos de clientes y segmentos de mercado	1	2	3	4	5
D4	Mantenerse al día con nuevos productos y tecnologías es clave para la empresa	1	2	3	4	5
D5	Con miras a identificar posibilidades para nuevos productos, la empresa usa diferentes fuentes de información	1	2	3	4	5
D6	La empresa hace seguimiento a la tecnología usada por los competidores	1	2	3	4	5
<b>CAPACIDAD DE ABSORCIÓN</b>						
<i>Especifique en qué medida su empresa utiliza recursos externos para obtener información (por ejemplo, redes personales, consultores, seminarios, Internet, bases de datos, revistas especializadas, publicaciones académicas, estudios de mercado, regulaciones y leyes técnicas relacionadas con el medio ambiente/salud/seguridad)</i>						
AC1	La búsqueda de información relevante sobre la industria es una actividad cotidiana en la empresa	1	2	3	4	5
AC2	La empresa motiva a los empleados a utilizar fuentes de información dentro de la industria	1	2	3	4	5
AC3	La empresa espera que los empleados manejen información más allá de la industria	1	2	3	4	5
<i>5. En cuanto a la asimilación de la información, indique en qué medida las siguientes afirmaciones se ajustan a la estructura de comunicación de su empresa</i>						
AS1	En la empresa, las ideas y los conceptos se comunican entre los departamentos	1	2	3	4	5
AS2	La administración enfatiza el apoyo interdepartamental para resolver problemas	1	2	3	4	5
AS3	En la empresa existe un rápido flujo de información; por ejemplo, si la unidad de negocio obtiene información importante, comunica esta información rápidamente a todas las demás unidades de negocio o departamentos	1	2	3	4	5
AS4	La gerencia solicita reuniones periódicas entre departamentos para intercambiar nuevos desarrollos, problemas y logros	1	2	3	4	5
<i>En cuanto a la transformación de la información, indique en qué medida las siguientes afirmaciones cumplen con el proceso de conocimiento en su empresa</i>						
TR1	Los empleados tienen la capacidad de estructurar y utilizar el conocimiento adquirido	1	2	3	4	5



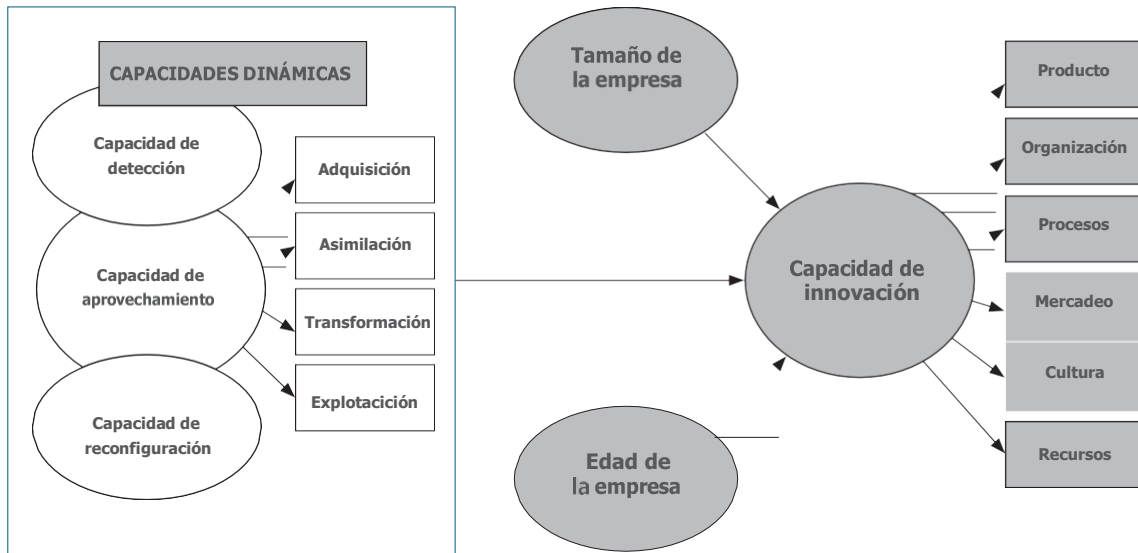
TR2	Los empleados se utilizan para absorber nuevo conocimiento, así como para prepararlo para otros propósitos y hacerlo disponible	1	2	3	4	5
TR3	Los empleados vinculan con éxito el conocimiento existente con nuevos conocimientos	1	2	3	4	5
TR4	Los empleados pueden aplicar nuevos conocimientos en su trabajo práctico	1	2	3	4	5
<b><i>En cuanto a la explotación del conocimiento, indique en qué medida las siguientes afirmaciones se ajustan a la explotación comercial de los nuevos conocimientos en su empresa (piense en todos los departamentos de su empresa como Producción, I+D, Marketing, Contabilidad, etc.)</i></b>						
EX1	La gerencia apoya el desarrollo de prototipos (nuevos esquemas de operación)	1	2	3	4	5
EX2	La empresa revisa, periódicamente, las tecnologías y las adapta de acuerdo a los nuevos conocimientos	1	2	3	4	5
EX3	La empresa tiene la capacidad de trabajar de manera más eficaz mediante la adopción de nuevas tecnologías	1	2	3	4	5
<b>CAPACIDAD DE RECONFIGURACIÓN</b>						
<b><i>8. Con relación a la reconfiguración (transformación y recombinação de recursos y activos organizacionales), indique en qué medida las siguientes afirmaciones se ajustan a las rutinas de su empresa</i></b>						
R1	La empresa ha desarrollado rutinas que permiten la participación activa de los empleados en la generación de ideas para nuevos productos o servicios	1	2	3	4	5
R2	La empresa ha desarrollado rutinas que permiten la participación activa de los empleados en la generación de ideas para nuevos procesos de producción o procedimientos organizacionales	1	2	3	4	5
R3	La empresa tiene rutinas para la sistematización de las experiencias de los empleados	1	2	3	4	5
<b>CAPACIDAD DE INNOVACIÓN</b>						
<b><i>En cuanto a la innovación de productos, indique si</i></b>						
P1	La empresa mejora el portafolio de productos/servicios con productos/servicios no lanzados previamente	1	2	3	4	5
P2	La empresa intenta adquirir nuevos productos/servicios con diferentes especificaciones técnicas y funcionalidades	1	2	3	4	5
P3	La empresa considera la creación de nuevos productos/servicios como una herramienta clave	1	2	3	4	5
<b><i>En cuanto a la innovación organizacional, indique si</i></b>						
O1	La empresa es mejor que los competidores en el desarrollo de nuevo trabajo gerencial, procesos y sistemas	1	2	3	4	5
O2	La empresa es exitosa en la comercialización e institucionalización de nuevos productos/servicios	1	2	3	4	5
O3	La empresa reduce el tiempo de desarrollo de nuevos productos/servicios	1	2	3	4	5

<i><b>En cuanto a la innovación de procesos, indique si</b></i>						
PR1	La empresa es flexible para suministrar productos de acuerdo a la demanda de los clientes	1	2	3	4	5
PR2	La empresa desarrolla soluciones en casa para mejorar los procesos de producción/prestación de servicios	1	2	3	4	5
PR3	La empresa activamente trabaja para ajustar constantemente sus procesos de negocio	1	2	3	4	5
<i><b>En cuanto a la innovación en marketing, indique si</b></i>						
M1	La empresa implementa nuevos métodos de mercadeo para promocionar los productos/servicios	1	2	3	4	5
M2	La empresa constantemente busca nuevas formas de entregar los productos/servicios a los clientes	1	2	3	4	5
M3	La empresa hace mejoras en la forma de relacionamiento con los clientes para obtener su satisfacción	1	2	3	4	5
<i><b>En cuanto a la innovación en la cultura, indique si</b></i>						
C1	La empresa fomenta la colaboración e intercambio de ideas entre los departamentos con el fin de lograr nuevos enfoques	1	2	3	4	5
C2	Los empleados hábilmente transforman la información de fuentes internas y externas en conocimiento valioso	1	2	3	4	5
C3	La empresa prueba nuevas ideas y métodos para suministrar soluciones innovadoras a los problemas de los clientes	1	2	3	4	5
<i><b>En cuanto a la innovación de recursos, indique si</b></i>						
R1	La empresa tiene fuerte capacidad en el diseño innovador y aplicaciones de producción/prestación de servicios	1	2	3	4	5
R2	La empresa otorga importancia al entrenamiento del personal de I+D	1	2	3	4	5
R3	La empresa incrementa constantemente el presupuesto de I+D	1	2	3	4	5

Fuente: Elaboración propia

Los elementos que componen la propuesta de medición y la relación entre éstos se muestran en la figura 6.

**Figura 6.** Componentes y sus relaciones de la propuesta de medición



Fuente: Elaboración propia

#### 4. Conclusiones

La literatura sobre capacidades dinámicas está comúnmente permeada por debates conceptuales y teóricos y poco abordaje empírico (Breznik & Lahovnik, 2016).

Las definiciones del constructo de capacidades dinámicas son propuestas desde diferentes perspectivas, siendo considerando éstas como habilidades para algunos autores; mientras que otros utilizan el concepto de procesos o rutinas (patrones) y su relación con un entorno dinámico y cambiante.

Las investigaciones realizadas con relación a las capacidades dinámicas y la capacidad de innovación se caracterizan por la diversidad de enfoques adoptados y por las unidades de análisis seleccionadas. Es clave interpretar la diversidad conceptual que caracteriza el marco de la innovación construido a partir de los aportes de numerosos investigado-

res con enfoques diversos de investigación, lo que da lugar a la aparición de importantes debates y discusiones, en torno a cuestiones que tienen implicaciones fundamentales para la evolución del marco de la innovación y las capacidades organizacionales.

Muchas definiciones de las capacidades dinámicas señalan la importancia de la innovación, así como del cambio y del aprendizaje organizacional, que está relacionada con procesos de acumulación, coordinación y despliegue (Neira & Martínez, 2020).

Luego de la revisión de literatura, se han encontrado variables que determinan las capacidades dinámicas y la capacidad de innovación. Con esta investigación, se contribuye con una herramienta de medición a partir de la relación entre capacidades dinámicas y capacidad de innovación, considerando la primera como un constructo multidimensional compuesto

por capacidad de detección, capacidad de aprovechamiento o absorción y capacidad de reconfiguración. Por su parte, se considera que la capacidad de innovación está compuesta por las dimensiones: innovación de producto, innovación organizacional, innovación de procesos, innovación de mercadeo, innovación en cultura e innovación de recursos.

La propuesta de medición, además, considera que el tamaño y la edad de la

empresa son variables que moderan la relación entre capacidades dinámicas y capacidad de innovación.

Futuros estudios deben orientarse a la aplicación de la herramienta de medición diseñada con el fin de validar el instrumento y evaluar la interrelación de las variables correspondientes y, por ende, los ítems y descriptores de cada una de las dimensiones de las capacidades dinámicas y la capacidad de innovación

### Referencias bibliográficas

- Aragón-Correa, A., Sharma, S. (2003). A contingent Resource-Based View of proactive corporate environmental strategy. *The Academy of Management Review*, 28 (1), 71-88. <https://doi.org/10.2307/30040690>
- Arend. R.J. (2013). Ethics-focused dynamic capabilities: A small business perspective. *Small Business Economics*, 41(1), 1-24. <https://doi.org/10.1007/s11187-012-9415-2>
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barreto, I. (2010). Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management*, 36(1), 256-280. <https://doi.org/10.1177/0149206309350776>
- Baum, J.A., Calabrese, T., Silverman, B.S. (2000). Don't go it alone: Alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology. *Strategic Management Journal*, 21(3), 267-294. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200003\)21:33.0.CO](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:33.0.CO)
- Bravo E.R. (2005). Identificación y caracterización de las capacidades dinámicas que intervienen en el contexto de la innovación de producto: estudio de casos [tesis de doctorado]. España: Universidad Politécnica de Cataluña, Departamento Administración y organización de Empresas. <https://repository.universidadean.edu.co/?sequence=2>
- Breznik, L., Hisrich, R. (2014). Dynamic capabilities vs. innovation capability: Are they related? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(3), 368-384. <https://doi.org/10.1108/JSBED-02-2014-0018>
- Breznik, L., Lahovnik, M. (2016). Dynamic capabilities and competitive advantage: findings from case studies. *Management*, 21, 167-185, Special Issue. <https://doi.org/10.30924/mjcmi>
- Calik, E., Calisir, F., Cetinguc, B. (2017). A scale development for innovation capability measurement. *Journal of Advanced Management Science*, 5(2): 69-76. <https://doi.org/10.18178/joams.5.2.69-76>

- Carattoli, M. (2013). Capacidades dinámicas: líneas promisorias y desafíos de investigación. *Revista Cuadernos de Administración*, 26 (47), 165-204. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao26-47.cdlp>
- Cevallos, A., Duque, E., Echeverría, T. (2018). Validación del constructo capacidad de innovación utilizando el análisis factorial confirmatorio en Ecuador. *Revista Espacios*. 39(11), 24.
- Cruz, J., López, P. y Martín de Castro, G. (2009). La influencia de las capacidades dinámicas sobre los resultados financieros de la empresa. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 19, 105-128. <http://dx.doi.org/10.5209/CESE.10092>
- Cuevas, H., Velázquez, N. (2021). The moderating effect of Absorptive Capacity on the relationship between entrepreneurial orientation and open innovation. Manuscrito no publicado.
- Ebersberger, B., Herstad, S.J., Iversen, E., Kirner, E., Som, O. (2011). Analysis of innovation drivers and barriers in support of better policies. *Economic and market intelligence on innovation*. Recuperado el 10 de agosto del 2021, de [https://www.academia.edu/30826805/Analysis\\_of\\_innovation\\_drivers\\_and\\_barriers\\_in\\_support\\_of\\_better\\_policies](https://www.academia.edu/30826805/Analysis_of_innovation_drivers_and_barriers_in_support_of_better_policies).
- Edwards, T., Delbridge, R., Munday, M. (2005). Understanding innovation in small and medium-sized enterprises: a process manifest. *Technovation*, 25(10), 1119-1127. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2004.04.005>
- Eisenhardt, K.M., Martin, J.A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/113.O.CO](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/113.O.CO)
- Fainshmidt, S., Pezeshkan, A., Lance, M., Nair, A. y Markowski, E. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Performance: A Meta-Analytic Evaluation and Extension. *Journal of Management Studies*, 53(8): 1348-1380. <https://doi.org/10.1111/joms.12213>
- Farzaneh, M., Ghasemzadeh, P., Nazari, J.A. and Mehralian, G. (2021). Contributory role of dynamic capabilities in the relationship between organizational learning and innovation performance. *European Journal of Innovation Management*, 24(3), 655-676. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2019-0355>
- Flatten, T., Greve, G., Brettel, M. (2011). Absorptive capacity and firm performance in SMEs: the mediating influence of strategic alliances. *European Management Review*, 8: 137-152. <https://doi.org/10.1111/j.1740-4762.2011.01015.x>
- Giniuniene, J., Jurksiene, L. (2015). Dynamic capabilities, innovation, and organizational learning: interrelations and impact on firm performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 13, 985-991. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.515>
- Girod, S., Whittington, R. (2017). Reconfiguration, restructuring and firm performance: Dynamic capabilities and environmental dynamism. *Strategic Management Journal*, 38(5): 1121-1133. <https://doi.org/10.1002/smj.2543>
- Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. y Winter, S. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Malden, MA: Blackwell.

- Helfat, C., Peteraf, M. (2009). Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. *Strategic Organization*, 7(1), 91-102. <https://doi.org/10.1177/1476127008100133>
- Hernández-Linares, R., Kellermanns, F., y López-Fernández, M. (2020). Dynamic capabilities and SME performance: the moderating effect of market orientation. *Journal of Small Business Management*, 59(1), 162-195. [doi.org/10.1111/jsbm.12474](https://doi.org/10.1111/jsbm.12474)
- Hernández, R., De la Calle, A. (2006). Estudio sobre el comportamiento innovador de la empresa. *Revista de Estudios Económicos y Empresariales*, 18, 7-30.
- Hii, J. y Neely, N. (2000). Innovative capacity of firms: on why some firms are more innovative than other. Paper presented at the 7th International Annual EurOMA Conference, Ghent.
- Huergo, E., Jaumandreu, J. (2004). How does probability of innovation change with firm age? *Small Business Economics*, 22(3-4), 193-207. <https://doi.org/10.1023/B:SBEJ.0000022220.07366.b5>
- Jannsen, M., Castaldi, C., y Alexiev, A. (2015). Dynamic capabilities for service innovation: conceptualization and measurement. *R&D Management*, 46(4), 797-811. <https://doi.org/10.1111/radm.12147>
- Jaramillo, H.; Lugones, G., y Salazar, M. (2000). Manual para la normalización de indicadores de innovación tecnológica en América Latina y el Caribe, Manual de Bogotá, Bogotá, OEA/ RICYT, Tres Culturas.
- Jyh-Fu Jeng, D., Pak, A. (2016). The variable effects of dynamic capability by firm size: the interaction of innovation and marketing capabilities in competitive industries. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(1), 115–130. <https://doi.org/10.1007/s11365-014-0330-7>
- Karna, A., Ritcher, A., y Riesenkauff, E. (2016). Revisiting the role of the environment in the capabilities-financial performance relationship: A meta-analysis. *Strategic Management Journal*, 37(6), 1154-1173. <https://doi.org/10.1002/smj.2379>
- Kump, B., Engelmann, A., Kessler, A., Schweiger, C. (2019). Toward a dynamic capabilities scale: measuring organizational sensing, seizing, and transforming capacities. *Industrial and Corporate Change*, 28(5): 1149-1172. <https://doi.org/10.1093/icc/dty054>
- Kurtmollaiev, S. (2020). Dynamic capabilities and where to find them. *Journal of Management Inquiry*, 29(1), 3-16., <https://doi.org/10.1177/1056492617730126>
- Laforet, S. (2013). Organizational innovation outcomes in SMEs: Effects of age, size, and sector. *Journal of World Business*, 48(4), 490-502. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.09.005>
- Lawson, B., Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(3), 377–400. <https://doi.org/10.1142/S1363919601000427>
- López, G. (2006). Perspectivas para el análisis de la innovación: un recorrido por la teoría. *Cuadernos de Administración*, 19 (31), 243-273.
- Makkonen, H., Pohjola, M., Olkkonen, R., Koponen, A. (2014). Dynamic capabilities and firm performance in a financial crisis. *Journal of Business Research*, 67(1) 2707-2719. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.03.020>



- Martínez-Conesa, I., Soto-Acosta, P. y Carayannis, E.G. (2017). On the path towards open innovation: assessing the role of knowledge management capability and environmental dynamism in SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 21(3): 553-570. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2016-0403>
- Neira, G., Martínez, J. (2020). Evaluación de las capacidades dinámicas de innovación en pymes del sector agroindustrial. Caso de estudio: departamento del Atlántico. En Rojas, F. (Ed.), *Innovación organizacional en Colombia* (pp. 143-173). Bogotá. Universidad Central
- McKelvie, A., Davidsson, P. (2009). From Resource Base to Dynamic Capabilities: an Investigation of New Firms. *British Journal of Management*, 20(s1), S63-S80 <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00613.x>
- Mendoza-Silva, A. (2021). Innovation capability: A sociometric approach. *Social Networks*, 64: 72–82
- Oreja, J.R, Yanes, V. (2005). La incertidumbre percibida del entorno como condicionante del riesgo estratégico asumido por el decisor. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (25), 5-28. ISSN: 1138-5758. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80717237001>
- Patterson, W. Ambrosini, V. (2015). Configuring absorptive capacity as a key process for research intensive firms. *Technovation*, 36/37(1), 77-89. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2014.10.003>
- Pavlou, P.A., El Sawy, O.A. (2006). From IT leveraging competence to competitive advantage in turbulent environments: the case of new product development. *Information Systems Research*, 17(3): 198-277. <http://www.jstor.org/stable/23015886>
- Pavlou, P.A., El Sawy, O.A. (2011). Understanding the elusive black box of Dynamic capabilities. *Decision Sciences*, 42(1): 239-273. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2010.00287.x>
- Penrose, Edith. (1959). *The theory of the growth of the firm.* (Oxford, 1995; online edn, Oxford Academic, 1 Nov. 2003). <https://doi.org/10.1093/0198289774.001.0001>
- Pisano, G. (2016). Towards a prescriptive theory of dynamic capabilities: connecting strategic choice, learning and competition. *Harvard Business Review*, Working Paper 16-146. <https://doi.org/10.1093/icc/dtx026>
- Robledo, J., López, C., Zapata, W., Pérez, J. (2010). Desarrollo de una metodología de evaluación de las capacidades de innovación. *Perfil de coyuntura económica*, 15, 133-148. Recuperado a partir de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/coyuntura/article/view/7667>
- Salavou, H., Baltas, G., Lioukas, S. (2004). Organisational innovation in SMEs: The importance of strategic orientation and competitive structure. *European Journal of Marketing*, 38(9-10), 1091-1112. <https://doi.org/10.1108/03090560410548889>
- Salazar, A. and Peláez, E. (2011). The organic growth of dynamic capabilities for innovation within resource constrained environments. *International Journal of Technology Management y Sustainable Development*, 10 (3), 231-250. [https://doi.org/10.1386/tmsd.10.3.231\\_1](https://doi.org/10.1386/tmsd.10.3.231_1)

- Salvato, C., Vassolo, R. (2018). The sources of dynamism in dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 39(6), 1728-1752. <https://doi.org/10.1002/smj.2703>
- Saunila, M. (2020). Innovation capability in SMEs: A systematic review of the literature. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 260-265. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.11.002>
- Schilke, O. (2014). Second-order dynamic capabilities: how do they matter?. *The Academy of Management Perspectives*, 28(4), 368-380. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0093>
- Schilke, O., Hu, S. y Helfat, C. (2018). Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. *Academy of Management Annals*, 12(1): 390-439.
- Singh, B., Rao, M.K. (2017). To gear up firm performance in banking industry: The role of dynamic capability. *Global Business Review*, 18(4), 1-22. <https://doi.org/10.1177/0972150917692404>
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A. y Ireland, R. D. (2007). Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking inside the Black Box, *Academy of Management Review*, 32 (1), 273-292. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.23466005>
- Stadler, C., Helfat, C., Verona, G. (2013). The Impact of Dynamic Capabilities on Resource Access and Development. *Organization Science*, 26(4): 1782-1804. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0810>
- Teece, D.J., Pisano, G. (1994). The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-556. <https://doi.org/10.1093/icc/3.3.537-a>
- Teece, D.J, Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Teece, D.J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D.J. (2012). Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action, *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395-1401. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x>
- Teece, D, J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51, 40-49., <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Velázquez, N. (2015). Capacidades de innovación en filiales de empresas multinacionales en México: región bajo. Tesis Doctoral. Universidad del Valle de Atemajac, México.
- Vogel, R. y Güttel, W.H. (2013). The Dynamic capability view in strategic management: a bibliometric review. *International Journal of Management Reviews*, 15(4), 426-446. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12000>
- Volberda, H., Foss, N. y Lyles, M. (2010). Absorbing the concept of absorptive capacity: How to realize its potential in the organization field. *Organization Science*, 21(4), 931-951. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0503>

- Wang, C. L. and Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: a review and research agenda. *The International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>
- Wang, G., Dou, W. Zhu, W., y Zhou, N. (2015). The effects of firm capabilities on external collaboration and performance: the moderating role of market turbulence. *Journal of Business Research*, 68(9), 1928-1936. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.002>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Winter, S.G. (2003). Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991 – 995. <https://doi.org/10.1002/smj.318>
- Zapata, G., Mirabal, A. (2018). Capacidades dinámicas de la organización: Revisión de la literatura y un modelo propuesto. *Investigación Administrativa*, 47(121), <https://doi.org/10.35426/IAv47n121.05>
- Zahra, S., Petricevic, O., Luo, Y. (2022). Toward an action-based view of dynamic capabilities for international business. *Journal of International Business Studies*, 53: 583–600
- Zahra, S.A., Sapienza, H.J., Davidsson, P (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: a Review, Model and Research Agenda, *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x>

## Planeación Financiera y Rentabilidad en la empresa CFC CAFARCOL S.A.S.

Financial Planning and Profitability in the company CFC CAFARCOL S.A.S.

Planejamento Financeiro e Rentabilidade na empresa CFC CAFARCOL S.A.S.

**Benjamín Alberto Cardozo Miranda<sup>1</sup>**

### **Autores**

1 Contador Público, Universidad del Atlántico. Especialista en Gerencia Financiera, Universidad Libre Seccional Barranquilla, Colombia. E-mail: b\_cardozo@outlook.com, Orcid: <http://orcid.org/0000-0003-0639-4007>

**Corresponding author:** Benjamín Alberto Cardozo-Miranda. Universidad Libre Seccional Barranquilla, Colombia. E-mail: b\_cardozo@outlook.com

**Copyright:** ©2023 Revista Dimensión Empresarial / Vol. 21 No. 1, Edición enero-marzo (2023) / e-ISSN: 2322-956X

**Tipo de artículo:** Artículo de investigación / Recibido: 29/01/2023 Aceptado: 06/10/2023  
JEL Classification: F3 F37 D46 G12 M1

### **Cómo citar:**

Cardozo-Miranda, B.A. (2023). Planeación financiera y rentabilidad en la empresa CFC CAFARCOL S.A.S. *Revista Dimensión Empresarial* 21(1), 62-95 edición enero-marzo. DOI: 10.15665/dem.v21i1.3615

## **Resumen**

La planeación financiera es una herramienta gerencial que permite gestionar la creación de valor mediante la evaluación de las estrategias planeadas y los planes a desarrollar por una organización, tomando como base estados financieros proyectados acordes a los planes estratégicos e indicadores que midan la creación de valor. Por lo que el propósito es analizar la relación entre la planeación financiera y la rentabilidad en la empresa CFC CAFARCOL SAS en el período 16/07/2021 hasta 01/12/2021. La metodología utilizada, consistió en un diseño documental, basada en una investigación descriptiva correlacional. Se realizó revisión bibliográfica documentada de artículos científicos y se realizó análisis del contenido. CFC CAFARCOL SAS es una compañía en crecimiento, que en el desarrollo de los periodos comprendidos entre 2016 y 2021 desmejoro su desempeño operacional con aumentos en los gastos de venta y distribución y deficiencias en los costos de venta para respaldar dicho crecimiento y en el proceso destruyo valor. Luego del análisis y recolección de la información se hicieron las triangulaciones con los elementos teóricos correspondientes y se hizo el informe, el alcance del estudio es analítico correlacional, donde se analizan las variables: Planeación Financiera y Rentabilidad.

**Palabras clave:** Planeación financiera, Rentabilidad, creación de valor, modelación financiera, fracaso empresarial

**Clasificación JEL:** Finanzas Internacional (F3), Simulación y predicción de las finanzas internacionales (F37), Teoría del valor (D46), Valoración de activos financieros (G12), Administración de Empresas (M1)

### Abstract

Financial planning is a management tool that allows managing the creation of value through the evaluation of the planned strategies and plans to be developed by an organization, based on projected financial statements in accordance with the strategic plans and indicators that measure the creation of value. Therefore, the purpose is to analyze the relationship between financial planning and profitability in the company CFC CAFARCOL SAS in the period 07/16/2021 until 12/01/2021. The methodology used consisted of a documentary design, based on descriptive correlational research. A documented bibliographic review of scientific articles was carried out and a content analysis was carried out. CFC CAFARCOL SAS is a growing company, which in the development of the periods between 2016 and 2021 deteriorated its operational performance with increases in sales and distribution expenses and deficiencies in sales costs to support said growth and in the process destroyed worth. After the analysis and collection of the information, triangulations were made with the corresponding theoretical elements and the report was made. The scope of the study is correlational analysis, where the variables are analyzed: Financial Planning and Profitability.

**Keywords:** Financial planning, Profitability, value creation, financial modeling, business failure

**JEL Classification:** International Finance (F3), Simulation and prediction of international finance (F37), Theory of value (D46), Valuation of financial assets (G12), Business Administration (M1)

### Resumo

O planejamento financeiro é uma ferramenta de gestão que permite gerir a criação de valor através da avaliação das estratégias planejadas e dos planos a desenvolver por uma organização, com base nas demonstrações financeiras projetadas de acordo com os planos estratégicos e indicadores que medem a criação de valor. Portanto, o objetivo é analisar a relação entre planejamento financeiro e rentabilidade na empresa CFC CAFARCOL SAS no período de 16/07/2021 até 01/12/2021. A metodologia utilizada consistiu em um desenho documental, baseado em pesquisa correlacional descritiva. Foi realizada uma revisão bibliográfica documentada de artigos científicos e realizada uma análise de conteúdo. A CFC CAFARCOL SAS é uma empresa em crescimento, que no desenvolvimento dos períodos entre 2016 e 2021 deteriorou o seu desempenho operacional com aumentos nas despesas de vendas e distribuição e deficiências nos custos de vendas para suportar esse crescimento e no processo destruiu valor. Após a análise e coleta das informações, foram feitas

triangulações com os elementos teóricos correspondentes e elaborado o relatório. O escopo do estudo é a análise correlacional, onde são analisadas as variáveis: Planejamento Financeiro e Rentabilidade.

**Palavras-chave:** Planejamento financeiro, Rentabilidade, criação de valor, modelagem financeira, fracasso empresarial

**Classificação JEL:** Finanças Internacionais (F3), Simulação e previsão de finanças internacionais (F37), Teoria do valor (D46), Avaliação de ativos financeiros (G12), Administração de Empresas (M1)

## Introducción

El abordaje de los problemas de bajo rendimiento y fracaso de las Pymes es uno de los temas más importantes en el ámbito investigativo financiero y uno de los aspectos de mayor relevancia hace referencia a la planeación financiera empresarial, la cual según Gomera (2018) es la responsable de demarcar en las empresas el objetivo institucional y trazar la ruta que le permitirá concretar dicho propósito. En este sentido, La gestión adecuada de las empresas requiere la integración y puesta en marcha de una amplia gama de conocimientos en el área administrativa y financiera con el fin de incrementar su ventaja competitiva en el proceso de toma de decisiones (Čalopa, 2017). De forma concreta, la gestión financiera hace referencia al uso de las estimaciones financieras que ejercen un impacto en la condición financiera de las instituciones. Dicho proceso permite a las organizaciones planificar, asignar recursos para las futuras acciones concernientes al capital y la propiedad para potencializar el rendimiento de las inversiones. La primera fase de dicha gestión corresponde a la planeación financiera (Grozdanovska et al., 2017).

Tal como lo expresa Azarenkova (2017) la planeación financiera permite establecer los planes estratégicos de la empresa a través del desarrollo de planes de acción específicos para transformar los objetivos de la empresa en previsiones y planes, estableciendo medios y métodos para alcanzarlos en los periodos previstos; facilita el cálculo preciso de la eficiencia de los recursos disponibles, así como la estimación de resultados económicos y financieros. Dicha estimación puede ser a corto y mediano y largo plazo (Grozdanovska et al., 2017). Esta planeación favorece la proyección de bases y recursos necesarios para desempeñar las actividades empresariales considerando mitigar los posibles riesgos y aprovechar de forma óptima las oportunidades que conduzcan a la maximización del valor del negocio (Aritzabal, Ariza, Cardenas, et al., 2017). De lo anterior se colige que la planeación financiera es una herramienta de gran valor para el adecuado desarrollo económico y financiero de las instituciones, así como para la permanencia y supervivencia de las empresas en un periodo futuro. Esto teniendo en cuenta que una de las principales cualidades de la planeación financiera consiste en identifi-



car los posibles riesgos e impactos que podrían desencadenar problemas en la organización para determinar de igual forma el abordaje de contingencias y rutas de salida con el fin de mitigar los daños potenciales y la pérdida del valor empresarial.

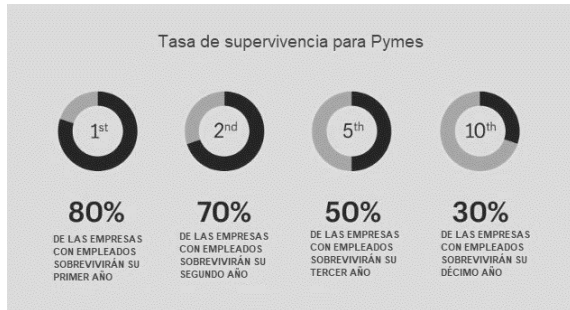
En este orden de ideas, la planeación financiera influye significativamente tanto en los recursos humanos, que tiene parte importante en la funcionalidad y operatividad de una empresa por lo que, se debe también considerar “estrategias de talento humano orientadas a alinear los fines individuales del colaborador con los de la empresa, propiciando actuaciones que favorezcan a la organización” (Romero, Lora y Morelos, 2020); como también en los materiales que se van a utilizar para garantizar la funcionabilidad de una empresa. Asimismo, se erige como factor esencial al momento de determinar si la empresa será capaz de llevar a cabo sus actividades de forma rentable (Grozdanovska et al., 2017). Al respecto, Al Hussaini (2019) concuerda en que una planeación financiera exitosa produce un impacto positivo sobre la rentabilidad de una institución. Asimismo, teniendo en cuenta que la empresa ejerce un efecto en la inestabilidad del entorno, las condiciones económicas inciertas y el rendimiento de la empresa depende en gran medida del estado de la planeación financiera en la empresa. Por lo que, a una mayor incertidumbre, requiere una planeación mucho más importante que facilite la previsión exacta del éxito o fracaso de la actividad empresarial (Azarenkova et al., 2017). Lo previo evidencia la relevancia

de la ejecución de una planeación financiera tanto en la rentabilidad de una empresa, así como elemento determinante sobre el fracaso o éxito de la organización.

Siguiendo esta línea argumentativa, la planeación financiera busca evitar el fracaso empresarial, el cual se ha evidenciado de manera fuerte en muchos sectores de la economía mundial. Al respecto, Amankwah-Amoah y Wang (2019) señalan que el último tercio del siglo XX y los primeros años del siglo XXI han sido testigos de transformaciones sin precedentes en la economía mundial, los cuales se han caracterizado por la incidencia de quiebras empresariales, así como el fracaso de la economía de muchas naciones. De forma concreta, muchas organizaciones en todo el mundo han cesado su actividad como consecuencia del debilitamiento de su posición financiera, de una mala gestión y el incremento intensivo de la competencia en el mercado global.

Una de las principales fuentes de la economía se encuentra representada en las pequeñas y medianas empresas (Pymes) las cuales constituyen más del 90% de las empresas de todo el mundo y representan entre el 50 y el 60% del empleo (Organización de las Naciones Unidas, 2022). Al erigirse como las principales fuentes de empleo conforman a su vez un sector fuertemente golpeado por el fracaso empresarial. Tal como se plantea en la Figura 1, en la que se evidencia la disminución de la supervivencia en función del tiempo de existencia de las pequeñas y medianas empresas.

**Figura 1.** Tasa de supervivencia para Pymes



Fuente: What Percentage of Small Businesses Fail Each Year? Fewer Than You Think. por Commerce Institute, (2022).

En este orden de ideas, la tasa de fracaso empresarial estimada de referencia pasa del 4,5% al 12,1% en 2020 en las Pymes de países como Alemania, Bélgica, Corea, Eslovenia, España y Francia (Gourinchas et al., 2020). Asimismo, en países pertenecientes a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y América Latina, más de la mitad de las empresas fracasan en los primeros cinco años de vida y el primer año entre el 20% y el 30% de media de las nacientes empresas desaparecen. En el caso de Colombia, la tasa de supervivencia de un nuevo emprendimiento es del 29,7% y el 70% de las firmas fracasan en los primeros cinco años (GARAVITO HERNÁNDEZ et al., 2021). En contraste con otros países de Latinoamérica, la tasa de supervivencia colombiana es baja, teniendo en cuenta que en países como Argentina o Chile cerca de la mitad de las Mipyme logra sobrevivir un lustro posterior a su fecha de creación. Esta cifra es consecuente con las tasas evidenciadas en economías de alto ingreso (Castro, 2018). Entre los principales factores que parecen incidir sobre el fracaso empresarial de las pymes en Colombia se encuen-

tran "la liquidez (Disponible/ventas y Activo corriente/Activo total); la solvencia (Pasivo total/activo total); la de control por tamaño (Activo total e Ingresos operacionales); Así como la variable de rentabilidad del activo (ROA) y de rentabilidad del patrimonio (ROE)" ((Vega & Garzón, 2020). De igual forma, Peña (2018) afirma que entre los factores se encuentra el riesgo comercial, el costo de agencia y la información asimétrica, dando crédito sustancial a la información asimétrica como predisponente de la incertidumbre empresarial y por consiguiente de la quiebra financiera.

Siempre que una empresa fracasa se produce un impacto significativamente negativo en la mayoría o en la totalidad de las partes interesadas de la compañía. En concreto, los empresarios pierden sus inversiones de capital; los empleados pierden sus puestos de trabajo; la sociedad pierde un medio de producción y distribución de bienes y servicios; el gobierno pierde los ingresos recaudados a través de los impuestos generados por la empresa y se reduce la calidad de vida de los consumidores, lo que a su vez provoca la privación de bienes y servicios (Yadeta y Rokandla, 2016). Desde esta perspectiva, el fracaso empresarial representa graves consecuencias a diversos sectores de la sociedad, por lo que resulta imprescindible atender a cada uno de los aspectos necesarios para garantizar la supervivencia de las empresas.

De esta forma, es claro que el éxito de las organizaciones encuentra su origen en la planeación financiera, con la determinación del horizonte institucional; la transparencia de los objetivos; el

reconocimiento del nicho de negocio; la verificación de la demanda y oferta; así como el análisis del sector y la estrategia de mercado (Peña, 2018). La anticipación ofrecida por esta planeación representa un recurso valioso que concede al cuerpo gerencial de las empresas las herramientas necesarias para atender cualquier situación de insolvencia que pueda repercutir en la estabilidad o continuidad de la institución (Vega & Garzón, 2020).

Con base en lo previamente expuesto, este trabajo de investigación pretende establecer el impacto de la planeación financiera sobre la rentabilidad de la empresa CFC CAFARCOL S.A.S, una empresa colombiana con sede principal en Cota, la cual opera en comerciantes al por mayor de bienes no duraderos em sectores diversos. La empresa fue fundada el 4 de marzo de 1976 y actualmente emplea a más de 200 personas. Como parte de sus aspectos financieros relevantes, CFC CAFARCOL S.A.S ha reportado un incremento en los ingresos netos de un 56.47% para el año 2021 y su activo total evidenció un crecimiento de 72.29% (EMIS, 2022). Dicha empresa constituye uno de los mejores ejemplos de crecimiento en el país, por lo que fue galardonada en el 2021 con el Premio Colombiano a la calidad para la exportación (CFC CAFARCOL S.A.S, 2022). Mediante este trabajo se busca identificar la manera en la que la planeación financiera de dicha empresa ha logrado contribuir a la rentabilidad de la institución, como parte de su éxito comercial.

La ejecución de este trabajo resulta importante desde el ámbito económico

toda vez que contribuye a entender de forma más precisa los efectos de la planeación financiera sobre la rentabilidad y por consiguiente estabilidad y supervivencia de una de las pymes más destacadas a nivel nacional. Asimismo, la ejecución es importante toda vez que ofrece a los grupos de interés información financiera útil y objetiva para la comprensión del estado real de la empresa, lo que contribuye significativamente a la toma de decisiones desde el ámbito administrativo. Igualmente, este estudio es relevante desde el panorama investigativo, pues contribuye a entender las causas y consecuencias de los casos de éxito o fracaso financiero en pymes y, de forma simultánea, ofrece un punto de partida a futuras investigaciones que pretendan llevar a cabo este mismo informe en otras empresas del sector.

El presente artículo se encuentra estructurado así, en primera parte el marco de referencia donde se plasmana una serie de postulados teóricos y conceptuales afines al tema de investigación y antecedentes investigativos publicados en los últimos cinco años, en segunda parte los resultados, donde se describen los resultados del análisis financiero de la compañía entre el año 2.016 y 2021, en tercera parte están las conclusiones sobre el análisis financiero de la compañía y las variables de investigación, la cuarta parte corresponde a la bibliografía y la quinta parte corresponde a los anexos.

## 2. Metodología

Esta investigación es de nivel descriptivo y de tipo documental, se realiza revisión bibliográficas documentadas de

artículos científicos referentes a la temática de PLANEACION FINANCIERA Y LA RENTABILIDAD EN LAS EMPRESAS COLOMBIANAS. Las fuentes de información secundarias obtenidas de las bases de datos científicas Redalyc, Scielo, Dialnet, Latindex, Science Direct y Google Académico, así como de libros de texto académico destacados de la de la disciplina en lo relativo al tema de estudio. El trabajo se desarrolla con un enfoque cualitativo, utilizando para recoger la información la técnica análisis de contenido donde las ideas y frases similares de interés fueron agrupadas por segmentación de ideas a fines. A continuación, se presenta un resumen de las referencias bibliográficas tenidas en cuenta para la construcción del marco referencial:

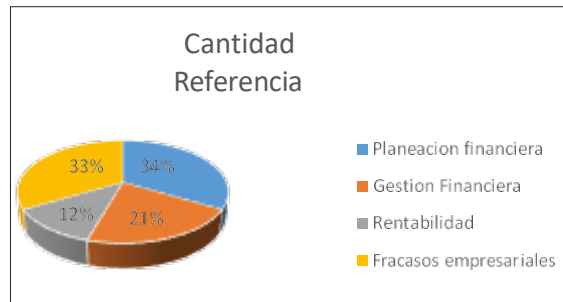
**Tabla 1.**

Tema	Cantidad Referencia
Planeacion financiera	11
Gestion Financiera	7
Rentabilidad	4
Fracasos empresariales	11
<b>Total</b>	<b>33</b>

Fuente: autor

Asimismo, se presenta una gráfica donde a través de porcentajes se pueden representar los documentos y las temáticas usadas en el artículo.

**Figura 2.**



Fuente: autor

Luego del análisis y recolección de la información se hicieron las triangulaciones con los elementos teóricos correspondientes y se hizo el informe, el alcance del estudio es analítico correlacional, donde se analizan las variables: Planeación Financiera y Rentabilidad. El periodo de estudio comprende el año 2021 desde 16/07/2021 hasta 01/12/2021.

### 3. Marco de referencia

Con el propósito de encontrar información pertinente a este trabajo de investigación se realizó una revisión de literatura sobre el tema en cuestión. Dicha revisión dio lugar a la construcción del Estado del arte presentado a continuación, el cual se encuentra compuesto por antecedentes investigativos publicados en los últimos cinco años.

En el ámbito internacional se encontró un estudio realizado Perú por Valle (2020) el cual llevó por título: "La planeación financiera una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales. El objetivo de la investigación consistió en establecer el rol desempeñado por la planeación financiera al interior de las instituciones. Para ello se efectuó una metodología de carácter

descriptivo-analítico empleando entrevistas y recopilación documental como instrumentos de recolección de datos. Los resultados señalaron que la planeación financiera suele verse limitada por diversos factores entre los que destacan: el tiempo dedicado a dicha tarea dentro de la administración en las instituciones; el poco conocimiento sobre los procesos de planeación; la falta de experiencia por parte del personal administrativo en la planeación financiera y la falta de confianza y apertura por parte de propietarios y administradores ante la integración o consulta externa para la planeación financiera de sus negocios.

La autora concluye que la planeación financiera se convierte en una herramienta fundamental en la consecución de los objetivos empresariales, toda vez que facilita la anticipación y preparación ante los problemas futuros; permite realizar un balance de posición en la compañía para determinar el curso a seguir; favorece la estimación de los posibles impactos financieros, así como los efectos de las acciones correctivas a realizar. En concreto, este trabajo de investigación resulta relevante pues no solo resalta la importancia de la planeación financiera dentro de una institución, sino que pone de manifiesto los diversos factores que pueden emerger como obstáculos para la incorporación de dicha tarea como parte de la gestión empresarial de una corporación.

En el ámbito nacional, se encontró una investigación desarrollada en Bogotá por Gámez et al. (2018) la cual llevó por título: "Estado del arte sobre problemáticas financieras de las pymes en Bogo-

ta, Colombia y América Latina". Dicho estudio tuvo como propósito identificar aquellos elementos que conducen a la aparición de conflictos o problemas financieros en las pequeñas y medianas empresas tanto a nivel nacional como en Latinoamérica, teniendo en cuenta el papel fundamental que dichas instituciones ejercen sobre la producción de empleo y la gestión económica de los países. Para lograr este objetivo se ejecutó una metodología de enfoque cualitativo con alcance descriptivo y de tipo documental.

Los resultados obtenidos a través de la revisión sistemática señalaron que entre los principales obstáculos que limitan el crecimiento y la supervivencia en el mercado a las Pymes se encuentra: un manejo financiero impropio que conduce a la generación de otros problemas en diversas áreas de las compañías; poca o nula planeación financiera y asignación de recursos; elementos derivados del área de la innovación y tecnología; acceso al crédito; factores como la productividad y competitividad; desarrollo de la estructura del capital, gestión financiera y políticas públicas. La investigación concluyó que dichos factores se traducen en consecuencias negativas que afectan tanto los objetivos financieros, como la liquidez, rentabilidad y solvencia de la institución, lo que conduce a la pérdida de valor de las Pymes. La relevancia de este estudio refleja la necesidad de investigar los elementos asociados a la planeación financiera de las empresas que pueden ejercer un impacto negativo en el desarrollo de dicha función desde la gerencia.



Asimismo, se encontró un documento realizado por CONFECÁMARAS (2018) denominado: "Nuevos hallazgos de la supervivencia y crecimiento de las empresas en Colombia". Esta investigación tuvo como propósito actualizar los indicadores de demografía empresarial establecidos por CONFECÁMARAS en el 2016 e incluir nuevos factores que distinguen la población de empresas generadoras de empleo formal e informal, así como aquellas que han registrado tasas de crecimiento del empleo de más del 20% durante los últimos tres años. Los resultados del estudio señalan la importancia de ejercer un acompañamiento riguroso a las empresas durante las primeras etapas de su creación. De igual modo, señala que en la consolidación de las empresas en el mercado influyen otros factores como el entorno económico en el que se encuentran, considerando para ello los escenarios competitivos y con gran nivel de diferenciación e innovación en sus productos dificultan la supervivencia de estos en el mercado.

El estudio concluye que las empresas pequeñas y medianas que logran efectuar exitosamente la transición a empresas grandes ejercen ciertas prácticas saludables desde su surgimiento, como es el caso del crecimiento interno; la adquisición de personal idóneo y capacitado para mejorar su capacidad productiva; diversificar sus actividades económicas; incorporar mano de obra calificada, así como generar adquisiciones de conocimiento e innovación y poseer una demanda creciente en el mercado. Este estudio es importante toda vez que pone de manifiesto la importancia de ejercer una planeación y monitoreo adecuado

desde los inicios de las empresas, con el fin de identificar las fortalezas y oportunidades económicas, así como para detectar las debilidades y posibles amenazas que precisen acciones correctivas idóneas en cada caso que contribuyan al logro de los objetivos institucionales.

### **Fundamentación Teórico-Conceptual**

A continuación, se presenta una serie de postulados teóricos y conceptuales afines al tema de investigación que brindan soporte y argumentan los aspectos relacionados con este y que de forma simultánea contribuyen a entender de forma integral el problema en cuestión.

#### Planeación Financiera

La toma de decisiones al interior de las pymes suele demandar una actitud estratégica mucho más compleja de lo que usualmente se reconoce y la gestión de este tipo de empresas tiende a analizarse desde el enfoque cualitativo, enfatizando en los beneficios obtenidos a través de la creatividad y la intuición (Čalopa, 2017; İBİcioğlu et al., 2010; Ramírez-Casco et al., 2021). En concreto, resulta imprescindible incorporar la planeación financiera como una herramienta que permite ejercer supervisión a cada uno de las rápidas transformaciones que tienen lugar en el entorno empresarial, no solo para cumplir con los objetivos de la institución, sino también para prevenir y reaccionar de forma adecuada ante cualquier evento (Al Hussaini, 2019; Aristizabal, Ariza, Cardenas, et al., 2017).

En este sentido, Čalopa (2017) plantea que el liderazgo financiero debe enfocarse especialmente en la planificación de la organización como parte de la sos-



tenibilidad financiera. De forma específica, es preciso contar con conocimientos necesarios para abordar el desarrollo de planes financieros con éxito, toda vez que a través de estos es posible evaluar el estado financiero actual de las empresas, así como el potencial de rendimiento financiero a futuro. En consonancia con lo expuesto, Arasa y K'Obonyo (2012) manifestaron que existe una clara relación entre la planeación financiera y el rendimiento de las organizaciones, recalcando la importancia de la implementación y monitoreo de la evaluación del proceso de planeación para garantizar el éxito y buen rendimiento de las organizaciones. Igualmente, las empresas que planifican desde lo financiero, evidencian un desempeño organizacional mucho más consistente en contraste con las que manifiestan un proceso de planeación regular (Gomera et al., 2018).

Por otra parte, al momento de elegir un método de planificación, es necesario contar con ciertos requisitos: poseer las condiciones adecuadas externas, las varían en función de las distintas etapas de la formación y desarrollo de las relaciones de mercado; considerar el perfil de la planificación de las instalaciones y la diversidad en los medios de comunicación; ejercer las modificaciones necesarias según el tipo de plan desarrollado (Azarenkova et al., 2017). Esto permite al cuerpo administrativo observar cada uno de los elementos que intervienen en las actividades de las instituciones para lograr anticipar cada una de las posibles contingencias y efectuar los correctivos necesarios.

Considerando lo previo, con el propósito de que la planificación financiera

sea de utilidad y proporcione información veraz y objetiva de beneficio para la toma de decisiones en el campo de la inversión, financiamiento y gestión empresarial, es preciso que los datos históricos obtenidos a partir de los que se realizan las proyecciones sean lo suficientemente transparentes y coherentes con el contexto de la organización. De igual modo, el grado de control ofrecido por la planeación financiera debe conjugarse de un monitoreo permanente que facilite la identificación de los desfases de gestión y las desviaciones potenciales que pueden ser enmendadas de forma oportuna para evitar el fracaso empresarial a futuro (Valle Núñez, 2020). Por su parte, Azarenkova et al. (2017) señalan que el proceso de planeación financiera se lleva a cabo en diversas etapas:

- Etapa 1 - Análisis de la situación financiera actual: Análisis del rendimiento de la empresa en el período anterior. Se centra en indicadores como los ingresos, los costes y los beneficios.
- Etapa 2 - Desarrollo de la estrategia financiera general de la empresa: Desarrollo de la estrategia y la política financieras de la empresa, elaboración de planes financieros a largo plazo.
- Etapa 3 - Elaboración del plan financiero actual: Aclaración y especificación de los indicadores clave en los planes financieros actuales
- Etapa 4 - Ajuste, coordinación y especificación del plan financiero: Coordinación del plan financiero de la empresa con los planes y programas industriales, comerciales, de inversión y otros.

- Etapa 5 - Desarrollo de planes financieros a corto plazo: Elaboración de planes financieros a corto plazo, que determinan el desarrollo industrial, comercial y financiero actual de la empresa e influyen en los resultados finales.
- Etapa 6 - Análisis y seguimiento de la ejecución de los planes financieros: Determinación de los resultados financieros reales, comparándolos con los indicadores previstos, identificando las causas de las desviaciones para eliminar los efectos negativos.

La planeación financiera es relevante para toda empresa y sobre todo para las pymes toda vez que evita la toma de decisiones inadecuadas que dificulten la concreción del horizonte empresarial. Esta planeación se erige como una orientación prospectiva que pretende materializar el incremento de la rentabilidad mitigando así la pérdida de utilidades y el posicionamiento comercial de la marca (Jiménez et al., 2013). En síntesis, la planeación financiera contribuye a la consolidación de la rentabilidad de las empresas, previendo los riesgos y favoreciendo la supervivencia de las empresas a corto, mediano y largo plazo.

#### Fracaso empresarial

El fracaso de las empresas es uno de los atributos más relevantes al interior de las economías dinámicas. La mayor parte de la bibliografía existente en materia de espíritu empresarial se ha centrado predominantemente en estudiar el éxito de las empresas, por lo que el estudio del fracaso empresarial constituye un tema emergente. La mayoría de las investigaciones alusivas al fracaso em-

presarial se han realizado en países desarrollados, por lo que el conocimiento tiende a limitarse en cuestión de las causas del fracaso empresarial en países con condiciones económicas, políticas, sociales y culturales diferentes (Yadeta & Rokandla, 2016).

En este orden de ideas, uno de los temas más controversiales al momento de hablar de fracaso empresarial alude a la definición del término. Esto teniendo en cuenta que la mayoría de las pymes no se encuentran obligadas a presentar informes, puede ser difícil obtener suficiente información fiable para medir su rendimiento en función de aspectos tales como: Intensidad empresarial - características y comportamientos, Motivación de la tarea, Fuerza percibida de las influencias del entorno, Sofisticación estratégica conductual, Sofisticación estratégica cognitiva y Factores del entorno de la tarea) en un sentido económico (Jayasekara et al., 2019).

Tal como lo plantean Walsh y Cunningham (2016), un extremo del espectro tiende a establecer la definición de fracaso empresarial como quiebra; teniendo en cuenta que la desaparición de una empresa puede realizarse a través de una liquidación voluntaria o forzosa. En ciertas situaciones, la disolución anticipada de la empresa gestionada a través de la liquidación deliberada por motivos positivos como es el caso de adquisiciones, fusiones o jubilaciones no necesariamente representa fracaso; por tanto, al momento de emplear el término de fracaso empresarial, se explica el cese legal de la organización mediante una liquidación obligatoria a través de

una orden judicial para liquidar la empresa (Walsh & Cunningham, 2016). Por su parte, Duarte (2019) plantea el fracaso empresarial como la pérdida de la facultad de cumplir con las obligaciones financieras, así como la interrupción de los pagos o el concurso de proveedores acompañado de grandes pérdidas de carácter continuo.

En esta línea de argumentación, el fracaso empresarial contempla el no cumplimiento de los objetivos de la organización, lo que da paso a la quiebra como tal. Dicho fracaso se encuentra determinado por distintos factores, entre los que se encuentra el nivel de competitividad del sector comercial, la falta de acceso al crédito, las importaciones baratas, la inseguridad y el cobro de deudas. Asimismo, entre los principales aspectos se destaca la falta de una buena gestión acompañada de políticas gubernamentales insuficientes (Yadeta & Rokandla, 2016). De lo anterior se colige que sobre el fracaso empresarial influyen diversos elementos; no obstante, la gestión empresarial inadecuada resalta al ser la encargada de establecer la planificación financiera indispensable para hacer frente a dichos factores.

#### Gestión financiera

La planeación financiera empresarial incluye programas para calcular presupuestos o hacer previsiones, a través de informes financieros proyectados. Mientras un diagnóstico se encarga de revisar el pasado de la organización mediante el análisis de información o estadísticas históricas, en la planeación y gestión se busca evaluar el futuro mediante datos estimados. De esta forma,

el equipo directivo dispone de un documento que hace estimaciones con buenos fundamentos sobre lo que podría suceder. La función financiera proyecta los recursos financieros, tanto externos como internos, que necesita la empresa para cumplir los objetivos que han sido fijados en el proceso de planeación; además, se deben tomar varias decisiones relacionadas con las distintas áreas que trabaja en la organización y obtención de los recursos, esto se hace con el fin de maximizar el valor del negocio. Asimismo, es importante agregar que la gestión financiera juega un papel determinante en las inversiones, ya sea de una persona natural o jurídica, porque si se realizan de forma adecuada, habrá mayor probabilidad de generar mayores utilidades. (Aristizabal, Ariza, Cárdenas, et al., 2017)

Con una buena gestión se podrían prevenir muchas situaciones o factores de riesgos que quizás no se contemplan para cierto periodo de tiempo, por lo que se busca reducir el impacto de estos para que la empresa pueda ser sostenible y tener un futuro próspero en donde se pueda cumplir los objetivos planteados. Los principales factores que podrían ser determinantes para la empresa pueden ser: las fuentes de financiación, obtener el crecimiento esperado, la forma de inversión, prever aquello que afecte en desarrollo de la productividad y hacer viable las proyecciones propuestas que garantizan la supervivencia de la organización. (Aristizabal, Ariza, Cárdenas, et al., 2017)

Durante el proceso de gestión financiera, se deben observar los resultados

que la empresa va obteniendo periódicamente, teniendo presente aspectos de control como la creación de proyectos de adiciones de capital, la evaluación de todas las adiciones de capital, propuestas y alternativas que surjan; adicionalmente, trabajar con datos financieros y operacionales que ayudan a fundamentar el seguimiento que se está realizando y, por último, realizar auditorías y evaluaciones sobre el movimiento de los desembolsos de capital. (Aristizabal, Ariza, Cárdenas, et al., 2017)

En la planeación y gestión financiera deben incluirse hojas de cálculo donde se incluyen cifras del futuro y balances que reflejen el proceso que busca acerca la empresa a la misión y visión que se había planteado en el ámbito económico. Todo lo anterior tiene como finalidad la sustentabilidad de la compañía, hasta tal punto que se genere valor para los accionistas, facilitando la posibilidad de prepararla para futuras situaciones de riesgo que nacen debido al mercado dinámico y competitivo. En este camino, el personal debe integrarse y colaborar en la asignación de funciones y responsabilidades que apoyen el objetivo buscado. (Aristizabal, Ariza, Cárdenas, et al., 2017)

Ahora bien, para lograr esa gestión debe plantearse un modelo de negocios para el control financiero de la organización, el cual refleja el flujo de ingresos, es decir, las fuentes de donde provienen. Dentro de estas se influyen las suscripciones, servicios, transacciones, arriendos, licenciamiento, pautas publicitarias, entre otros. Por otro lado, el modelo también se encarga de coordinar la estructura de costos, que consiste en un listado de los

costos más importantes o significativos del modelo de negocio, aquí se incluyen recursos, aliados y actividades. Gracias a esto se puede calcular el precio que tiene que pagar el cliente para acceder al producto o servicio que se está ofreciendo. (Itaú, n.d.)

La gestión financiera puede considerarse una disciplina que busca establecer el destino de las finanzas, ya que de eso dependen muchas decisiones, por ejemplo, la asignación de recursos, tanto el adquirirlos, invertirlos y administrarlos, también el financiamiento de activos, y la organización de los medios financieros para aumentar el valor de la empresa. El modelo de gestión crea un esquema o marco de referencia para visualizar situaciones reales en donde los recursos se vean comprometidos, de tal forma que los administradores ya sepan identificar y registrar las decisiones que conviene tomar para no desviarse de los objetivos, ya habiendo previsto las ventajas y desventajas que conlleva cada acción. (Erraez, 2014)

#### Rentabilidad

Para tener una estructura financiera se necesitan recursos externos e internos que faciliten el retorno de la inversión. La rentabilidad como principal indicador para la evaluación de la gestión empresarial, proporciona información sobre ventas, activos y capital. Asimismo, las empresas deben tener en cuenta la teoría del peking order, también conocida como teoría de jerarquía de preferencias, la cual se basa en la información asimétrica que existe entre los mercados capitales y las compañías, buscando equilibrar los recursos disponibles,

es decir, para decidir cómo se dará el financiamiento. Por otro lado, la teoría del trade off se usa también para identificar ventajas tributarias para la deuda, sobre todo para controlar los costos de insolvencia financiera. (Contreras & Díaz Edith, 2015)

La rentabilidad puede considerarse uno de los factores más importantes a la hora de invertir en una empresa, es un instrumento que otorga control sobre las utilidades que provienen de ventas, también entender la inversión y los fondos aportados por cada uno de los propietarios. Asimismo, el sistema de costos debe planificarse, pues de eso depende el manejo de las variables que ayudan a incrementar la rentabilidad financiera, además, su mejoramiento continuo podría perfeccionar el uso racional de los recursos y las actividades que de alguna forma le agregan valor al producto, e incluso que podrían incrementar la demanda y la oferta. (Morillo, 2001)

Al observar la rentabilidad como una medida para mejorar el desempeño organizacional, se puede crear una certeza sobre los riesgos y la estabilidad de la empresa, por lo que sí se convierte en un indicador que permite analizar los ingresos obtenidos y los recursos utilizados, para evaluar la eficiencia de los mismos y si se está cerca de cumplir los objetivos. Quiere decir que se estudia la interacción de las variables relacionadas con las estrategias empresariales, para ver si las técnicas de gestión y las prácticas de contabilidad de costos tienen alguna influencia sobre el rendimiento de las compañías. (Chacón, 2007)

La eficiencia operativa de la administración y utilización de recursos están directamente relacionadas con la capacidad de gestión de la empresa, ya que los indicadores de rentabilidad exponen la productividad de los fondos del negocio, así como la capacidad para obtener beneficios económicos durante el desarrollo del objeto social, lo que claramente demuestra el cumplimiento de los objetivos que podrían garantizar el futuro de la organización, e incluso el incremento de su valor. (Gaviria et al., n.d.). Asimismo, los sistemas de control operativo y de gestión están hoy contruidos con base en medidas y objetivos financieros para asegurar el éxito como proceso (Henríquez, et al., 2018).

El análisis de la rentabilidad tiene un enfoque externo e interno, pero todo depende de la información que se quiera saber. Cuando se evalúa desde el ámbito interno se tienen en cuenta los datos que se generan con los márgenes de utilidad, relacionados con las medidas o tendencias que podrían justificar los cambios en la rentabilidad. Por otro lado, cuando se mira desde un enfoque externo, el estudio tiene como referencia la generación de utilidad en las empresas y los beneficios e intereses que podrían obtener los accionistas. Varios autores sugieren tomar como indicadores los márgenes de utilidad: el ROA, ROE, EBITDA, EVA y la Utilidad por acción y Dividendo por acción; pero también existes otros que dependen del área de la empresa o del proceso operacional que se quiera conocer.(Gaviria et al., n.d.)



#### 4. Resultados

Los resultados de este trabajo incluyen una breve descripción del objeto social y de la historia de la empresa CFC CAFARCOL SAS, así como también un resumen ejecutivo que presenta una síntesis de las ventas desde el año 2016. Además, un análisis financiero de la empresa compuesto de gráficos sobre el desempeño, junto con el análisis de los indicadores financieros GAO, GAF, GAT, el capital de trabajo total, FEL, Roic y EVA.

##### Presentación de la compañía

Somos una empresa colombiana con más de 43 años de experiencia brindando soluciones de empaques para los sectores farmacéutico, alimentos, cosmético e industrial; haciendo desarrollos a la medida de artículos en caucho, plástico, aluminio y vidrio para atender a un amplio y exigente mercado nacional e internacional. Importamos y exportamos a más de 12 países, lo que nos permite brindar una ecuación de valor y calidad a nuestros clientes, convirtiéndonos más que en proveedores, en aliados estratégicos. En CFC CAFARCOL S.A.S contamos con un personal idóneo y altamente calificado, así como el cumplimiento de todas las normas que los diferentes sectores exigen para solucionar las diferentes necesidades del mercado, brindando alternativas y soluciones específicas.

Motivada por una vieja aspiración de la Industria farmacéutica colombiana y sumada a los anhelos de los colegas de la sub-región Andina, el 4 de marzo de 1976, nace CFC CAFARCOL S.A.S. Durante estos años CFC CAFARCOL S.A.S

ha consolidado su posición en el mercado dando a sus clientes una opción de compra que ha contribuido, dentro de una sana economía de mercado, que ha permitido mantener el suministro y los precios de este tipo de artículos en un margen adecuado de competitividad.

CFC CAFARCOL S.A.S, mediante la asesoría e información recibida directamente de los diferentes productores de elastómeros en el mundo, sumada a la experiencia de muchos años en el arte de combinar adecuadamente las diferentes materias primas, hemos adquirido fórmulas para diversas aplicaciones en el campo del envase y suministro de medicamentos, cosméticos y alimentos.

Son estos los motivos por los cuales CFC CAFARCOL S.A.S dependiendo del sistema de envase o suministro, disponemos de una amplia gama de fórmulas aplicadas a cada caso, caucho natural, butilo, bromo-butilo, acrilonitrilo, estireno butadieno, silicona y EPDM. Planificamos formulaciones de caucho teniendo en cuenta los diferentes sistemas de selles y empaques en las diferentes industrias brindando tecnología por compresión e inyección.

Esta experiencia y constante crecimiento ha fomentado la intervención de CFC CAFARCOL S.A.S en el suministro de productos de primera calidad para aplicaciones de rigurosa exigencia en una vasta gama de industrias. Los productos de caucho son complemento de las soluciones de empaque y envase de productos, por tal motivo a partir del año 2005 CFC CAFARCOL S.A.S ofrece productos que hacen parte integral de en-



vases primarios para productos farmacéuticos, cosméticos, alimentos entre otros, respaldados por grandes empresas a nivel mundial reconocidas por sus estándares de calidad.

Hemos adquirido tecnología y fortalecido nuestro equipo de trabajo, direccionando la creación y producción de piezas plásticas también enfocadas al empaque de medicamentos, cosméticos y también enfocando nuestra labor a la industria automotriz.

Con el propósito de conseguir un nivel de satisfacción óptimo de nuestros

clientes, así como una mejora en la fiabilidad y calidad de los productos y servicios, en octubre de 2001, CFC CAFARCOL S.A.S decide implementar un Sistema de Gestión de Calidad basado en procesos, fundamentada en la Norma NTC ISO-9001:2008 y se certifica en la versión NTC ISO-9001:2015 con la empresa Bureau Veritas en 2018. Así, al transcurrir más de 42 años de servicio CFC CAFARCOL S.A.S ofrece a sus clientes innumerables ventajas de negociación con una eficiente y ágil atención. Teniendo la satisfacción de consolidarse como los líderes en el mercado de esta clase de productos.

**Tabla 2.**

<b>Información de Contacto</b>	
<b>Nombre Completo</b>	Cfc Cafarcol S A S
<b>Estado</b>	No cotizada
<b>Forma Legal</b>	S.A.S.
<b>Estatus Operacional</b>	Operacional
<b>EMISid</b>	1186024
<b>CO-NIT</b>	860047379
<b>Fecha de Incorporación</b>	23 de marzo de 1976
<b>Casa Matriz</b>	Aut Medellin Km 1.7 400 Mts Via Siberia Entrada Cementerios Bdg 6 Parque Ind Gerfor Cota Colombia Cota; Cundinamarca; Colombia; Mapa
<b>Teléfono</b>	+57-60-1-615-7655
<b>Correo Electrónico</b>	contadora@cafarcol.com.co
<b>Clasificación de sectores por NAICS</b>	
<b>Principales Actividades</b>	Comerciantes al por Mayor de Bienes No Duraderos Diversos (4249)
<b>Descripción de la compañía</b>	
<b>Descripción de Compañías</b>	

Fabricación de artículos farmacéuticos de caucho

#### Información básica

<b>Total de Empleados:</b>	284 (2022)
<b>Acciones en Circulación:</b>	
<b>Capital Registrado:</b>	COP 200000 (2008)
<b>Calificación :</b>	OFAC List / Lista Clinton: NO (01-mar-22)

Fuente: autor

#### Resumen ejecutivo

De acuerdo con el análisis financiero realizado se observa un crecimiento de las ventas reales partiendo del 2016 hasta el 2021 fue del 26,4%, a su vez el crecimiento de los costos de venta reales fue inferior con un 26,3%. El crecimiento de las ventas nominales promedio por año fue del 31,0%

Para el año 2017 aunque el volumen 23,4% respecto al año anterior, el margen UAI desmejoro pasando de 12,2% a 10% respecto al año anterior, esto se debe a deficiencias en los costos de venta que variaron un 24,3%, y en gastos de administración que variaron un 29,0%.

Para el año 2018 aunque el volumen de ventas creció un 23,3%, el margen UAI desmejoro pasando de 11% a 6,3%, aunque se lograron eficiencias en los costos de venta que pasaron de 72% a ser el 71,2% de las ventas, se presentaron deficiencias relevantes en otros resultados operativos netos cuya variación fue de 458%, pasando de -0,8% a ser el 2,5% de las ventas.

Para el 2019 el incremento de las ventas fue de 26,9%, se presenta una mayor eficiencia en los costos de venta cuya variación fue de 22%, y deficiencias en

los gastos de venta y distribución con una variación de 66,2% pasando de 11% a ser 14,4% de las ventas, y otros resultados operativos aumentaron un 92,3% pasando de 2,5% a ser el 3,7% de las ventas. Como resultado el margen UAI desmejoro pasando de 6,3% a 5,8%.

Para el año 2020 las ventas crecieron un 27,9% y el margen UAI mejoro levemente pasando de 5,8% a 6% respecto al año anterior.

Para el año 2021 el volumen de ventas aumento un 56,5%, se presentan deficiencias en los costos de venta cuya variación fue del 63% y el margen UAI desmejoro pasando de 6,0% a 4,9%.

El nivel de endeudamiento del 74,7% y las razones de liquidez de 1,8 veces para el año 2021, no representan una alerta o debilidad frente a entidades de financiamiento debido a que el posicionamiento de la compañía en el mercado, sus factores diferenciadores y el cumplimiento de las 2 metas de éxito, le permite tener seguridad razonable sobre las entradas de flujos de efectivos futuros.

El ROE mejora de 2.020 a 2.021 pasando de 13,9% a 15,3%, el 10,9% se debe su

nivel de apalancamiento, el 3,9% corresponde al desempeño de la operación y el 0,6% del uso de los activos. La evolución del ROE en los años 2016 a 2021 es positiva, pasando de 8,4% en 2016 a 15,3% en 2021.

Las inversiones netas en Capital Operativo de \$17.886 millones realizadas entre 2016 y 2021 no fueron compensadas con el desempeño de la operación después de impuesto (OUNDI) de \$4.959 millones.

El ROIC tuvo una tendencia a la baja desde 2016 hasta 2019, pasando de 12,3% a 6,5%. Para el año 2020 un mejor desempeño operacional permite romper la tendencia y mejora logrando un ROIC de 7,2%. Para el año 2021 desmejora pasando a 5,4% debido a las deficiencias operacionales presentadas.

En todos los años el EVA fue negativo, -\$45 millones para el 2.016, -\$288 millones para el 2.017, -\$955 millones para el

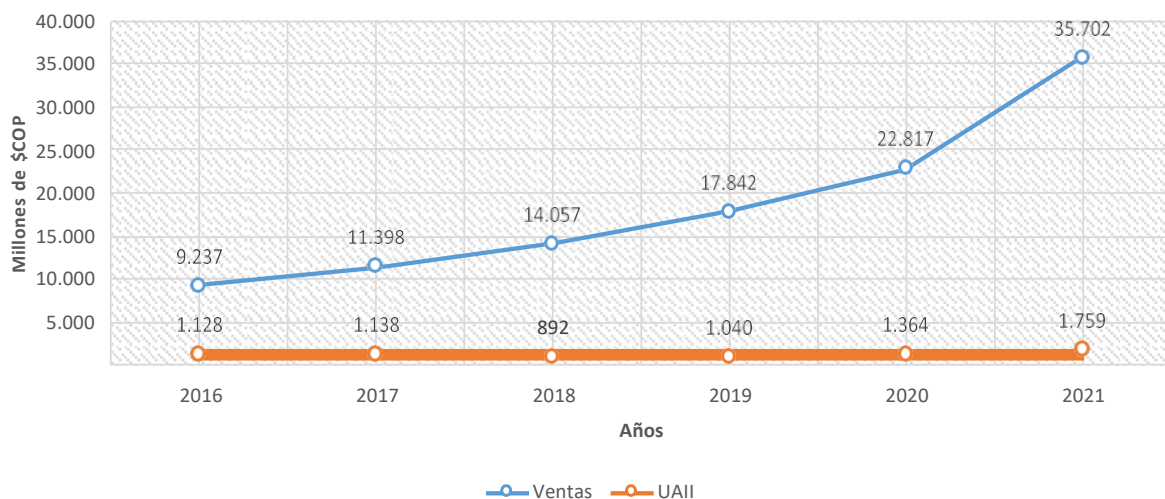
2018, -\$438 millones para el 2.019, -\$646 millones para el 2.020 y -\$2.104 millones para el 2.021.

El GAO del 2.016 fue el más alto con 1,13 producto de eficiencias en la operación. Para el 2.017 la variación de la UAII de 0,8% no fue proporcional a la variación de las ventas de 23,4% por deficiencias operacionales pasando a 0,04. Para el 2.018 desmejora pasando a -0,93, en este año, aunque las ventas crecieron un 23,3% la UAII decreció un 21,6% por deficiencias operacionales. Para el año 2019 y 2020 mejora pasando a 0,62 y 1,12 respectivamente con mayor eficiencia en la operación. Para el año 2021 desmejora pasando a 0,51 por deficiencias en la operación que no permitieron que ante un crecimiento en ventas de 56,5% la UAII solo variara 28,9%.

Análisis financiero de la empresa

### 3.3.1 Gráficos del desempeño de la empresa

Figura 3. Ventas y UAII en los años 2016 a 2021

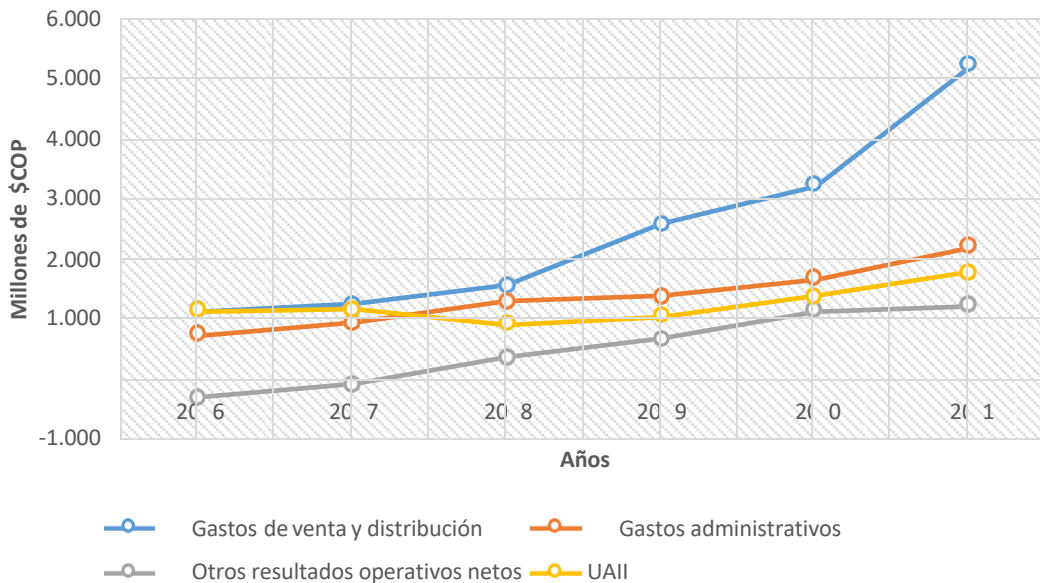


Fuente: Estado financieros de la empresa, EMIS University

Este grafico muestra el comportamiento de las Ventas y el UAII desde 2016 hasta 2021, donde se puede observar que, en el año 2018, aunque las ventas subieron \$2.659 millones se presentaron deficiencias en la operación dando como resultado un UAII inferior al del 2017 disminuyendo \$ 249 millones. Para el 2019 la UAII fue mayor respecto al 2018 en \$ 148 millones por el crecimiento de las ventas en 23,3%, pero a nivel de margen UAII desmejoro levemente pasando de ser el 6,3% al 5,8% debido al aumento de los gastos de ventas y distribución en \$1.020 millones, cuya variación fue superior a la variación de las ventas en 39,3 puntos porcentuales. Para el año 2020 las ventas aumentaron \$4.975 millones con una variación del 27,9%, el UAII aumento \$324 millones y el margen UAII aumento leve-

mente pasando del 5,8% a 6% debido a eficiencias en los costos de mercancías que lograron absorber las deficiencias presentadas en Otros resultados operativos, el cual aumento \$464 millones representando una variación del 70% respecto al año anterior y por encima de la variación de las ventas. Para el año 2021 aunque las ventas aumentan \$12.885 millones con una variación del 56,5% respecto al año anterior, el aumento del la UAII de \$395 millones fue cercano al aumento del año 2022 con menos ventas y el margen UAII desmejoró significativamente pasando de 6% a 4,9% debido a deficiencias en los costos de mercancía vendidas los cuales aumentaron \$9.855 millones con una variación del 63,7% respecto al año anterior y por encima 7,2 puntos porcentuales sobre la variación de las ventas.

**Figura 4.** Gastos de venta, Gastos administrativos, otros resultados operativos y UAII en los años 2016 a 2021



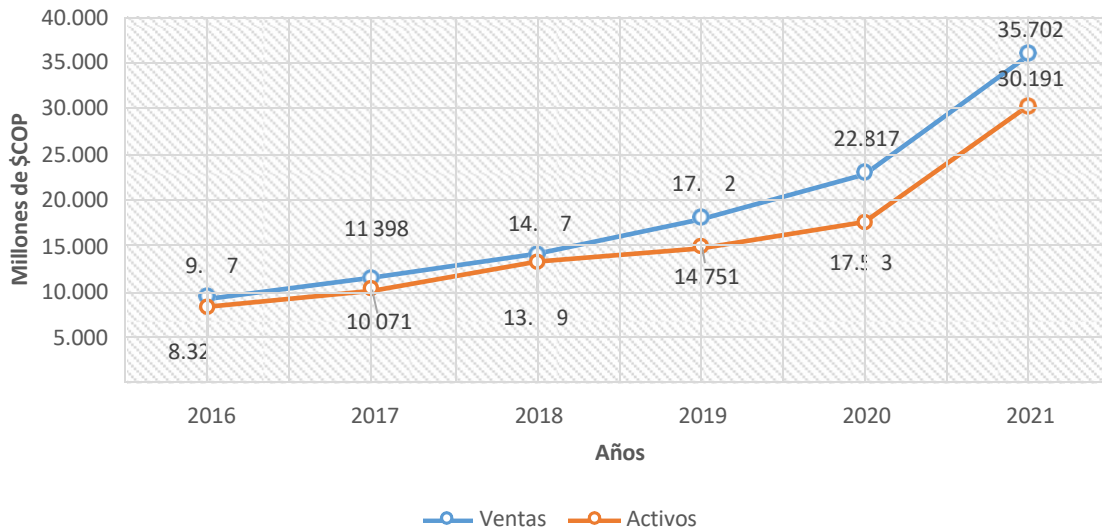
Los gastos de venta y distribución en el año 2019 aumentan respecto al año

2018 \$1.020 millones con una variación de 66,2%, mayor a la variación del UAII

de 16,6% y que represento un aumento de \$148 M. Para el año 2021 se presentó otro aumento significativo de \$2.007 mi-

llones con una variación de 62,6%, mayor a la variación del UAI de 28,9% y que represento un aumento de \$395 millones.

**Figura 5.** Ventas y activos en los años 2016 a 2021

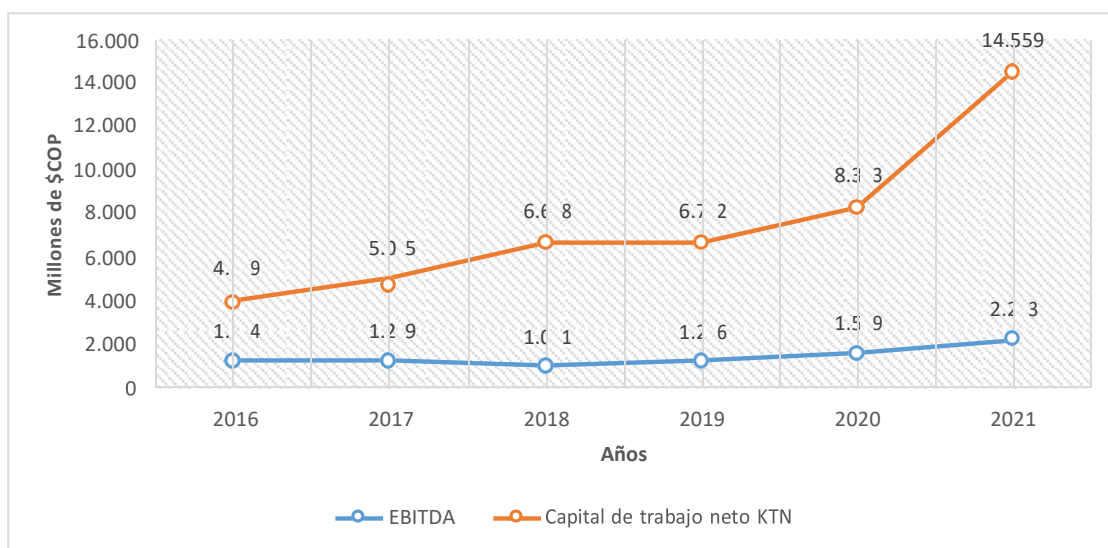


Fuente: Estado financieros de la empresa, EMIS University

Este grafico muestra el comportamiento de las ventas y los activos desde al año 2015 al 2021. Se puede observar que el

crecimiento de las ventas se encuentra respaldado por el crecimiento de los activos.

**Figura 6.** KTN y EBITDA en los años 2016 a 2020



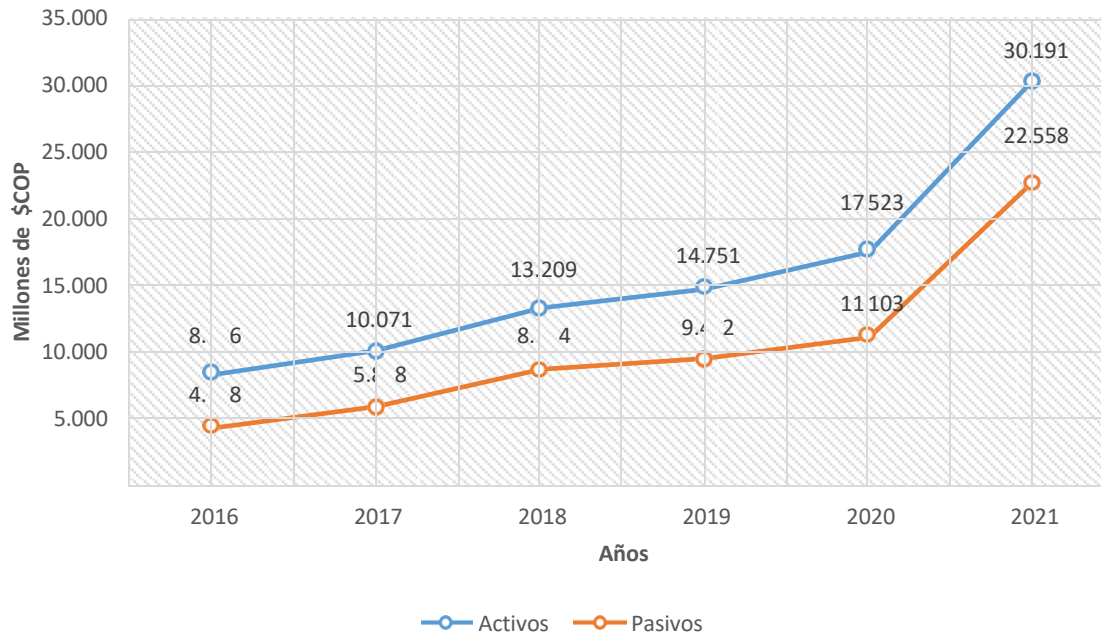
Fuente: Estado financieros de la empresa, EMIS University



Este grafico muestra el comportamiento del EBITDA y el KTN desde el año 2016 hasta 2021. Se puede apreciar que el crecimiento del KTN a lo largo de los periodos responde a las necesidades

de crecimiento de la compañía y como el desempeño operativo no permito que el comportamiento del EBITDA fuera proporcional al comportamiento del KTN.

**Figura 7.** Activos y Pasivo en los años 2016 a 2020



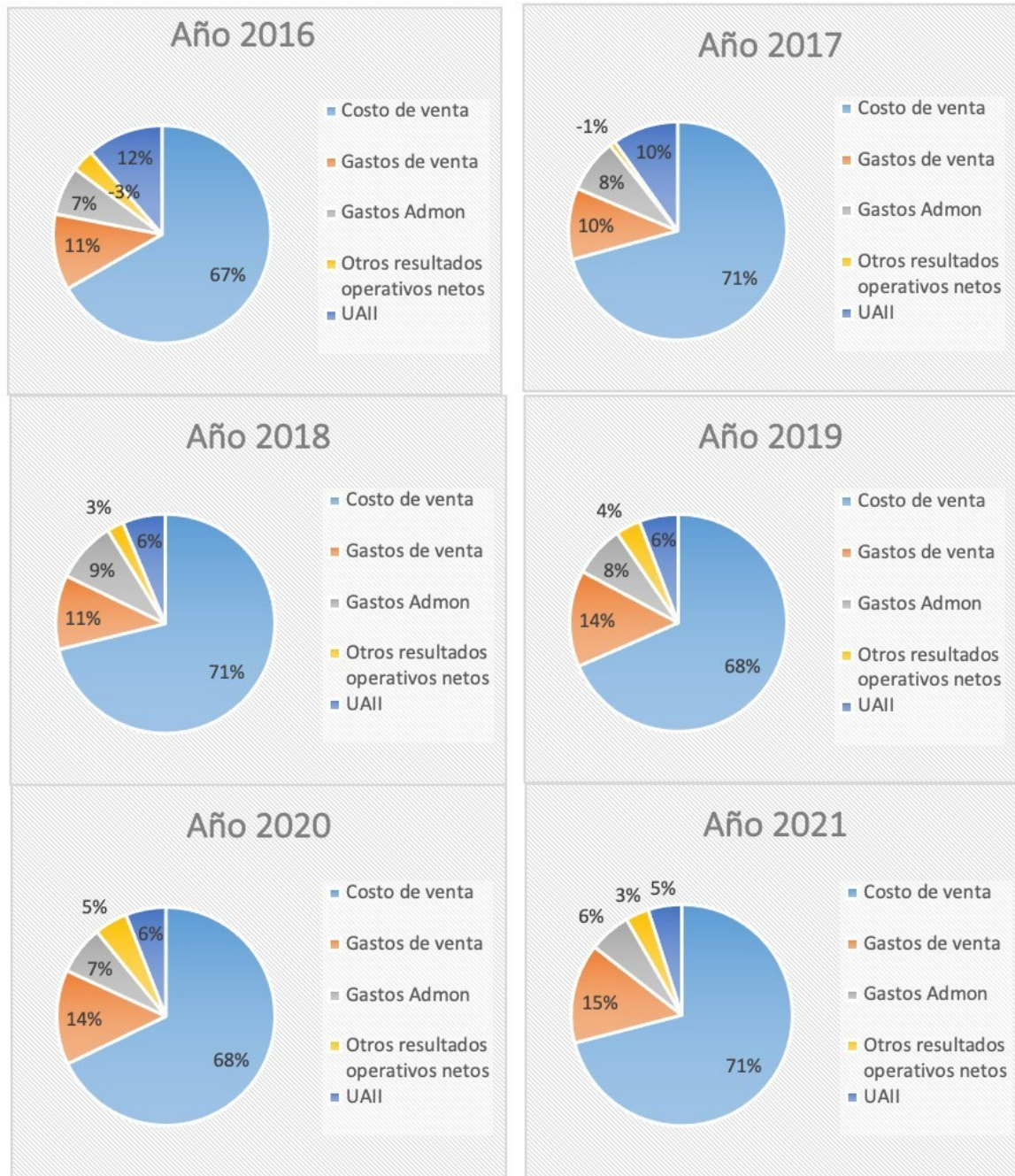
Fuente: Estado financieros de la empresa, EMIS University

Este grafico muestra el comportamiento del activo y el pasivo desde el año 2016 al 2021, donde se puede apreciar que el

crecimiento de los activos como resultado del crecimiento de la compañía se encuentra respaldado por el pasivo externo.



**Figura 8.** Estructura Operativa en los años 2016 a 2021

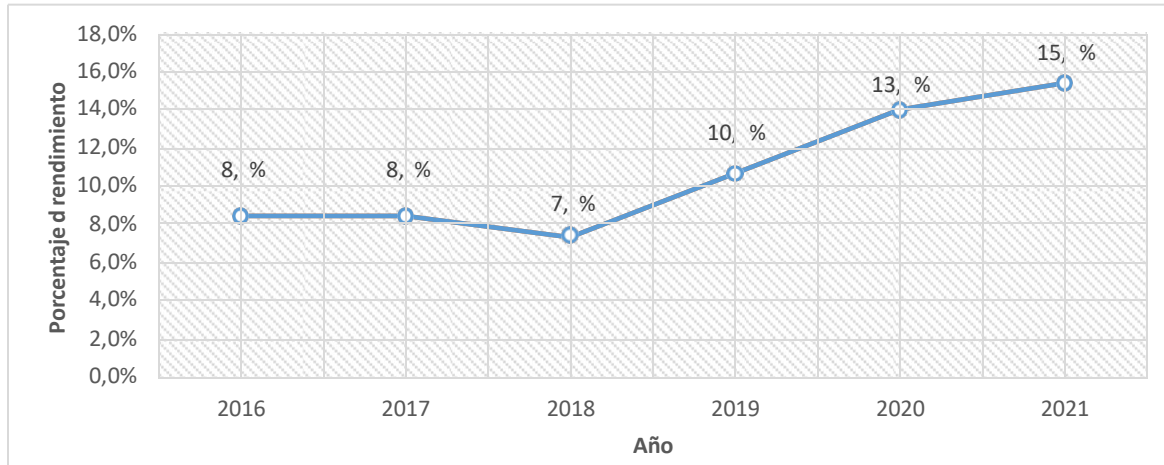


Fuente: Estado financieros de la empresa, EMIS University

Estos gráficos muestran la estructura operativa del año 2016 a 2021 y su evolución, donde se puede apreciar como los gastos de venta y distribución toman mayor participación pasando del 11% en

2016 a 15% en 2021. A su vez se puede apreciar como el desempeño a desmejorado, donde la participación del UAI del 12% en 2016 pasa a 5% en 2021.

**Figura 9.** ROE en los años 2016 a 2021



Fuente: Estado financieros de la empresa, EMIS University

Este gráfico muestra el comportamiento del ROE desde el año 2016 al 2021, donde en el 2018 se refleja el ROE más bajo por las deficiencias en el desempeño operativo, en los 2019 y 2020 crece por las mejoras sustanciales en la eficiencia de la

operación y un nivel adecuado de apalancamiento, y en el año 2021 se presenta el ROE más alto por el aumento sustancialmente en el nivel de endeudamiento pasando del 63,4% a 74,7% obteniendo así un mayor nivel de apalancamiento.

### 3.3.2 Análisis de los indicadores financieros y GAO, GAF y GAT Cifras en millones de \$COP

**Tabla 3.** Indicadores de liquidez

Nombre	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
<b>Razón del circulante</b>	<b>1,7 veces</b>	<b>1,8 veces</b>	<b>1,6 veces</b>	<b>1,4 veces</b>	<b>1,9 veces</b>	<b>1,8 veces</b>
<i>Activo Corriente</i>	6.028	7.400	10.430	10.280	12.226	22.431
<i>Pasivo Corriente</i>	3.528	4.076	6.646	7.348	6.596	12.549
<b>Razón rápida o prueba acida</b>	<b>0,9 veces</b>	<b>0,9 veces</b>	<b>0,7 veces</b>	<b>0,7 veces</b>	<b>0,9 veces</b>	<b>0,6 veces</b>
<i>Activo Corriente - Inventario</i>	3.171	3.653	4.926	5.027	6.135	7.534
<i>Pasivo Corriente</i>	3.528	4.076	6.646	7.348	6.596	12.549

Fuente: Estado financieros de la empresa, EMIS University

La razón del circulante desmejoro para el 2021 pasando de 1,9 a 1,8 veces respecto al 2020 y respecto a los años 2016, 2017, 2018 y 2019 mejoro. Esto indica que la empresa en el 2021 cuenta con activos corrientes suficientes para responder a

sus obligaciones corrientes. La situación de insolvencia técnica desmejora en la razón rápida frente a los periodos de 2016, 2017, 2018, 2019 y 2020, pasando de tener \$0,9 a \$0,6 del 2020 al 2021 para responder por cada \$1 de pasivo corriente.

**Tabla 4.** Indicadores de eficiencia

Nombre	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
<b>Razón de rotación de inventario</b>	<b>2,3 veces</b>	<b>2,5 veces</b>	<b>2,2 veces</b>	<b>2,3 veces</b>	<b>2,7 veces</b>	<b>2,4 veces</b>
<i>Costo de venta</i>	6.600	8.203	10.009	12.214	15.477	25.331
<i>Inventario promedio</i>	2.857	3.302	4.625	5.378	5.672	10.494
<b>Edad Promedio de Inventario EPI</b>	<b>158 días</b>	<b>147 días</b>	<b>169 días</b>	<b>161 días</b>	<b>134 días</b>	<b>151 días</b>
<b>Periodo Promedio de Cobranza PPC</b>	<b>103 días</b>	<b>87 días</b>	<b>94 días</b>	<b>86 días</b>	<b>90 días</b>	<b>69 días</b>
<i>Cuentas por cobrar</i>	2.615	2.713	3.603	4.215	5.623	6.722
<i>Promedio de ventas diarias</i>	25	31	39	49	63	98
<b>Periodo Promedio de Pago PPP</b>	<b>145 días</b>	<b>121 días</b>	<b>131 días</b>	<b>126 días</b>	<b>133 días</b>	<b>97 días</b>
<b>Rotación de las cuentas por pagar</b>	<b>2,5 veces</b>	<b>3,0 veces</b>	<b>2,8 veces</b>	<b>2,9 veces</b>	<b>2,8 veces</b>	<b>3,8 veces</b>
<i>Costo de venta</i>	6.600	8.203	10.009	12.214	15.477	25.331
<i>Cuentas por pagar</i>	2.615	2.713	3.603	4.215	5.623	6.722
<b>Ciclo de conversión de efectivo CCE</b>	<b>117 días</b>	<b>113 días</b>	<b>131 días</b>	<b>121 días</b>	<b>91 días</b>	<b>123 días</b>
<b>Razón de rotación del activo fijo</b>	<b>4,0 veces</b>	<b>4,5 veces</b>	<b>5,1 veces</b>	<b>4,5 veces</b>	<b>5,1 veces</b>	<b>4,7 veces</b>
<i>Ventas</i>	9.237	11.398	14.057	17.842	22.817	35.702
<i>Activos fijos netos</i>	2.298	2.545	2.761	3.945	4.431	7.546
<b>Razón de rotación del activo total</b>	<b>1,1 veces</b>	<b>1,1 veces</b>	<b>1,1 veces</b>	<b>1,2 veces</b>	<b>1,3 veces</b>	<b>1,2 veces</b>
<i>Ventas</i>	9.237	11.398	14.057	17.842	22.817	35.702
<i>Activos total</i>	8.326	10.071	13.209	14.751	17.523	30.191

Fuente: Estado financieros de la empresa, EMIS University

La rotación de inventarios desmejoro pasando de 2,7 a 2,4 veces del 2020 al 2021, el PPC mejoro de 90 a 69 días del 2020 al 2021 y la rotación de cuentas

por pagar desmejoro pasando de 2,8 a 3,8 veces del 2020 al 2021. Logrando así extender el ciclo de conversión de efectivo en 32 días en el 2021 con relación al

2020, lo cual indica que necesitaron más días de financiación en el 2021. La rotación del activo fijo desmejora pasando de 5,1 a 4,7 veces del 2020 al 2021 y la rotación del activo total desmejoro pasando de 1,3 a 1,2 veces del 2020 al 2021. En los indicadores de eficiencia desmejoraron para el 2021 con excepción del PPC.

**Tabla 5.** Indicadores de endeudamiento

Nombre	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
<b>Nivel de endeudamiento</b>	<b>52,8%</b>	<b>57,8%</b>	<b>65,4%</b>	<b>63,9%</b>	<b>63,4%</b>	<b>74,7%</b>
<b>Razón de pasivo</b>	<b>0,5 veces</b>	<b>0,6 veces</b>	<b>0,7 veces</b>	<b>0,6 veces</b>	<b>0,6 veces</b>	<b>0,7 veces</b>
<i>Total pasivo</i>	4.398	5.818	8.644	9.432	11.103	22.558
<i>Total activo</i>	8.326	10.071	13.209	14.751	17.523	30.191
<b>Razón de cobertura de intereses (RCI)</b>	<b>1,4 veces</b>	<b>1,9 veces</b>	<b>1,4 veces</b>	<b>0,0 veces</b>	<b>0,0 veces</b>	<b>0,0 veces</b>
<i>UAII</i>	1.128	1.138	892	1.040	1.364	1.759
<i>Gasto financiero</i>	827	598	629	0	0	0
<b>Multiplicador de patrimonio</b>	<b>2,1 veces</b>	<b>2,4 veces</b>	<b>2,9 veces</b>	<b>2,8 veces</b>	<b>2,7 veces</b>	<b>4,0 veces</b>
<i>Activo Total</i>	8.326	10.071	13.209	14.751	17.523	30.191
<i>Patrimonio Total</i>	3.928	4.254	4.565	5.319	6.420	7.632

Fuente: Estado financieros de la empresa, EMIS University

El nivel de endeudamiento aumento considerablemente en el año 2021 pasando de 63,4% a 74,7% respecto al 2020, la razón de cobertura de intereses no aplica para los periodos 2019, 2020 y 2021 debido a que la compañía no incurrió en gastos por financiación, y el multiplicador del patrimonio mejoro pasando de 2,7 a 4,0 veces del 2020 al 2021.

**Tabla 6.** Indicadores de rentabilidad

Nombre	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
<b>Margen UAII (EBIT)</b>	<b>12,2%</b>	<b>10,0%</b>	<b>6,3%</b>	<b>5,8%</b>	<b>6,0%</b>	<b>4,9%</b>
<i>UAII</i>	1.128	1.138	892	1.040	1.364	1.759
<i>Ventas</i>	9.237	11.398	14.057	17.842	22.817	35.702
<b>Margen neto</b>	<b>3,6%</b>	<b>3,1%</b>	<b>2,4%</b>	<b>3,2%</b>	<b>3,9%</b>	<b>3,3%</b>
<i>Ganancia neta</i>	329	356	336	562	893	1.171
<i>Ventas</i>	9.237	11.398	14.057	17.842	22.817	35.702
<b>Razón del poder adquisitivo básico (PAB)</b>	<b>13,6%</b>	<b>11,3%</b>	<b>6,8%</b>	<b>7,1%</b>	<b>7,8%</b>	<b>5,8%</b>
<i>UAII</i>	1.128	1.138	892	1.040	1.364	1.759
<i>Activo Total</i>	8.326	10.071	13.209	14.751	17.523	30.191
<b>Margen EBITDA</b>	<b>13,3%</b>	<b>11,0%</b>	<b>7,3%</b>	<b>6,8%</b>	<b>7,0%</b>	<b>6,2%</b>
<i>EBITDA</i>	1.224	1.259	1.021	1.206	1.589	2.213
<i>Ventas</i>	9.237	11.398	14.057	17.842	22.817	35.702

<b>Rendimiento sobre el activo (ROA)</b>	<b>4,0%</b>	<b>3,5%</b>	<b>2,5%</b>	<b>3,8%</b>	<b>5,1%</b>	<b>3,9%</b>
<i>Ganancia neta</i>	329	356	336	562	893	1.171
<i>Activo Total</i>	8.326	10.071	13.209	14.751	17.523	30.191
<b>Rendimiento sobre el capital social (ROE)</b>	<b>8,4%</b>	<b>8,4%</b>	<b>7,4%</b>	<b>10,6%</b>	<b>13,9%</b>	<b>15,3%</b>
<i>Ganancia neta</i>	329	356	336	562	893	1.171
<i>Patrimonio Total</i>	3.928	4.254	4.565	5.319	6.420	7.632
<b>La Ecuacion DuPont</b>	<b>8,4%</b>	<b>8,4%</b>	<b>7,4%</b>	<b>10,6%</b>	<b>13,9%</b>	<b>15,3%</b>
<i>Rotación del activo total</i>	1,1 veces	1,1 veces	1,1 veces	1,2 veces	1,3 veces	1,2 veces
<i>Margen neto</i>	3,6%	3,1%	2,4%	3,2%	3,9%	3,3%
<i>Multiplicador de patrimonio</i>	2,1 veces	2,4 veces	2,9 veces	2,8 veces	2,7 veces	4,0 veces

Fuente: Estado financieros de la empresa, EMIS University

El margen neto desmejoro pasando de 3,9% a 3,3% del 2020 al 2021 impulsado por deficiencias en el desempeño operacional, el PAB desmejoro pasando de 7,8% a 5,8% del 2020 al 2021, el margen EBITDA desmejoro pasando de 6,0% a 4,9% del 2020 al 2021, el ROA desmejoro pasando de 5,1% a 3,9% del 2020 al 2021 y el ROE mejoro pasando de 13,9% a 15,3% del 2020 al 2021, impulsado por el multiplicador del patrimonio de 4,7 veces.

**Tabla 7.** Apalancamiento

Nombre	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Cambio de ganancia operacional	35,4%	0,8%	-21,6%	16,6%	31,1%	28,9%
Cambio de ingresos venta	31,2%	23,4%	23,3%	26,9%	27,9%	56,5%
GAO por variación %	1,13	0,04	-0,93	0,62	1,12	0,51
Cambio de ganancia por acción	0,09	0,08	-0,06	0,67	0,59	0,31
Cambio de ganancia operacional	0,35	0,01	-0,22	0,17	0,31	0,29
GAF por variación %	0,25	9,65	0,26	4,05	1,89	1,08
GAT	0,29	0,35	-0,24	2,50	2,11	0,55

Fuente: Estado financieros de la empresa, EMIS University

El GAO presenta una evolución decreciente del 2016 a 2018, pasando de 1,13 a -0,93, del 2019 a 2022 mejora con un 0,62 y 1,12 respectivamente, y en el 2021 desmejora pasando de 1,12 a 0,51 respecto al año anterior.

El GAT de 0,55 indica que ante el cambio porcentual de la venta del 56,5% y el aumento de la UAI en 28,9%, la UPA aumento 0,55 veces el aumento porcentual de la venta para el 2021.



### 3.3.3 Capital de trabajo total, FEL, ROIC Y EVA

**Tabla 8.** Análisis capital de trabajo

Nombre	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
<b>Flujo de efectivo neto</b>	<b>521</b>	<b>599</b>	<b>594</b>	<b>895</b>	<b>1.344</b>	<b>2.080</b>
<i>Depreciación y deterioro de propiedad, planta y equipo</i>	96	121	129	166	226	455
<i>Ganancia neta</i>	329	356	336	562	893	1.171
<b>Capital de trabajo neto KTN</b>	<b>4.039</b>	<b>5.005</b>	<b>6.698</b>	<b>6.722</b>	<b>8.323</b>	<b>14.559</b>
<i>Activo corriente operativo</i>	5.472	6.925	9.610	9.969	11.715	21.805
<i>Pasivo corriente operativo</i>	1.433	1.919	2.912	3.246	3.391	7.246
<i>Capital fijo operativo KFO</i>	2.298	2.545	2.761	3.945	4.431	7.546
<b>Capital Operativo Total</b>	<b>6.337</b>	<b>7.550</b>	<b>9.459</b>	<b>10.668</b>	<b>12.754</b>	<b>22.105</b>
<b>Inversión Neta</b>	<b>2.118</b>	<b>1.213</b>	<b>1.909</b>	<b>1.208</b>	<b>2.086</b>	<b>9.351</b>
<b>UONDI</b>	<b>779</b>	<b>762</b>	<b>598</b>	<b>697</b>	<b>927</b>	<b>1.196</b>
<i>Ganancia Operacional UAI</i>	1.128	1.138	892	1.040	1.364	1.759
<i>Tasa</i>	0,31	0,33	0,33	0,33	0,32	0,32
<b>FEL</b>	-1.339	-451	-1.311	-512	-1.159	-8.155
<b>Return over invested capital ROIC</b>	<b>12,3%</b>	<b>10,1%</b>	<b>6,3%</b>	<b>6,5%</b>	<b>7,3%</b>	<b>5,4%</b>
<b>EVA</b>	<b>-45</b>	<b>-288</b>	<b>-955</b>	<b>-438</b>	<b>-646</b>	<b>-2.104</b>
WACC	12,99%	13,91%	16,42%	10,64%	12,34%	14,93%

Fuente: Estado financieros de la empresa, EMIS University

El ROIC desmejora continuamente del 2016 a 2018 pasando de 12,3% a 6,3%, en el 2019 y 2020 mejora pasando a 6,5% y 7,3% respectivamente, y desmejora en 2021 con 5,4%. Los flujos de caja generado no cubren las inversiones netas realizadas en los respectivos periodos. El EVA en todos los periodos fue negativo por lo cual la empresa destruyo valor, siendo el 2021 con -\$2.104 millones el año en que más destruyo valor.

### Conclusiones

El objetivo principal de este artículo era analizar la relación entre la planeación financiera y la rentabilidad en la empre-

sa CFC CAFARCOL SAS en el periodo 16/07/2021 hasta 01/12/2021; para lograr esto se evaluaron los factores que influyen en el fracaso empresarial, tales como la liquidez, la solvencia, los activo total e Ingresos operacionales, las variables de rentabilidad del activo y del patrimonio. Los resultados de este trabajo exponen el impacto de la planeación financiera sobre la rentabilidad de la empresa CFC CAFARCOL S.A.S, teniendo en cuentas sus ingresos netos y el incremento que tuvieron años tras año, lo cual indicó que la planeación financiera de la compañía es importante para su rentabilidad y el éxito comercial.



La ejecución de este trabajo es un gran aporte al sector empresarial y económico del país, ya que permite conocer a fondo cuáles podrían ser los efectos que la planeación financiera sobre la estabilidad y rentabilidad de las Pymes, tal como sucede con CFC CAFARCOL SAS; es uso de datos reales y estados financieros sustentan los planes y las estrategias implementadas en el ámbito administrativo.

CFC CAFARCOL SAS es una compañía en crecimiento, se observa un crecimiento de las ventas reales partiendo del 2016 hasta el 2021 fue del 26,4%, pasando de ventas reales de \$9.237 millones en 2016 a vender \$29.839 millones en 2021, su vez el crecimiento de los costos de venta reales fue inferior con un 26,3%, pasando de tener costos de venta reales en 2016 de \$6.600 millones a \$21.171 millones en 2021. El crecimiento de las ventas nominales promedio por año fue del 31,0%, pasando de tener ventas de \$9.237 millones en 2016 a vender \$35.702 millones en 2021.

Para el año 2017 aunque el volumen de ventas aumento \$2.162 millones pasando de \$9.237 millones a \$11.398 millones y creció un 23,4% respecto al año anterior, la UAI solo aumento \$10 millones pasando de \$1.128 millones a \$1.138 millones, desmejorando el margen UAI, pasando de 12,2% a 10% respecto al año anterior, esto se debe a deficiencias en los costos de venta que aumentaron \$1.603 millones pasando de \$6.600 millones a \$8.203 millones con una variación de 24,3%, y en gastos de administración que aumentaron \$208 millones pasando de \$718 millones a \$926 millones con una variación del 29,0%.

Para el año 2018 aunque el volumen de ventas aumento \$2.659 millones pasando de \$11.398 millones a \$14.057 millones con un crecimiento de 23,3%, el UAI disminuyo \$246 millones pasando de \$1.138 millones a \$892 millones, desmejorando el margen UAI, pasando de 11% a 6,3%, aunque se lograron eficiencias en los costos de venta de \$107 millones pasando de representar el 72% a 71,2% de las ventas, se presentaron deficiencias relevantes en otros resultados operativos netos pasando de -\$96 millones a \$345 millones con una variación de 458% y pasando de -0,8% a ser el 2,5% de las ventas.

Para el 2019 el incremento de las ventas supera las variaciones del año 2017 y 2018, con un aumento en volumen de \$3.785 millones pasando de \$14.057 millones a \$17.842 millones con una variación 26,9%, se presenta una mayor eficiencia en los costos de venta de \$490 M, pasando de ser el 71,2% a 68,5% de las ventas y con una variación de crecimiento de 22% pasando de \$10.009 millones a \$12.214 millones, los gastos de venta y distribución aumentaron \$1.020 millones pasando de \$1.541 millones a \$2.561 millones con una variación de 66,2%, pasando a representar de 11% a 14,4% de las ventas, y otros resultados operativos aumentaron \$318 millones pasando de \$345 millones a \$663 millones con una variación del 92,3%, pasando de 2,5% a ser el 3,7% de las ventas. Como resultado del crecimiento desproporcional de los gastos de venta y otros resultados operativos, el UAI aumento \$148 millones pasando de \$892 millones a \$1.040 millones y el margen UAI desmejoro pasando de 6,3% a 5,8%.

Para el año 2020 el incremento de las ventas fue \$4.975 millones pasando de \$17.842 millones a \$22.817 millones con una variación de 27,9%, sigue mejorando la eficiencia en los costos de venta, esta fue de \$143 millones, pasando de 68,5% a 67,8% de las ventas, se presentan eficiencias en los gastos de venta y de distribución por \$71 millones que representa el 0,3% de las ventas y en los gastos de administración por \$98 millones que representa el 0,4% de las ventas, pero las deficiencias en otros resultados por \$279 millones que representa el 1,2% de las ventas, dieron como resultado una leve mejoría en el margen UAI, pasando de 5,8% a 6% respecto al año anterior y un aumento del UAI \$324 millones, pasando de \$1.040 millones a \$1.364 millones.

Para el año 2021 el volumen de ventas aumento \$12.885 millones pasando de \$22.817 millones a \$35.702 millones con una variación de 56,5%, se presentan deficiencias en los costos de venta por \$1.114 millones pasando de 67,8% a ser el 71,0% de las ventas, con una variación del 63%, pasando de \$15.477 millones a \$25.331 millones. Como resultado la UAI aumento \$395 millones pasando de \$1.364 millones a \$1.759 millones y el margen UAI desmejoro pasando de 6,0% a 4,9%.

El nivel de endeudamiento del 74,7% con un pasivo total \$22.558 Millones y las razones de liquidez de 1,8 veces con un activo corriente de \$22.431 Millones para el año 2021, no representan una alerta o debilidad frente a entidades de financiamiento debido a que el posicionamiento de la compañía en el mercado, sus factores diferenciadores y el cumplimiento

de las 2 metas de éxito, le permite tener seguridad razonable sobre las entradas de flujos de efectivos futuros.

El ROE mejora de 2.020 a 2.021 pasando de 13,9% a 15,3%, el 10,9% se debe su nivel de apalancamiento, el 3,9% corresponde al desempeño de la operación y el 0,6% del uso de los activos. La evolución del ROE en los años 2016 a 2021 es positiva, pasando de 8,4% en 2016 a 15,3% en 2021.

Las inversiones netas en Capital Operativo de \$17.886 millones realizadas entre 2016 y 2021 no fueron compensadas con el desempeño de la operación después de impuesto (OUNDI) de \$4.959 millones generado un FEL acumulado de -\$12.927 millones

El ROIC tuvo una tendencia a la baja desde 2016 hasta 2019, pasando de 12,3% a 6,5%. Para el año 2020 un mejor desempeño operacional permite romper la tendencia y mejora logrando un ROIC de 7,2%. Para el año 2021 desmejora pasando a 5,4% debido a las deficiencias operacionales presentadas.

En todos los años el EVA fue negativo, -\$45 millones para el 2.016, -\$288 millones para el 2.017, -\$955 millones para el 2018, -\$438 millones para el 2.019, -\$646 millones para el 2.020 y -\$2.104 millones para el 2.021.

La compañía desde 2.016 hasta 2.021 desmejoro su desempeño operativo pasando de un margen UAI de 12,2% en 2016 a 4,9% en 2.021 debido a deficiencias en los costos de venta y aumento del gasto de venta con el fin de impulsar

su crecimiento, y en el proceso destruyo valor por \$4.476 millones

Por otro lado, con relación a las variables rentabilidad y planeación financiera, se puede afirmar que: "Las buenas prácticas e implementación de procesos de planeación en una compañía no garanti-

zan la consecución de resultados deseados, dado que la planeación financiera dentro de la gestión financiera brinda herramienta para la toma de decisiones dentro de un proceso de planeación estratégica, decisiones de las cuales dependerá el rumbo de la compañía de cara a los objetivos trasados."

## Referencias

- Al Hussaini, A. N. (2019). Organizational management through strategic planning and financial practices: An empirical assessment from business firms of Kuwait. *Management Science Letters*, 9(5), 713–726. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.2.001>
- Amankwah-Amoah, J., & Wang, X. (2019). Business Failures around the World: Emerging Trends and New Research Agenda. *Journal of Business Research*, 98, 367–369.
- Arasa, R., & K'Obonyo, P. (2012). The relationship between strategic planning and management development. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(22), 201–213.
- Aristizabal, N., Ariza, C., Cardenas, O., & Lozada, H. (2017). La planeación financiera como herramienta a largo plazo del mejoramiento financiero. 82.
- Aristizabal, N., Ariza, C., Cárdenas, O., & Lozada, H. (2017). LA PLANEACION FINANCIERA COMO HERRAMIENTA A LARGO PLAZO DEL MEJORAMIENTO FINANCIERO.
- Azarenkova, G., Pasko, T., Golovko, O., & Kovalchuk, Y. (2017). Financial planning and improving of its methods. *Accounting and Financial Control*, 1(1), 39–47. [https://doi.org/10.21511/afc.01\(1\).2017.05](https://doi.org/10.21511/afc.01(1).2017.05)
- Čalopa, M. (2017). Business owner and manager's attitudes towards financial decision-making and strategic planning: Evidence from Croatian SMEs. *Management (Croatia)*, 22(1), 103–116. <https://doi.org/10.30924/mjcmi/2017.22.1.103>
- Castro, G. (2018). Supervivencia de las MiPyme: un Problema por Resolver. *Semana Económica*, 14.
- CFC CAFARCOL S.A.S. (2022). Premio Colombiano a la Calidad para la Exportación. [https://cafarcoll.com.co/uncategorized/premio-colombiano-a-la-calidad-para-la-exportacion/#:~:text=CFC Cafarcoll%2C Premio Colombiano a,Industria y Comercio e Icontec](https://cafarcoll.com.co/uncategorized/premio-colombiano-a-la-calidad-para-la-exportacion/#:~:text=CFC%20Premio%20Colombiano%20a,Industria%20y%20Comercio%20e%20Icontec).
- Chacón, Galia. (2007). La contabilidad de costos, los sistemas de control de gestión y la rentabilidad empresarial. *Actualidad Contable Faces*, 10(15), 29–45. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25701504>
- Commerce Institute. (2022). What Percentage of Small Businesses Fail Each Year? Fewer Than You Think. <https://www.commerceinstitute.com/business-failure-rate/>
- CONFECAMARAS. (2018). NUEVOS HALLAZGOS DE LA SUPERVIVENCIA Y CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS EN COLOMBIA. In *Journal of Physics A: Mathematical and Theoretical* (Vol. 2, Issue 0). <https://doi.org/10.1088/1751-8113/44/8/085201>

- Contreras, N., & Díaz Edith. (2015). 7. Estructura Financiera y Rentabilidad - Origen Teorías y definiciones. *Revista Valor Contable*, 2, 35–44.
- Duarte, M. (2019). Indicadores financieros que denotan el fracaso empresarial en las Mipymes bogotanas del sector servicios. Universidad Nacional de Colombia.
- EMIS. (2022). INFORME CFC CAFARCOL S A S (COLOMBIA).
- Erraez, M. (2014). Propuesta de un modelo de gestión financiera para la empresa Bioagro ubicada en la ciudad de Cuenca.
- Gamez Tellez, A. M., Morales Bautista, M. C., & Ramirez Lopez, C. T. (2018). Estado del arte sobre problemáticas financieras de las pymes en Bogotá, Colombia y América Latina. *Económicas Cuc*, 39(2), 77–94. <https://doi.org/10.17981/econcuc.39.2.2018.05>
- GARAVITO HERNÁNDEZ, Y., RUEDA GALVIS, J. F., & VÁSQUEZ CAPACHO, J. W. (2021). Business Survival, a Literary Review of Internal and External Determinants. *Criterio Libre*, 18(32), 261–279. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2020v18n32.7122>
- Gaviria, S., Varela, C., & Yáñez, L. (n.d.). Indicadores de rentabilidad: su aplicación en las decisiones de agrupamiento empresarial.
- Gomera, S., Chinyamurindi, W. T., & Mishi, S. (2018). Relationship between strategic planning and financial performance: The case of small, micro-and medium-scale businesses in the Buffalo City Metropolitan. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 21(1). <https://doi.org/10.4102/sajems.v21i1.1634>
- Gourinchas, P.-O., Kalemli-Ozcan, S., Penciakova, V., & Sander, N. (2020). Covid-19 and business failures. *Global Forum on Productivity*, 1–27.
- Grozdánovska, V., Bojkovska, K., & Jankulovski, N. (2017). Financial Management and Financial reporting. *European Journal of Business and Management*, 9(2), 120–292.
- Henríquez-Fuentes, G. R., Cardona-Arbeláez, D. A., Paternina-Arboleda, C., & León-González, A. (2018). Medición para cadenas de suministro bajo indicadores claves de desempeño (KPI) y tecnologías de información. *Dictamen Libre*, 2(23), 61–74. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.23.5147>
- İBİćiođlu, H., Kocabiyik, T., & Dalđar, H. (2010). FINANCIAL STATEMENT UTILIZATION DURING DECISION MAKING PROCESS IN SMEs: A COMPARATIVE STUDY ON EUROPEAN AND TURKISH MANAGERS. *KOBİLERDE Karar AlmaSürecindeFinansal Tablolarin Kullanimi: Avrupali Ve TürYöneticilerÜzerine KarşılaştırmalıBir Araştırma.*, 28(1), 209–226.
- Itaú. (n.d.). Gestión financiera.
- Jayasekara, B. E. A., Fernando, P. N. D., & Ranjani, R. P. C. (2019). Business failure of small and medium enterprises - A Review. *Journal of Management*, 15(1).
- Jiménez, J., Rojas, F., & Ospina, H. (2013). Resumen : Resumo : FINANCIAL PLANNING : A MANAGEMENT MODEL IN MSMEs Abstract : Face, 13, 137–150.
- Morillo, M. (2001). Rentabilidad Financiera y Reducción de Costos. In *Actualidad Contable FACES*. Año (Vol. 4, Issue 4).
- Organización de las Naciones Unidas. (2022). Objetivo 9: Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización sostenible y fomentar la innovación. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/infrastructure/>

- Peña, G. (2018). Aproximación y análisis de las variables determinantes del fracaso de la pequeña empresa en Colombia. Universidad La Gran Colombia.
- Ramírez-Casco, A., Berrones-Paguay, A., & Calderón-Moran, E. (2021). La planificación financiera como herramienta para el desarrollo empresarial post Covid. *Pol. Con.*, 6(3), 217–227.
- Romero González, Z., Lora Guzmán, H. S., & Morelos Gómez, J. (2020). La gestión de las compensaciones como estrategia para la retención, la eficiencia y la eficacia del talento humano: caso de estudio método HAY (Sistema de escalas y perfiles de valoraciones de puestos). *Dictamen Libre*, (27), 87–98. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.27.6645>
- Valle Núñez, A. P. (2020). Financial planning a key tool for achieving business objectives. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 160–166.
- Vega, A., & Garzón, R. (2020). Determinantes financieros del fracaso empresarial en Colombia. In *Liquid Crystals* (Vol. 1, Issue 0). Universidad EAFIT.
- Walsh, G. S., & Cunningham, J. A. (2016). Business failure and entrepreneurship: Emergence, evolution and future research. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 12(3), 163–285. <https://doi.org/10.1561/03000000063>
- Yadeta, D., & Rokandla, V. (2016). Business Failure in Small and Micro Enterprises in Geodeo Zone, Dilla City: the Cause and Consequences. *Asia Pacific Journal of Research* ISSN:Vol: I. Issue XXXVI, Xxxvi, 82–94.

## Anexos

### **Anexo 6.1. Estado de resultados** **Cifras en millones de \$COP**

**Tabla 8.** Estado de resultados

<b>Estado de Resultados</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Ingresos netos por ventas	7.040	9.237	11.398	14.057	17.842	22.817	35.702
Costo de mercancías vendidas	-4.694	-6.600	-8.203	-10.009	-12.214	-15.477	-25.331
<b>Utilidad bruta</b>	<b>2.345</b>	<b>2.637</b>	<b>3.195</b>	<b>4.048</b>	<b>5.628</b>	<b>7.340</b>	<b>10.371</b>
Gastos de venta y distribución	-894	-1.120	-1.227	-1.541	-2.561	-3.204	-5.211
Gastos administrativos	-618	-718	-926	-1.270	-1.364	-1.646	-2.182
Otros resultados operativos netos		330	096	-345	-663	-1.127	-1.220
<b>UAII</b>	<b>833</b>	<b>1.128</b>	<b>1.138</b>	<b>892</b>	<b>1.040</b>	<b>1.364</b>	<b>1.759</b>
<b>EBITDA</b>	<b>892</b>	<b>1.224</b>	<b>1.259</b>	<b>1.021</b>	<b>1.206</b>	<b>1.589</b>	<b>2.213</b>
Resultado financiero	-273	-629	-598	-260	-091	000	000
Ingresos financieros		198	000	507	000	000	000
Gastos financieros	-273	-827	-598	-629	000	000	000
Participación en ganancia (pérdida) de asociados		000	000	-138	-091	000	000

<b>Ganancias antes de impuestos</b>	<b>499</b>	<b>499</b>	<b>540</b>	<b>632</b>	<b>949</b>	<b>1.364</b>	<b>1.759</b>
Impuesto a la renta	-197	-170	-184	-296	-387	-471	-588
<b>Ganancia (Pérdida) Neta</b>	<b>302</b>	<b>329</b>	<b>356</b>	<b>336</b>	<b>562</b>	<b>893</b>	<b>1.171</b>

## 6.2 Balance general

*Cifras en millones de \$COP*

**Tabla 9.** Balance General

<b>Balance General</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Activos Totales</b>	<b>5.771</b>	<b>8.326</b>	<b>10.071</b>	<b>13.209</b>	<b>14.751</b>	<b>17.523</b>	<b>30.191</b>
<b>Activos no corrientes</b>	<b>1.093</b>	<b>2.298</b>	<b>2.672</b>	<b>2.779</b>	<b>4.470</b>	<b>5.296</b>	<b>7.759</b>
Propiedad, planta y equipo	562	2.298	2.545	2.761	3.945	4.431	7.546
Activos financieros a largo plazo	000	000	000	018	000	866	000
Activos diferidos							045
Otros activos no corrientes	000	000	127	000	525	000	168
<b>Activos Corrientes</b>	<b>4.677</b>	<b>6.028</b>	<b>7.400</b>	<b>10.430</b>	<b>10.280</b>	<b>12.226</b>	<b>22.431</b>
Inventarios	2.613	2.857	3.746	5.503	5.253	6.091	14.897
Comerciales y otras cuentas a cobrar	1.950	2.615	3.178	4.107	4.716	5.623	6.907
Efectivo o Equivalentes	113	555	475	819	312	512	627
<b>Total de patrimonio y pasivos</b>	<b>5.771</b>	<b>8.326</b>	<b>10.071</b>	<b>13.209</b>	<b>14.751</b>	<b>17.523</b>	<b>30.191</b>
<b>Total de patrimonio</b>	<b>2.726</b>	<b>3.928</b>	<b>4.254</b>	<b>4.565</b>	<b>5.319</b>	<b>6.420</b>	<b>7.632</b>
Patrimonio neto atribuible a los propietarios de la controladora	2.726	3.928	4.254	4.565	5.319	6.420	7.632
Capital Suscrito	1.300	1.300	1.400	1.600	1.792	2.000	3.050
Prima de emisión	343	000	650	1.050	1.050	1.050	
Otras reservas	304	334	285	321	354	411	411
Resultados acumulados	256	1.943	1.918	1.594	2.122	2.959	4.172
Otros componentes del patrimonio	221	350	000	000	000	000	000
<b>Pasivos Totales</b>	<b>3.044</b>	<b>4.398</b>	<b>5.818</b>	<b>8.644</b>	<b>9.432</b>	<b>11.103</b>	<b>22.558</b>
<b>Pasivos no corrientes</b>	<b>955</b>	<b>870</b>	<b>1.742</b>	<b>1.999</b>	<b>2.084</b>	<b>4.508</b>	<b>10.009</b>
Créditos y préstamos no corrientes	955	870	1.742	1.999	2.084	4.508	9.909
Ingresos diferidos, gastos devengados y otros pasivos no circulantes diferidos							100
<b>Pasivos Corrientes</b>	<b>2.089</b>	<b>3.528</b>	<b>4.076</b>	<b>6.646</b>	<b>7.348</b>	<b>6.596</b>	<b>12.549</b>
Créditos y préstamos corrientes	1.184	2.095	2.157	3.734	4.102	3.204	5.303



Comerciales y otras cuentas a pagar	635	1.100	1.666	2.555	2.934	2.642	5.947
Provisiones para otros pasivos y gastos	000	194	000	000	000	000	747
Otros pasivos corrientes	207	075	112	188	145	616	205
Pasivos corrientes por impuesto a la renta	064	064	142	169	168	134	347

### 6.3 Estado de flujo efectivo

**Tabla 10.** Estado de flujo de efectivo

<b>Estado de Flujo de Efectivo</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Flujo neto de efectivo por (utilizados en) actividades de explotación	-175	013	-615	-1.220	198	-823	-4.607
Utilidad Neta	302	329	356	336	562	893	1.171
Efectivo generado por las operaciones	069	093	122	129	166	226	569
Ajustes por: Depreciación y deterioro de propiedad, planta y equipo	053	096	121	129	166	226	455
Ajustes por: otros ajustes		-003	001	000	000	000	114
Cambios en: Inventarios		-244	-889	-1.757	250	-838	-7.896
Cambios en: comerciales y otras cuentas a cobrar		-692	-563	-921	-1.116	-907	-2.130
Cambios en: comerciales y otras cuentas a pagar		464	486	833	300	082	3.451
Otro flujo de efectivo de actividades operativas	-744	063	-127	159	035	-278	229
Flujo neto de efectivo de (utilizadas en) actividades de inversión	-043	-376	-369	-245	-1.351	-711	-2.617
Compra de propiedades, planta y equipo	-100	-265	-369	-345	-1.351	-711	-2.449
Compra de activos intangibles	000	-111	000	000	000	000	-168
Otros flujos de efectivo de actividades inversión	057	000	000	100	000	000	000
Flujo neto de efectivo de (utilizados en) actividades de financiación	176	804	904	1.809	645	1.734	7.339
Ingresos procedentes de la emisión de acciones ordinarias	150	000	100	200	192	208	1.050
Ingresos provenientes de préstamos	000	827	934	1.834	453	1.526	7.339
Dividendos pagados	000	-030	-430	-625	000	000	000
Otros flujos de efectivo de actividades financieras	-100	007	300	400	000	000	1.050
Aumento (disminución) neto en efectivo y equivalentes de efectivo	-042	441	-080	344	-508	200	115
Efectivo al inicio del período	156	114	555	475	819	312	512
Efectivo al final del período	113	555	475	819	312	512	627
CAPEX	100	-376	-369	-345	-1.351	-711	-2.617

# Estudio de buenas prácticas adoptadas por las microempresas para mitigar los efectos negativos en tiempos de crisis

Study of good practices adopted by microenterprises to mitigate the negative effects in times of crisis

Estudo das boas práticas adoptadas pelas microempresas para mitigar os efeitos negativos em tempos de crise.

**Duvan Steven Olave Luengas<sup>1</sup>, María Camila Velásquez Salcedo<sup>2</sup>,  
Mauricio José Martínez Pérez<sup>3</sup>, Martha Liliana Torres Barreto<sup>4</sup>,  
José Alonso Caballero Márquez<sup>5</sup>**

## **Autores**

1 Ingeniero Industrial, Universidad Industrial de Santander, Colombia: E-mail: olaveduvan@gmail.com.com. Orcid: <http://orcid.org/0000-0003-0639-4007>

2 Ingeniera Industrial, Universidad Industrial de Santander, Colombia: camilavelasquez\_08@hotmail.com. Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5496-4655>

3 Ingeniero Industrial, Magíster en Ingeniería Industrial, Docente Universidad Industrial de Santander, Colombia. E-mail: [mjmarper@correo.uis.edu.co](mailto:mjmarper@correo.uis.edu.co). Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-7205-4970>

4 Ingeniera de Sistemas, Master en Economía Industrial, Doctora en ciencias económicas, Docente Universidad Industrial de Santander, Colombia. E-mail: [mltorres@uis.edu.co](mailto:mltorres@uis.edu.co). Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-4388-5991>

5 Ingeniero industrial, magíster en Ingeniería Industrial, Ph.D (s) en Ciencias de la Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), docente cátedra de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Universidad Industrial de Santander, Colombia. E-mail: [jacabmar@uis.edu.co](mailto:jacabmar@uis.edu.co). Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8482-6381>

**Corresponding author:** Duvan Steven Olave-Luengas. Universidad Industrial de Santander – UIS, Colombia. E-mail: [olaveduvan@gmail.com.com](mailto:olaveduvan@gmail.com.com)

**Copyright:** ©2023 Revista Dimensión Empresarial / Vol.21 No.1, edición enero-marzo (2023) /e-ISSN: 2322-956X

**Tipo de artículo:** Artículo de investigación / Recibido: 14/12/2022 Aceptado: 06/10/2023  
JEL Classification: G12 M1

**Cómo citar:** Olave-Luengas, D.S., Velásquez-Salcedo, M.C., Martínez-Pérez, M.J., Torres-Barreto, M.L. & Caballero-Márquez, J.A. (2023) Estudio de buenas prácticas adoptadas por las microempresas para mitigar los efectos negativos en tiempos de crisis. Revista Dimensión Empresarial, 21(1), 96-129 edición enero-marzo. DOI:10.15665/dem.v21i1.3076

## **Resumen**

Esta investigación busca identificar las buenas prácticas que las microempresas han adoptado para mantenerse en el mercado frente a cualquier situación de crisis, a través de una comparación de lo encontrado en una revisión de literatura y análisis web contra la construcción de casos de estudio. Los resultados demostraron que los microempresarios se enfocan en la liquidez y adaptación para enfrentar una crisis. Así mismo, se destaca la calidad y relaciones con las partes interesadas como factores importantes. Por último, la acciones o hábitos realizados antes de una crisis influyen en la capacidad de responder frente a ellas.

**Palabras claves:** Microempresas, Crisis, Buenas Prácticas, Casos de estudio, Covid-19.

**Clasificación JEL:** Valoración de activos financieros (G12), Administración de Empresas (M1)

### **Abstract**

This research seeks to identify the good practices that microenterprises have adopted to stay in the market in the face of any crisis situation, through a comparison of what was found in a literature review and web analysis against the construction of case studies. The results showed that microentrepreneurs focus on liquidity and adaptation to face a crisis. Likewise, quality and stakeholder relations are highlighted as important factors. Finally, the actions or habits taken before a crisis influence the ability to respond to them.

**Key words:** Microenterprises, Crisis, Good Practices, Case studies, Covid-19.

**JEL Classification:** Valuation of financial assets (G12), Business Administration (M1)

### **Resumo**

Esta investigação procura identificar as boas práticas que as microempresas adoptaram para se manterem no mercado face a qualquer situação de crise, através de uma comparação do que foi encontrado numa revisão bibliográfica e análise da web contra a construção de estudos de caso. Os resultados mostraram que os microempresários se concentram na liquidez e adaptação para enfrentar uma crise. Além disso, a qualidade e as relações com as partes interessadas são destacadas como factores importantes. Finalmente, as acções ou hábitos tomados antes de uma crise influenciam a capacidade de responder a crises.

### **Palavras-chave:**

Micro-empresas, Crise, Boas Práticas, Estudos de casos, Covid-19.

**Classificação JEL:** Avaliação de ativos financeiros (G12), Administração de Empresas (M1)

## Introducción

Las diferentes crisis mundiales que han tenido lugar en los últimos 150 años como la Gran Depresión de 1873, las recesiones ocurridas al inicio y final de la Primera Guerra Mundial, la crisis de 1929, el colapso del mercado inmobiliario de Estados Unidos (2007-2008) e incluso la actual crisis ocasionada por el virus SARS-CoV-2, han traído consigo consecuencias en los negocios como: disminución en la actividad económica, los niveles de bienes, servicios y salarios, aumentos en los índices del desempleo y tasas de quiebra. Estas crisis, al complementarse con problemas estructurales, de apoyo y financiamiento, generan un cierre empresarial el cual es particularmente crítico en el sector microempresario. Un informe menciona que son estas compañías las que más han sido afectadas por las restricciones impuestas para mitigar el avance del COVID-19 (Fundación Microfinanzas BBVA (FMBBVA), 2020).

En Colombia, las micro junto a las pequeñas y medianas empresas, generan más del 78% de los empleos en el territorio nacional y son responsables del 50% del PIB del país, logrando interpretar la relevancia del sector microempresario para la economía (Rodríguez Hernández, 2021).

Así como se evidencia en el país, el distrito de Barrancabermeja catalogado por el DANE como la sexta economía municipal de Colombia, tiene una red empresarial altamente conformada por microempresas, la cual al cerrar el año 2021 contaba con un total de 7.615 em-

presas de las cuales el 92,2% pertenecen al sector microempresario (Cámara de Comercio de Barrancabermeja (CC-BARRANCA), 2021). En Barrancabermeja durante la crisis petrolera del 2014 las grandes empresas bajaron sus niveles de ventas y personal ocupado en un 4,5% y 11,32% respectivamente y las empresas locales que desarrollaban negocios con la industria petrolera vieron reducidos sus ingresos en un 4,3%. Sin embargo, la situación para las microempresas resultó estable en este período, puesto que en ese año este sector incrementó sus ventas en un 0,3% y mantuvo su personal con respecto al 2013, lo cual, expone un nivel de resiliencia en estas unidades de negocio (Cámara de Comercio de Barrancabermeja (CCbarranca), 2014).

Esta investigación busca identificar y recopilar las buenas prácticas que las microempresas han adoptado para mantenerse en el mercado frente a cualquier situación de crisis, a través de una comparación de lo encontrado en una revisión de literatura y análisis web contra la construcción de casos de estudio teniendo como referencia los microempresarios de la ciudad de Barrancabermeja, quienes han mostrado un nivel de respuesta favorable a las crisis.

## Revisión de literatura

### ***Microempresas y sus buenas prácticas durante una crisis***

Las crisis económicas generan dilemas en las microempresas al ejecutar acciones para enfrentarlas, algunas son defensivas enfocadas al corto plazo para garantizar la supervivencia como: una

reestructuración del negocio dirigidas a reducir costos, gastos y desperdicios para mejorar la eficiencia y productividad; cambios de tamaño y procesos enfocados a reorientar el negocio principal a través de la desinversión de productos, ventas del negocio, cierre de plantas; aplazamiento de inversiones y protección de ingresos y márgenes. Un estudio en Italia reveló que los empresarios adoptan principalmente acciones defensivas frente a las crisis y que las mujeres están más guiadas por este tipo de estrategias, lo que ocasionó que en la recesión del 2008 tuvieran una mayor tasa de supervivencia. Mientras que el stock de empresas italianas disminuyó un 0.49%, el número de propiedades de mujeres sólo tuvo una reducción del 0.04% (Unioncamere-InfoCamere, 2013). Durante la situación actual del COVID-19, una investigación en Polonia afirmó la preferencia de estrategias de gestión de liquidez conservadoras al evitar atrasos y acortar los pagos a los acreedores, elegir pagos en efectivo de servicios y cambiar las cuentas por cobrar a corto plazo. Estas son acciones que aumentan la liquidez financiera y disminuyen el costo de financiamiento, sin embargo, son riesgosas desde la rentabilidad, pero los dueños prefieren asegurar la continuación de las operaciones, recuperarse tranquilamente y defenderse contra la quiebra. El objetivo de estas acciones es crear reservas financieras que garanticen la liquidez y seguridad financiera a costa de menores beneficios (Walasek & Zimon, 2020).

Una investigación en EE. UU de pequeñas empresas identificó los siguientes factores de resiliencia: la antigüedad del

negocio y la experiencia personal y empresarial de crisis previas proporcionó a más de una cuarta parte del estudio un nivel fortaleza que alimentó la esperanza de sobrevivir a la crisis, además estos tuvieron la facilidad de volver a aprender viejas habilidades por lo que un encuestado afirmó "Soy resistente y confío en que superaré esto, ya que sobreviví al colapso financiero de 2008". El optimismo, la mentalidad positiva y la fe son otro factor resiliente, donde a pesar de la incertidumbre en la sostenibilidad financiera, estas actitudes fueron claras en más de la mitad de los encuestados las cuales motivaban e inspiraban a los empleados (Hutchinson, Fergie, Fleck, Joufflas, & Parry, 2021).

Así mismo, la anterior investigación expresó que los microempresarios que no tenían la experiencia de primera mano se empeñaron en observar otros líderes o comprender las crisis históricas que se han dado en su propia industria. Este aprendizaje es importante cuando no existe la experiencia personal, evitando así errores durante tiempos difíciles (Hutchinson, Fergie, Fleck, Joufflas, & Parry, 2021). El anterior proceso es muy similar al Benchmarking, el cual permite la adaptación de buenas prácticas que se puedan utilizar al enfrentar una crisis (Cáceres-Martelo, y otros, 2021). De igual manera, la investigación de (Hutchinson, Fergie, Fleck, Joufflas, & Parry, 2021) indicó que el aprendizaje y el liderazgo en la etapa temprana de la crisis del COVID-19 fue una práctica para más de la mitad de los encuestados, donde fueron impulsados por el deseo de mejora continua y profesional al adquirir, leer o investigar nuevas habilidades digi-

tales o cursos (Marketing Digital) por su cuenta (YouTube, Instagram). Esta recopilación y evaluación de información se identifica como una habilidad para sortear las crisis.

Alrededor del 74% de las microempresas de un estudio en Reino Unido durante la Fiebre Aftosa mencionó que la familia y el hogar es un pilar fundamental al actuar como amortiguador durante una crisis, pues estas absorben los impactos del empleo e ingresos a través de ajustes en el salario extraído, restricción del gasto del hogar, el uso de miembros del hogar como reserva laboral y el despliegue de ahorros personales y familiares (Bennett & Phillipson, 2004). El microempresario podía depender de ingresos fuera el negocio, como los de su conyugue lo que significaba el cumplimiento de obligaciones y préstamos. (Phillipson, Bennett, Lowe, & Raley, 2004). Del mismo modo, durante la burbuja inmobiliaria del 2007-2008, las microempresas que trabajaron con miembros de la familia lograron afrontar el día a día de manera flexible, adaptando sus estrategias a las fluctuaciones de precio y demanda. (Van, Gurău, Lahiani, & Seran, 2018).

Por otra parte, el afrontamiento a una crisis depende en gran medida de la disponibilidad previa de reservas y activos (humanos, sociales, físicos y financieros). Es importante resaltar que además de los ingresos comerciales en los negocios, existen microempresarios que tienen pensiones ocupacionales, beneficios estatales, reservas, ahorros y créditos que forman parte de su cartera de ingresos, lo que ayuda a enfrentar problemas de flujo de caja. Esta "Carte-

ra pluriactiva" fue de gran soporte en la Fiebre Aftosa (Phillipson, Bennett, Lowe, & Raley, 2004). En esa misma similitud de ideas, es importante tener en cuenta los activos empresariales y domésticos, los cuales otorgan resiliencia y solidez de cara a una crisis. En ese caso, existen "estrategias de activos" que requieren de inversión consciente para la construcción de capital humano, financiero y social, y "estrategias de aversión al riesgo" las cuales conllevan una planificación de contingencias y anticipación de shocks futuros o distribución del riesgo (Ellis, 2000). Por otro lado, un microempresario durante la Aftosa mencionó que lo que les ayudó a afrontar la crisis, era una posición de seguridad financiera antes de la crisis, las cuales eran personas jubiladas, sin hipotecas ni préstamos. (Phillipson, Bennett, Lowe, & Raley, 2004) Esta capacidad de absorción es responsable de no tener niveles más altos de fracaso empresarial y desempleo. (Phillipson, Bennett, Lowe, & Raley, 2004).

Un estudio en Guateng Kenia, indicó que el 73% de las personas encuestadas estaba de acuerdo con la necesidad de asegurarse contra riesgos financieros. Esto se da a partir de la dificultad al obtener apoyos financieros, la alta tasa de desempleo y la delincuencia común que se vive en ese país. La mayoría de los dueños parecían temerosos de perder su negocio, por lo que un seguro es visto como una parte vital de supervivencia (Agwa-Ejon & Mbohwa, 2015)

El apoyo local, las buenas relaciones con sus clientes y proveedores (Phillipson, Bennett, Lowe, & Raley, 2004), el capital



social (formar parte de una red social) y habilidades sociales (capacidad de construir y mantener relaciones) influye en el éxito empresarial y en la gestión de las crisis (Hutchinson, Fergie, Fleck, Joufflas, & Parry, 2021). Estos lazos sociales pueden ser vías de acceso a recursos y/o activos necesarios para suplir sus compromisos (Bennett & Phillipson, 2004). Un ejemplo de este punto se da cuando los empleados se encuentran arraigados con la empresa y se genera ese sentido de pertenencia hacia el negocio (Phillipson, Bennett, Lowe, & Raley, 2004) por lo que invertir en recursos humanos y beneficios para los trabajadores de cara a una crisis son acciones apropiadas que mantienen su compromiso (Hutchinson, Fergie, Fleck, Joufflas, & Parry, 2021). Además, el fuerte vínculo que puede existir entre los microempresarios y su colaboración en proyectos comunitarios puede despertar el reconocimiento y aprecio de la comunidad, generando un aumento de preferencia y una base de clientes leales. Con lo anterior se puede lograr atravesar una crisis sin demasiado daño, preservando su competencia y posicionamiento del mercado. (Van, Gurău, Lahiani, & Seran, 2018).

Existe una investigación que indica acciones de gestión administrativa que debe tomar las microempresas frente a crisis como la pandemia actual, estas son: la microempresa debe tener presencia en el combate a la pandemia (RSE), reanalizar la actividad económica dentro de la nueva realidad de mercados, analizar actividades económicas complementarias y la posibilidad de un nuevo giro del negocio, analizar fuentes de financiamiento ante la emergencia y

fortalecer las asociaciones, planificar en base a los resultados actuales y establecer estrategias de generación de ingreso o disminución de egresos. Donde esta última integre: la optimización de procesos y recursos, reducir el gasto, priorizar indicadores claves, fortalecer la comercialización virtual y domicilio, promociones y compras que estimulen el movimiento bajo de stock, implementar facilidades de pago (transferencias bancarias, tarjeta de crédito) y participar en capacitaciones virtuales sobre el negocio (Galarza Villalva, Cruz Piza, Castro Pataron, & Marcial Coello, 2020).

Se ha demostrado que la buena reputación basada en la disponibilidad, variedad, accesibilidad de un producto y prestación de un servicio de alta calidad ayuda a atraer y retener clientes en el negocio (fidelizar). Los microempresarios pueden aprovechar esto al ver nuevas oportunidades comerciales, donde los dueños desarrollen servicios complementarios adicionales con la finalidad de captar más clientes. Además, esta elevación del perfil del negocio y atracción de nuevos clientes influiría positivamente en otras empresas de la zona (Steiner & Atterton, 2015).

La colaboración entre empresas trae beneficios mutuos. El intercambio de información (promoción conjunta) o comercio mutuo (adquisición de bienes o servicios) entre negocios cercanos no sólo estimula la economía local (Steiner & Atterton, 2015), asegura el abastecimiento de manera más inmediata (Lucas Vizñay, 2021) y mantiene una mayor gama de servicios y productos disponibles para la demanda sino tam-

bién pueden traer nuevos clientes para las microempresas durante una crisis. La colaboración y “promoción cruzada” como lo llaman los encuestados en un estudio de (Steiner & Atterton, 2015), está presente por ejemplo al distribuir tarjetas de descuento para animar a sus clientes a visitar otras empresas cercanas, lo que estas acciones pueden permitir la creación de clústeres empresariales locales. Este apoyo mutuo entrega mejores resultados comerciales, crea un efecto en cadena positivo, los microempresarios aprenden habilidades de negocios de otras empresas y se aporta un valor añadido local.

Las deudas a corto plazo son utilizadas para enfrentar la baja rentabilidad y crecimiento. Estas se centran en el crecimiento operativo para mantener una flexibilidad estratégica. Es común que en una crisis se detengan o eviten compromisos e inversiones a largo plazo y se enfoquen en activos intangibles, desarrollando recursos internos como: habilidades, publicidad, marca, conciencia y redes. Las deudas a largo plazo se vuelven más restrictivas, las de corto ofrecen más flexibilidad en un entorno difícil. (Van, Gurău, Lahiani, & Seran, 2018). Por otro lado, cuando es difícil acceder a créditos, los microempresarios venden los activos tangibles de poco uso y se enfocan en fuentes internas de financiamiento. (Phillipson, Bennett, Lowe, & Raley, 2004).

Los líderes que buscan apoyo, información o asesoramiento del gobierno u otras organizaciones, obtienen beneficios tal como ocurrió durante el COVID-19. (Hutchinson, Fergie, Fleck, Joufflas, & Parry, 2021). Por lo cual, los

microempresarios deben aprovechar estas ayudas externas y capacitaciones en habilidades blandas (Hutchinson, Fergie, Fleck, Joufflas, & Parry, 2021), de gestión financiera, mantenimiento de registros (Agwa-Ejon & Mbohwa, 2015), liderazgo, manejo de emociones y relaciones interpersonales necesarias para el desarrollo empresarial (Lucas Vizñay, 2021).

Los microempresarios deben reaccionar sin temor a estos tiempos de crisis y aprender a forjar un camino futuro. Se demuestra que la planificación estratégica flexible es un factor relevante para los cambios inesperados, porque de otra forma, sin adaptación y aprendizaje, estarán condenadas a desaparecer (Guevera Mira, Cartagena de Leiva, Pacheco Cruz, Palacios Chávez, & Tovar Osegueda, 2021). Un claro ejemplo se da en las zonas rurales, donde los microempresarios deben dirigirse hacia la diversificación, dejando de lado las actividades más expuestas y vulnerables por el cambio climático (Madzivhandila & Niyimbanira, 2020).

En cuanto a las TIC, estas entregan una mayor adaptación al entorno, gestión y planificación estratégica, mejora la gestión administrativa, procesos internos y la competitividad, permite nuevos negocios en la red y proporciona la optimización de relaciones empresariales a larga distancia, teniendo un mayor dinamismo y posibilidades de crecimiento al alcanzar nuevas cotas de mercado. (Pérez Estébanez, 2016) Por ello, algunas microempresas han aprovechado las nuevas formas de trabajo y métodos de comercialización para optimizar sus ventas, creando productos complementa-

rios e/o innovando a través de redes sociales y medios digitales que le permitan interactuar con el cliente. (Galarza Villalva, Cruz Piza, Castro Pataron, & Marcial Coello, 2020) , obtener rentabilidad (Coello Tenemesa, Santander Macías, Zambrano Quijije, & Cedeño Coya, 2021) y volver operativo el negocio. (Guevera Mira, Cartagena de Leiva, Pacheco Cruz, Palacios Chávez, & Tovar Osegueda, 2021). Un estudio en Ecuador evidenció que la innovación tecnológica ha traído grandes beneficios a las pequeñas empresas porque las ha mantenido a flote y adaptado a los cambios de la sociedad por el COVID-19, además se demuestra que las probabilidades que una empresa cierre son inversamente proporcionales al nivel de innovación utilizado. (Galarza Villalva, Cruz Piza, Castro Pataron, & Marcial Coello, 2020)

### **Análisis web.**

#### ***Microempresas y crisis.***

Un estudio basado en situación de crisis estableció que factores como la edad del microempresario, la formación y el uso de herramientas TIC son influyentes a la hora de que la microempresa pueda verse más o menos afectada por una situación de recesión económica como la vivida en el 2008 que trajo consigo disminución en ventas e impagos de los clientes; igualmente, se resalta dos estrategias de innovación llevadas a cabo por algunos pocos microempresarios que fortalecieron la permanencia en el mercado, las cuales son: la expansión geográfica de la actividad empresarial para captar nuevos clientes y el desarrollo de nuevos productos (Hernández & Platero Jaime).

En el año 2014, la economía mundial vivió una crisis debido a la poca demanda que tenía el petróleo en ese momento, el precio del crudo se desplomó en un 60%, y al igual que en otras crisis, las microempresas se vieron afectadas (elEconomista.es, 2015). En un estudio realizado en Quito Ecuador (lugar en el que las microempresas del sector hidrocarburos representan un 38% del total) se identificaron estrategias que ayudaron a estas microempresas a mantenerse en el mercado, como: el uso de inventario ocioso y recorte de personal; el enfoque en nuevos mercados ofreciendo servicios que sí tenían demanda durante la crisis como: empresas mineras, sector eléctrico, metalmeccánico, entre otros. En cuanto a buenas prácticas el estudio menciona la revisión de beneficios no requeridos por ley, el ajuste de salarios al nivel mínimo permitido, diferir pagos de sueldos debido a la demora en los pagos por parte de los clientes y un estricto manejo en el flujo de caja (Urbano Borja, 2017).

Al tratar crisis más internas de un país, en 1995 México se encontraba en medio de una crisis causada por las malas decisiones de su gobernante. Esta situación afectó directamente a las microempresas generándoles falta de liquidez, problemas con sus proveedores, disminución en las ventas, tuvieron que despedir personal y sus familias se vieron directamente afectadas puesto que estaban obligadas a reducir al máximo sus gastos y soportar el peso de la crisis. Uno de los microempresarios afirmó que fue ese uno de los momentos más difíciles que vivió como líder de su negocio y consideraba no estar preparado para esa situación. Ante esto tuvo

que optar por un préstamo realizado a su familia política ya que, al intentar en la banca, las tasas de crédito no se lo permitieron. Con esto, logró que su microempresa subsistiera durante la crisis (Serna, 2012).

De Asia también existe referencia de las buenas prácticas adoptadas por las MiPymes para mitigar los efectos causados tanto por las crisis de 1997/1998, como la del 2008. La primera iniciada por las decisiones del gobierno tailandés para respaldar la paridad monetaria frente al dólar estadounidense haciendo caer la moneda de los países asiático y afectando a las MiPymes porque la demanda de sus productos se redujo significativamente, no había créditos bancarios disponibles y las tasas de interés eran muy altas. La segunda fue la gran recesión del 2008 que también amenazaba de quiebra a las MiPymes Asiáticas debido al aumento de los precios de las materias primas importadas agrandando en un 20% el costo de la producción. Como buenas prácticas para enfrentar estas crisis, las unidades de negocio optaron por reducir el volumen de producción, de tiempo laboral y la cantidad de trabajadores. Así mismo, estos negocios reconocen a la diversificación del mercado de exportación o la exploración del mercado interno como la decisión correcta frente a este tipo de crisis. Y, finalmente algunos indicaron realizar actividades temporales como abrir un pequeño puesto de venta de cigarrillos, dulces y otros productos básicos simples, trabajar como jornaleros en la construcción o como proveedores de ciertos materiales para otras empresas que aún estaba operando (Tambunan, 2018).

### ***Microempresas frente a la pandemia del COVID-19.***

Al iniciar las etapas de reactivación, las microempresas llevaron a cabo acciones enmarcadas por la necesidad de continuar activos en el mercado, el 57,9% incurrió en la economía digital y el 73,2% realizó implementaciones para acceder al mercado y por esto, el 62% mejoró en su operación y el 59% se mostró optimista frente a los resultados para el fin del año 2020. Un estudio realizado a los micronegocios de Bogotá enfoca esas acciones hacia tres vías: contratación y salarios, marketing y modelo de negocio y gestión. En cuanto a las acciones vía contratación y salarios, en promedio las microempresas hicieron una disminución del 32,8% de la nómina, el 30% disminuyeron salarios y cambiaron el tipo de contratación. Puntualmente las acciones de los empresarios fueron mantener a los empleados con un salario inferior al acordado en el contrato; pagar por resultados y hacer contratos por prestación de servicios para reducir costos operacionales; cancelaron contratos y empezaron a pagar por días con contrato por prestación de servicios; y reducir los honorarios y salarios a los empleados que se mantuvieron. (Villa Castaño & Perdomo-Ortiz, 2022). Las acciones vía marketing estuvieron concentradas en la transformación digital. Antes de la pandemia, las microempresas tenían una baja penetración en compras y ventas por internet. Los microempresarios puntualizan en que activaron las redes sociales como Facebook, Instagram y WhatsApp, así, lograron vender sus productos y llegar a nuevos clientes; empezaron a usar el internet para realizar ofertas, cotizaciones, negocios y

todo tipo de interacción con el cliente; y apostaron por la creación de su página web para aumentar su competitividad. Ahora, las acciones vía fortalecimiento del área comercial se enfocaron en: el domicilio sin pago extra, para lo cual tuvieron que reasignar funciones (el vendedor del punto de venta debía entregar los domicilios en la puerta de las casas); las acciones vía negocio y/o gestión se caracterizaron por el lanzamiento de nuevas líneas de negocio, puntualmente una microempresa afirmó vender la pulpa de la fruta pensando en que como la pandemia duplicaba el trabajo en los hogares esto facilitaría el proceso de preparar jugos; otras empezaron a vender elementos de bioseguridad y productos de higiene y aseo; otra empezó a confeccionar trajes antifluido elaborados con telas nacionales, también a elaborar tapetes desinfectantes con un desinfectante de 5ta generación (Villa Castaño & Perdomo-Ortiz, 2022).

Entre otras acciones, los microempresarios optaron por bajar los precios de los productos durante el confinamiento; optimizaron recursos pensando en un ajuste de costos mediante los servicios públicos y disminuir la nómina o hacer acuerdos de pagos salariales. Finalmente, algunas microempresas le apostaron a la sostenibilidad cambiando las bolsas de plástico por bolsas ecológicas de maíz (Villa Castaño & Perdomo-Ortiz, 2022).

### Metodología

- **Fase 1: Revisión de la Literatura y Análisis web.**

- Paso 1: diseñar una ecuación de búsqueda a partir de palabras claves respecto al tema de investigación.

- Paso 2: seleccionar las fuentes de información y adecuar la ecuación a los requerimientos de la base de datos.
- Paso 3: realizar un análisis bibliométrico con el fin de acotar el resultado de la ecuación de búsqueda hacia una documentación de mayor relevancia para el proyecto. Con este mismo enfoque se selecciona la información relevante del análisis web.
- Paso 4: estructurar la información obtenida en la revisión de literatura y análisis web.
- **Fase 2: Creación de casos de estudio.**
- Paso 5: identificar microempresas de Barrancabermeja para la construcción de los casos de estudio.
- Paso 6: crear herramientas de recolección de datos que permitan obtener los efectos del COVID-19 en las microempresas seleccionadas y sus prácticas de adaptación.
- Paso 7: aplicar las herramientas de investigación anteriormente diseñadas a cada uno de los microempresarios seleccionados.
- Paso 8: analizar la información obtenida del anterior paso.
- Paso 9: crear los casos de estudio correspondiente a las microempresas seleccionadas.
- **Fase 3: Formulación de prácticas de referencia.**
- Paso 10: comparar la información de los resultados en los casos de estudio y la información obtenida en el análisis web y revisión de literatura.
- Paso 11: analizar los tres casos de estudio creados.
- Paso 12: seleccionar las buenas prácticas que puedan ser implementadas por los microempresarios de Barran-



cabermeja en tiempos de crisis.

- Paso 13: estructurar las buenas prácticas de referencia.
- **Fase 4: Artículo**
- Paso 14: estructurar de los principales resultados de la investigación de una forma ordenada y comprensible para los interesados.
- Paso 15: seleccionar la revista donde se publicará el artículo.
- Paso 16 modificar el artículo a los requerimientos propuestos por la revista, evitando cualquier cambio que pueda comprometer la calidad de este.

### Caso de estudio Panadería Donde Chava

#### Situación Financiera Panadería Donde Chava

##### Activos de la Panadería Donde Chava

**Tabla 1** Activos de la Panadería Donde Chava

Total, activos Panadería Donde Chava			
	Antes de la pandemia (2019)	Durante la pandemia (2020)	Variación
Corrientes	\$27.000.000 4,31%	\$41.000.000 6,20%	51,85%
No corrientes	\$600.000.000 95,69%	\$620.000.000 93,80%	3,33%

La estructura porcentual de los activos de la Panadería Donde Chava es conformada en más del 90% por activos no corrientes y en menor porcentaje por activos corrientes para ambos años de estudio. Sin embargo, al hacer un análisis

de la variación de un año con respecto al otro se concluye que durante la pandemia los activos corrientes crecieron en el 2020 un 51,85% (14 millones de pesos) respecto al 2019 debido a un aumento en las cuentas por cobrar a terceros, efectivo disponible, la elevación del precio de los insumos en los productos de panadería a causa de la escasez de los mismos y al incremento del inventario con el que se contaba para responder a las ventas que en ese momento eran muy buenas a pesar de la crisis. Por otra parte, los activos no corrientes aumentaron en un 3,33% (aunque en cantidad fueron 20 millones, un poco más que los activos corrientes) debido a la compra realizada durante el tiempo de pandemia de maquinaria y en las remodelaciones del negocio.

##### Pasivos de la Panadería Donde Chava

**Tabla 2** Pasivos de la Panadería Donde Chava

Total, pasivos Panadería Donde Chava			
	Antes de la pandemia (2019)	Durante la pandemia (2020)	Variación
Corrientes	\$ 8.000.000 7,77%	\$ 12.000.000 13,04%	50,00%
No corrientes	\$ 95.000.000 92,23%	\$ 80.000.000 86,96%	-15,79%

En la financiación de la panadería Donde Chava, existe una elevación del 50% (4 millones de pesos) en el pasivo corriente durante el año 2020, explicado por el aumento de la deuda con proveedores y el mayor encarecimiento de las materias primas ofrecidas por ellos durante



la crisis. Así mismo, la microempresa tenía una deuda a largo plazo en el 2019, préstamo que se fue pagando durante el transcurso de la pandemia, lo cual redujo su monto en un 15,79% (15 millones de pesos) al final del 2020.

### **Indicadores financieros Panadería Donde Chava**

**Tabla 3.** Indicadores financieros Panadería Donde Chava

Panadería Donde Chava		
Indicadores	Antes de la pandemia (2019)	Durante la pandemia (2020)
Razón corriente	3,38	3,42
Prueba ácida	2,13	2,17
KTNO	\$ 2.000.000	\$ 3.000.000
Endeudamiento	0,16	0,14

La Razón Corriente, la cual mide la capacidad del negocio para responder sus obligaciones a corto plazo, presenta una mejoría de 0,04 pesos respecto al año 2019, significando que para el 2020 por cada peso de deuda tenía 3,42 pesos para pagar, lo que representa un buen nivel de cumplimiento. Este cambio se dio principalmente por el incremento en el efectivo, cuentas por cobrar a terceros y el aumento del nivel de inventarios a causa del incremento en ventas.

La Prueba Ácida presenta un comportamiento bueno y una pequeña mejora para el año 2020 de 0,04 pesos, explicado mayoritariamente por el incremento en el efectivo durante la pandemia, indicando que en el 2020 por cada peso de deuda podría respaldarla con 2,17 pesos, representando un buen nivel de cumplimiento.

El KTNO en ambos años se mantiene en un nivel relativamente bajo, lo que significa una buena operación de la empresa, donde el inventario rota o se convierte en efectivo a un ritmo adecuado debido a las buenas ventas existentes en ambos periodos de tiempo. Así mismo, esta empresa no cuenta con una política de ventas a crédito lo que disminuye la necesidad de dinero o aumenta su liquidez. Ahora, sí se presentó un cambio con respecto al año 2019, el cual aumento \$1.000.000 el KTNO en el 2020, causado por un pequeño aumento en la acumulación de inventarios.

En términos de Endeudamiento la panadería se encuentra en un buen nivel puesto que en ambos años el cociente entre los pasivos y activos totales fue menor al 17%, indicando un nivel de recursos propios elevado para su financiamiento. Esto se debe mayoritariamente a la buena infraestructura y mobiliario con la que cuenta la empresa, argumentada por la trayectoria del negocio. Durante el año 2020, este indicador bajó aproximadamente un 2% a partir del pago de cuotas de la deuda de largo plazo y el aumento de activos para la operación de la panadería.

### **Panadería Donde Chava antes de la pandemia.**

La Panadería Donde Chava ubicada en la ciudad de Barrancabermeja, es una microempresa dedicada según el CIIU 1081 a la elaboración de productos de panadería. Fue inaugurada en el 2005, por lo que cuenta con una trayectoria de estar 17 años en el mercado, donde la calidad y diversidad de sus productos la han mantenido entre la competencia.

Su situación económica ha sido estable, sin embargo, sus operaciones han tenido algunas dificultades a través del tiempo. La microempresa podía conseguir las materias primas de manera rápida y a buen precio en un principio, pero año a año este costo ha ido aumentando por diversos factores como los movimientos del dólar y el incremento de precios en la canasta familiar. Su trato con los trabajadores siempre ha sido bueno, aun así, han existido ciertos factores en ellos como el estudio, las responsabilidades ajenas al trabajo, entre otras que han aumentado la rotación de empleados en la panadería. No obstante, la relación con sus clientes ha estado en aumento cada año, llegando al 2019 con unas ventas aproximadas de 2 millones de pesos diarios.

A partir de lo anterior, en el mundo de los negocios es importante tener conocimientos sobre el contexto, clientes, proveedores, el sector en general en el cual se desempeña la empresa y por supuesto los problemas que pueden existir y dificultar el crecimiento de las empresas. Por ello, resulta necesario saber a qué se enfrentan estas microempresas cuando surgen las diferentes crisis y entender que significa para cada una de ellas. En el caso de Fabian Alexis propietario de la Panadería Donde Chava una crisis es “cuando las ventas tienden a bajar, los insumos son difíciles de conseguir y se ponen más costosos, debido a las desavenencias que se presenten”.

### ***Panadería Donde Chava durante la pandemia.***

A partir del inesperado cambio que ocasionó el COVID-19 en la economía, la Pa-

nadería Donde Chava estuvo enfrentada a varias situaciones. En primer lugar, el manejo de horarios y tiempo de trabajo era más corto a partir de las restricciones, antes había un servicio al cliente hasta las 10 pm, durante la pandemia se redujo hasta las 5 pm y los fines de semana se cerraba. Esto generó un aumento en la presión, compromiso y ritmo de trabajo en los empleados y administradores, así mismo algunas veces se laboraban desde horas más tempranas o se implementaban horarios nocturnos para así obtener el producto lo más pronto posible y que los clientes lo consiguieran a tiempo. Los anteriores factores se convirtieron muchas veces en situaciones de estrés, Fabian Alexis menciona que ese tiempo “era de estrés y caótico en cuestión de lograr entregar el producto y atender a los clientes al mismo tiempo”.

La panadería se enfoca en un alimento para servir in situ, donde este servicio no se pudo compartir por las restricciones del COVID-19, así que se buscaron otras formas de distribución. Además, en el sector panificable se presenciaron cambios en las formas de pago, migrando del efectivo a datáfonos y medios digitales. Todo esto fue una experiencia nueva para una gran cantidad de panaderías, lo que generó algunos problemas e inconformidades al no adaptarse rápidamente a ellas y al haber negocios que no utilizaban estos nuevos métodos. “Hoy en día la manera de pagos es muy digital, la verdad nosotros como microempresa no tenemos aún esos sistemas, entonces eso generaba algo de inconsistencia e inconformismo con nuestros clientes” aseguró el propietario.

Otra situación difícil para la panadería Donde Chava fue manejar el temor y la incertidumbre, ya que ellos como microempresarios, también los proveedores, clientes y las personas del común no sabían qué iba a pasar el día de mañana, existía el miedo de no volver a trabajar y no regresar a la normalidad a causa de la pandemia. Muchas veces había desinformación y siempre se estaba expuesto al manejo que implementara la autoridad local para frenar el avance del COVID-19. "Era una situación de salud, todos teníamos temor de que iba a pasar y si nos íbamos a contagiar...siempre estábamos esperando un boletín, un nuevo informe, un nuevo decreto" aseguró Fabian Alexis.

Así mismo, la relación con los clientes, proveedores y personas externas fue un factor a considerar, pues a pesar de socializar con ellos sobre la nueva realidad, tomar una nueva cultura de distancia e incentivar el uso de tapabocas, muchas personas seguían incrédulas de la situación, se mostraban incomprensivas y no querían aceptar el uso de elementos de bioseguridad, lo que resultó ser un inconveniente para el negocio. Para esto, la microempresa realizó una campaña de autocuidado.

Por otra parte, los proveedores se vieron afectados por las restricciones en las entradas y salidas del país. Esto complicó la disponibilidad de materias primas puesto que diferentes productos del sector panificable como la harina son importados. Además de los precios de los insumos afectados al alza por esa misma escasez, la variedad de productos ofrecidos por la microempresa tam-

bién se vio limitada, pues se trabajaba con los ingredientes que había en ese momento, pero produciéndolos en gran cantidad.

A pesar de todo estos comportamientos, las ventas no fueron fuertemente afectadas. En un principio disminuyó el flujo de clientes debido al miedo al contagio, pero luego se fueron relajando las restricciones y se pudo vender e interactuar con los clientes de manera responsable, causando una estabilización y recuperación rápida en las ventas. Así mismo, la incertidumbre de las personas al pensar en un nuevo encierro o cuarentena llevaba a la preocupación por la provisión de comida en casa, generando que los clientes compraran y guardaran productos panificables más de lo normal y por ende que la demanda aumentara. "Las personas en ese desespero en el que se estaba por tener comida en casa se llevaba lo que había" afirmó Fabian Alexis.

#### ***Acciones tomadas por la Panadería Donde Chava frente a la pandemia.***

En acciones de publicidad, la microempresa se tuvo que volcar a las redes sociales para difundir, hacer notar y promocionar sus productos, lo cual fue una experiencia nueva y un proceso complejo para la panadería ya que era un poco inexperta en el tema digital de cara a la crisis, generando una situación de desventaja frente a microempresas más capacitadas en este ámbito. No obstante, este método se sigue utilizando hasta el día de hoy, a esto Fabian Alexis menciona que "nos dimos a conocer más, había clientes que no nos conocían... nuestro producto tuvo una buena aceptación...

tuvimos una mejoría en ventas”, además agrega que esta acción “se tenía planificada a un mediano plazo, pero respecto a la pandemia tocó hacerlo de forma inmediata”. También, se realizaron métodos tradicionales como el voz a voz por medio de llamadas con amigos, vecinos, familiares y conocidos, con el fin de darse a conocer, divulgar y multiplicar la información de que estaban retomando sus actividades.

Tener el producto terminado a más tempranas horas fue otro método implementado por la microempresa a causa de las restricciones de horario durante la cuarentena. Por ello, la panadería optó por contratar personal para su planta de producción e implementar algunas veces horarios nocturnos para así lograr un inventario más pronto. De igual manera, se empleó personal de servicio a domicilio para entregar el producto al cliente cuando había restricciones de venta al público o “tú a tú” como menciona el propietario. El dueño de la microempresa menciona que a partir de estos métodos “nos fue muy bien...hubo una respuesta positiva y gracias a Dios funcionó..., cómo éramos fabricante de alimentos de primera necesidad...estos métodos que implementamos nos dieron resultados”.

Dentro de la fabricación del producto, debido al alza en el costo de las materias primas y seguir manteniendo una rentabilidad óptima, la panadería decidió reducir el peso o tamaño en algunos de sus productos, pero sin variar el precio, generando que el costo de fabricación se viera reducido por cada unidad, “reducimos un poco el peso de acuerdo

con los costos que se estaban teniendo en la elaboración de nuestros productos” indicó el propietario. Relacionado a lo anterior, la calidad para la panadería Donde Chava es un pilar fundamental, donde a pesar de la crisis y los elevados costos de los insumos no se quitó en ningún momento esta cualidad de su producto por el cual son conocidos. “Reducimos el peso de nuestros productos para seguir brindando un producto de calidad.... porque si llevamos el precio al alza no iba a funcionar” aseguró Fabian Alexis.

Por otra parte, la microempresa desde el inicio de la pandemia se dio a un método de ahorro manejado conscientemente. La “austeridad” como menciona el propietario de la panadería, fue una práctica común en la situación de crisis al estar más restringidos en los gastos del negocio y del hogar.

En el tema de bioseguridad, Donde Chava tuvo requerimientos por parte de las autoridades locales, donde debía presentar un plan de activación que incluyera el manejo de protocolos de bioseguridad, aspectos laborales y movilidad de empleados, el cual debía ser cumplido por los trabajadores y administradores. Luego las autoridades locales realizaban la visita al negocio y se conseguía la certificación para el seguimiento de las operaciones. Las restricciones fueron menores para esta microempresa perteneciente al sector de la elaboración de alimentos de primera necesidad y estuvo dentro las primeras empresas en manejar los protocolos para seguir laborando, lo que representó una ventaja para la panadería.

En las ayudas externas, esta microempresa tenía conocimientos sobre el tema de entidades financieras, pero no utilizó ninguna de ellas. Al propietario le llegaba información, instrucciones y todos los trámites necesarios para poder acceder a estos auxilios por medio de los bancos, por ello intentó acercarse a estas ayudas pero hubo inconvenientes a partir de las restricciones de movilidad y dentro de los bancos, el trabajo demandante que había en ese momento, los amplios requisitos que se necesitaban y que obligaban el desplazamiento en repetidas ocasiones, y la alta concurrencia de personas en las entidades financieras queriendo acceder a estas ayudas u otros productos. Las anteriores complicaciones, desmotivaron a Fabian Alexis para seguir con el proceso, por lo que en cierta ocasión analizaron la situación y concluyeron que no era necesario acceder a estos préstamos y que se podía seguir con las actividades por medio de lo que se estaba realizando y los métodos que se estaba implementando en el trabajo. "En un principio me incentivé, pero vi que era algo complicado ... al ver que no teníamos un faltante tan profundo en la producción... desde la administración de nuestra empresa decidimos que no era necesario" expresó Fabian Alexis.

Al hablar de las distintas crisis, esta microempresa piensa que no está preparada ante una inminente aparición de alguna de ellas, ya que cada una trae una situación que no necesariamente es igual y habrá que enfrentarlas de diversa forma, sin embargo, a partir del COVID-19 la panadería ganó experiencia a causa de los diversos momentos, mane-

jo y acciones que se dieron durante la crisis, por lo que sería menor el temor de elegir decisiones en una situación similar a partir de una experiencia previa. "Por temor y desconocimiento no hicimos las cosas" al referirse Fabian Alexis a la situación de pandemia.

Finalmente, luego de haber enfrentado esta situación de pandemia, la Panadería Donde Chava menciona varios puntos importantes para enfrentar una crisis. "Pienso que haber pasado por una situación de estas, nos da la potestad para hablar de la organización de nosotros y como empresa" indicó Fabian Alexis. Así también, el alto nivel de colaboración, disposición y comunicación con los empleados es un factor importante, pues "si no es con la disposición de ellos no logramos salir adelante" aseguró el propietario. Además, la motivación y resiliencia es una característica importante en los administradores para buscar soluciones y ser guía como líderes, "lo importante es definir qué nos afecta, en qué podemos mejorar y cómo podemos mejorar...muchas veces hay problemas más pequeños que se demoran más en resolver, como hay problemas muy grandes que se llegan a resolver en corto tiempo y eso es debido a la disposición que exista" mencionó el propietario. Por último, la capacidad de análisis a través de la información que se obtiene en esos momentos de crisis es un método fundamental para poder enfrentarlas.

#### ***Caso de estudio Ferretería J. Peña***

#### ***Situación financiera Ferretería J. Peña Activos de la Ferretería J. Peña***



Tabla 4. Activos de la Ferretería J. Peña

Total, activos Ferretería J. Peña			
	Antes de la pandemia (2019)	Durante la pandemia (2020)	Variación
Corrientes	\$330.500.000	\$ 342.500.000	3,63%
	50,04%	49,17%	
No corrientes	\$330.000.000	\$ 354.000.000	7,27%
	49,96%	50,83%	

La Ferretería J. Peña a partir de la conformación de sus activos en porcentaje, tuvo un pequeño aumento en los no corrientes y una mínima disminución en los circulantes. Este comportamiento se presentó por ciertas remodelaciones que se realizaron en el negocio y la compra de nuevas vitrinas adaptadas para la venta en tiempos de pandemia todo por un valor de 24 millones de pesos, lo que aumento en 7,27% los activos no corrientes con respecto al 2019. No obstante, los activos corrientes también aumentaron su variación en un 3,63% pero no a causa de un incremento en el efectivo o ventas a crédito, sino por un aumento en los precios de inventarios ocasionado por la escasez y el elevado costo de los productos de ferretería que había en ese momento.

### Pasivos de la Ferretería J. Peña

Tabla 5. Pasivos de la Ferretería J. Peña

Total, pasivos Ferretería J. Peña			
	Antes de la pandemia (2019)	Durante la pandemia (2020)	Variación
Corrientes	\$60.000.000	\$75.000.000	25,00%
	100,00%	100,00%	
No corrientes	\$ -	\$ -	0,00%
	0,00%	0,00%	

La Ferretería J. Peña, no tuvo ningún cambio en porcentaje con respecto a su conformación de pasivos. Esto se debe a que el dueño de la microempresa no contaba en el periodo de estudio con una vida crediticia que le permitiera fácilmente acceder a préstamos. Sin embargo, dentro de los pasivos corrientes hubo un incremento al alza en las facturas y precios de las mercancías a causa de la escasez de productos que vivían los proveedores en esos momentos de pandemia. Este aumento fue del 25% con respecto al 2019 (15 millones de pesos).

### Indicadores financieros Ferretería J. Peña

Tabla 6. Indicadores financieros Ferretería J. Peña

Ferretería J. Peña		
Indicadores	Antes de la pandemia	Durante la pandemia
Razón corriente	5,51	4,57
Prueba ácida	0,51	0,30
KTNO	\$ 248.000,000	\$ 250.000.000
Endeudamiento	0,09	0,11

La Razón Corriente mostró una disminución de casi un peso para el año 2020, explicado por una disminución del efectivo, el aumento en el costo de las mercancías y su nivel de deuda con los proveedores. Lo anterior indica que antes de la pandemia el negocio contaba con 5,51 pesos por cada peso de deuda, el cual pasó a 4,57 pesos durante la pandemia. No obstante, sigue siendo un muy buen nivel para responder con sus obligaciones de corto tiempo, dado sus altos niveles de inventarios puesto que



es una empresa comercializadora de productos perdurables.

La Prueba Ácida a simple vista muestra que la microempresa tendría problemas de responder a sus obligaciones de manera inmediata, pues por cada peso de deuda sólo podría responder con 0,51 y 0,3 pesos en los años 2019 y 2020 respectivamente, sin embargo, al ser una empresa de comercialización, su inversión más importante se encuentra en los inventarios. Estos se venden más al contado que en algunos otros sectores y su ciclo de preparación o entrega del producto al cliente es relativamente rápido, lo que demostraría que estos niveles de Prueba Ácida estarían en un rango aceptable.

El KTNO se comporta de una manera elevada, explicado en cierta parte por ser una empresa comercial, la cual contiene una amplia gama en cantidad y precios de artículos en su inventario, provocado por la compra en gran escala a sus proveedores para obtener beneficios de descuentos, como también proveerse de aquellos materiales en ofertas aun así haya existencias en bodega, todo esto para evitar el riesgo en el alza de estos insumos en un futuro. Así mismo, este inventario cuenta con la ventaja de tener una mercancía que no se vence en poco tiempo. Todo lo anterior, explica el alto nivel de KTNO en ambos periodos de tiempo, teniendo un pequeño aumento de 2 millones para el 2020 a causa de una acumulación en el stock y encarecimiento de insumos.

En términos de Endeudamiento la ferretería se encuentra en un buen nivel, pues en ambos años la relación entre

los pasivos y activos totales fue menor al 12%, lo que expresa un nivel recursos propios alto para el financiamiento de sus operaciones. Esto se da por la buena infraestructura e inventarios con los que cuenta la microempresa, explicada por el sector al que pertenece, los años de trayectoria y la política de compras a proveedores e inventarios. Durante el 2020, este indicador aumentó un 2% debido a un mayor aumento en la variación relativa de los pasivos a causa de la deuda con proveedores y el encarecimiento de los productos.

#### ***Ferretería J. Peña antes de la pandemia***

La Ferretería J. Peña ubicada en la ciudad de Barrancabermeja, es una microempresa enfocada según el CIIU 4752 al comercio al por menor de artículos de ferretería, pintura y productos de vidrio en establecimientos especializados. Fue inaugurada en el 2001, por lo que cuenta con la trayectoria de permanecer 21 años en el mercado, donde sus precios competitivos, el buen servicio y la amplia gama de productos que ofrece al cliente la ha mantenido entre la competencia. La situación económica de esta microempresa ha sido estable a lo largo del tiempo ya que las ventas "eran satisfactoria porque se lograban los ingresos necesarios para cumplirle tanto a empleados, proveedores y el sostenimiento de la empresa" mencionó Octavio Núñez. Con los proveedores había una muy buena relación comercial debido al cumplimiento y responsabilidad en los pagos, por ello la ferretería recibía beneficios en cuanto a ampliaciones de cupos de créditos y la cantidad de tiempo para cancelarlos. Con los empleados la situación era sólida porque se contaba

con un personal adecuado y necesario para realizar las actividades dentro de la empresa y se entregaba una estabilidad laboral con sus debidas prestaciones.

A partir de lo anterior, en el contexto de los negocios es importante tener conocimientos sobre los proveedores, clientes, entidades de financiamiento, el sector en general en el cual se desempeña la microempresa y por supuesto las dificultades que pueden existir y dificultar el crecimiento y desarrollo adecuado. Por ello, es importante saber a qué se enfrentan estas microempresas cuando aparecen las diferentes crisis y entender que acontece cada una de ellas. Para Octavio Núñez propietario de la Ferretería J. Peña una crisis es "un lapso de tiempo en el que se presentan dificultades que amenazan el buen funcionamiento de la empresa...conformadas por problemas financieros, reducción tanto salarial como de personal y problemas psicológicos y emocionales que afectan el ambiente laboral dentro de la empresa".

Ferretería J. Peña durante la pandemia. A partir del imprevisible cambio que ocasionó el COVID-19 en la economía, la Ferretería J. Peña se vio enfrentada a distintas situaciones. Debido al cierre de la cuarentena, los ingresos y ventas de la microempresa fueron afectadas durante un corto periodo de tiempo, esto ocasionó dificultades en el personal de planta, pues se tuvo que llegar a un común acuerdo con los empleados de reducir el salario temporalmente, los cuales fueron conscientes de la situación ya que los ingresos no eran los mismos debido a la paralización total del comercio, sin embargo, estas ventas fueron regresan-

do a la normalidad y aumentaron rápidamente. El propietario de la ferretería menciona que "debido a las restricciones laborales y sociales y a los tiempos libres que se derivan de estas, las personas invirtieron en labores de construcción en su vivienda que en esos momentos nos beneficiaron en cuanto a las ventas".

La forma de atención al cliente también tuvo cambios, hubo un momento donde se dio el pico y cédula por lo que "todo el mundo no se podía atender y tocaba ser estrictos y conscientes de lo que estábamos viviendo" indicó Octavio Núñez. Con respecto a los proveedores, tuvieron un tiempo donde cerraron totalmente y se paralizaron los envíos, por lo que tuvieron bastantes complicaciones en hacer llegar las mercancías a sus clientes.

Así mismo, un impacto a considerar para el negocio "fue pensar que nos íbamos a un cierre total, nadie sabía hasta donde íbamos a llegar con esa crisis" expresó el propietario. Esta microempresa es una comercializadora de productos de ferretería que normalmente tienen una larga vida útil, sin embargo, existen ciertos materiales de la construcción que pueden deteriorarse al estar más tiempo de lo idóneo en stock, esto pasa por ejemplo con el cemento el cual es un material que se requiere en grandes cantidades y debe despacharse en un tiempo adecuado.

#### ***Acciones tomadas por la Ferretería J. Peña frente a la pandemia.***

En primer lugar, como se había mencionado anteriormente, el mutuo acuerdo con los empleados en la reducción temporal del salario durante el cierre de la cuarentena, fue esencial para mantener

la microempresa y los trabajadores. De manera similar, al considerar que existían algunos materiales de la construcción que podían deteriorarse dentro de la bodega, la prestación de servicio a domicilio fue fortalecida para rotar esos materiales que causaban preocupación, dar seguimiento a la empresa en sus actividades y cumplir con las solicitudes de los clientes que tenían restricciones de movilidad por la pandemia.

Las anteriores estrategias se pudieron sostener y realizar gracias a la provisión de mercancías y efectivo que se tenía de cara a la pandemia. Como se mencionó en una anterior ocasión, esta microempresa se proveía de materiales de construcción en tiempos específicos anteriores a la crisis donde su costo era menor o estaban en oferta, lo que conllevó a que la microempresa entregara un producto a un precio asequible, un buen servicio y una amplia oferta a los clientes mientras se daba la recuperación del sector ferretero y la relajación de las restricciones por el COVID-19. "Gracias a Dios pudimos mantener la empresa por el capital ahorrado que había y el buen aprovisionamiento de mercancía" mencionó Octavio Núñez.

Con respecto a la salud, se debía cumplir con unos requisitos para el funcionamiento y regreso a las actividades. Se presentó un documento llamado Plan de Activación donde se tenía que plasmar el cumplimiento de ciertas pautas con respecto a la bioseguridad, aspectos laborales y movilidad de los empleados. Así mismo, se realizó la promoción y prevención en los hábitos de higiene a la clientela.

En términos de ayudas externas, la Ferretería J. Peña no utilizó ningún beneficio por parte del gobierno o entidades financieras, "porque vimos que había muchos requisitos que cumplir y no era fácil llegar a obtener el beneficio por parte de ellos" indicó Octavio Núñez. No obstante, un apoyo financiero que tenía el propietario de la microempresa era el salario devengado por su conyugue, el cual fue un soporte fundamental en la crisis para dar cumplimiento a los compromisos que se presentaron en el momento. Estos aspectos que en unión a la buena clientela que existía por excelente servicio que se brindaba, los precios competitivos y el buen talento humano que se tenía representaron un soporte esencial para la microempresa.

Para el propietario de la ferretería, una desventaja que tuvieron al enfrentar la pandemia fue el "poco conocimiento para afrontar una crisis y que nadie está preparado para eso", pues estas, son muchas veces imprevistas y pueden variar en sus consecuencias o afectaciones.

Sin embargo, esta microempresa considera que es importante tener una buena administración y prever de los recursos necesarios para cumplir con las necesidades en esos momentos de crisis. Además, resalta la relevancia de mantener una buena relación con los proveedores, con los clientes a través del servicio de calidad y con los empleados al promover un bienestar laboral, físico y mental llevando a un buen funcionamiento de la empresa en situaciones de dificultad.

## Caso de estudio Tecnilujos La Mona

### Situación financiera Tecnilujos La Mona Activos de Tecnilujos La Mona

**Tabla 10.** Activos de Tecnilujos La Mona

Total, activos Tecnilujos La Mona			
	Antes de la pandemia (2019)	Durante la pandemia (2020)	Variación
Corrientes	\$168.000.000	\$ 88.000.000	-47,62%
	48,28%	31,65%	
No corrientes	\$180.000.000	\$190.000.000	5,56%
	51,72%	68,35%	

En Tecnilujos La Mona se presentó un cambio considerable en porcentaje con respecto a su conformación de activos. Antes de la pandemia se tenía un "equilibrio" entre sus activos corrientes y no corrientes. Durante la pandemia, esta proporción fue afectada a partir de que sus activos circulantes disminuyeron considerablemente (47,62% o 80 millones de pesos) a causa de la reducción en el efectivo disponible por la restricción en las ventas, realizar diferentes acciones contra la crisis del COVID y la interrupción en la compra de insumos a sus proveedores. Por otra parte, los activos no corrientes tuvieron un aumento del 5,56% con respecto al 2019 por la compra de nuevo mobiliario estimado en 10 millones de pesos.

### Pasivos Tecnilujos La Mona

**Tabla 11.** Pasivos de Tecnilujos La Mona

Total, pasivos Tecnilujos La Mona			
	Antes de la pandemia (2019)	Durante la pandemia (2020)	Variación
Corrientes	\$18.000.000	\$3.000.000	-83,33%
	100,00%	100,00%	
No corrientes	\$ -	\$ -	0,00%
	0,00%	0,00%	

La totalidad del financiamiento de Tecnilujos La Mona se da a partir de pasivos corrientes. Esta, es una política propia de la microempresa de no contar con pasivos de largo plazo gracias al soporte que tienen dentro de ella llamado "Plan ahorro", al cual se acude en momentos que la empresa lo necesite. Sin embargo, hubo un cambio en sus pasivos de corto plazo durante el 2020 al restringir sus pedidos a los proveedores debido a la situación, lo que disminuyó en un 83,33% el rubro de cuentas por pagar, dejando un saldo de 3 millones de pesos.

### Indicadores financieros Tecnilujos La Mona

**Tabla 12.** Indicadores financieros Tecnilujos La Mona

Tecnilujos la Mona		
Indicadores	Antes de la pandemia (2019)	Durante la pandemia (2020)
Razón corriente	9,33	29,33
Prueba ácida	3,78	9,33
KTNO	\$ 90,000,000	\$ 65,000,000
Endeudamiento	0,05	0,01

La Razón Corriente presentó un aumento de 20 pesos para el año 2020, comportamiento explicado mayoritariamente por la disminución de pedidos a proveedores en tiempos de pandemia para poder trabajar con el inventario existente. Así mismo, a pesar de que los activos corrientes también hayan caído en un 47,62% por la disminución de efectivo e inventarios, la caída en variación relativa fue aún mayor en las deudas por pagar (83,33%), lo cual explica el profundo cambio en este indicador.

La Prueba Ácida presenta un aumento de casi el triple de lo que registraba en el 2019, aumentando en 5,55 pesos, lo que significa que para el año de pandemia tenía 9,33 pesos para responder a cada peso de deuda, comportamiento argumentado por la disminución en un 83,33% de las deudas con proveedores debido a la situación de pandemia

El Capital de Trabajo Neto Operativo en Tecnilujos La Mona tuvo una disminución considerable de 25 millones de pesos en el año 2020, interpretado por la limitación del ritmo de pedidos a sus proveedores y la reducción del nivel de inventarios al trabajar con el stock que había en ese momento disponible durante la pandemia.

En el indicador de Endeudamiento Tecnilujos La Mona se encuentra en un grado bajo de endeudamiento, presentando un nivel de financiamiento por personas externas del 5% y 1% aproximadamente durante los años 2019 y 2020 respectivamente, lo cual indica que gran parte de sus activos son respaldados por capital propio de la empresa (Plan ahorro).

La disminución del 4% fue ocasionada por la reducción del 83,33%. en las cuentas por pagar a proveedores.

### ***Tecnilujos La Mona antes de la Pandemia***

Tecnilujos La Mona ubicada en la ciudad de Barrancabermeja, es una microempresa dedicada según el CIIU 4530 al comercio de partes, piezas (autopartes) y accesorios (lujos) para vehículos automotores. Así mismo brinda el servicio, reparación e instalación de estos accesorios en su negocio. Fue inaugurada en el 1997, donde su variedad de productos y la disponibilidad de servicios que ofrece, la han establecido en un lugar sólido entre la competencia hasta el día de hoy. Tecnilujos es "económicamente una empresa productiva... que lleva 25 años en el mercado", indica Marinela Rueda administradora de la microempresa, la cual ha contado con un buen flujo de clientes a través del tiempo debido a la necesidad que estas personas tienen de reparar su automotor, además, en este negocio se solucionan gran cantidad de problemas que presentan los vehículos y el comprador siempre encuentra el producto que requiere. Esta microempresa tiene una amplia gama de proveedores que suministran los insumos a tiempo y de buena calidad, dando paso a una buena relación comercial. Del mismo modo, Tecnilujos La Mona se preocupa por mantener un entorno en armonía, procurando la mejor relación y manejo con los proveedores, clientes, empleados y personas externas.

A partir de lo anterior, en el mundo de los negocios es importante contar con conocimientos sobre el contexto, cien-



tes, el sector en general, proveedores y por supuesto las dificultades que pueden existir y complicar el desarrollo de las empresas. Por ello, resulta necesario saber a qué se enfrentan estas microempresas cuando aparecen las diferentes crisis y entender que significa cada una de ellas. Para Marinela Rueda administradora de Tecnilujos la Mona una crisis "es donde nos involucra a todos, donde hay escasez, donde no encontramos una solución rápida a los problemas y donde nos toca solucionar si o si de alguna manera".

Tecnilujos La Mona durante la pandemia. A partir del repentino cambio que originó el COVID-19 en la economía, Tecnilujos la Mona se vio afectada por diferentes situaciones. A pesar de la cuarentena y el cierre, una gran cantidad de clientes seguían solicitando insumos de la microempresa ya que seguían trabajando desde sus casas, sin embargo, en esos momentos no existía un protocolo inmediato para poder vender, así mismo el miedo al contagio y las restricciones impuestas ocasionó la incapacidad de brindar el servicio, afectando considerablemente los ingresos durante el inicio de la pandemia puesto que esta microempresa se solventa y crece con la venta al público. "Todo estaba quieto, en stand by y no había a quien venderle insumos" menciona Marinela. Por lo anterior, se detuvieron los pedidos a los proveedores, los cuales también tuvieron dificultades en sus despachos. Los empleados dejaron de laborar debido a las restricciones, sin embargo, esta microempresa los estuvo apoyando en varias ocasiones a pesar no estar recibiendo algún ingreso.

Durante la pandemia, este negocio no estuvo exento y libre del COVID-19. La gerente tuvo un contagio y se aisló allí mismo en el hogar donde se encuentra el negocio, así mismo dos empleados estuvieron con síntomas durante sus actividades por lo que se aislaron en sus respectivas casas, ambos casos cumplieron con los 15 días de cuarentena. A partir de esto se generó mucha tensión y miedo al riesgo de infección por COVID-19, por lo que se trabajó en cierta parte con desconfianza.

Cuando se empezaron a relajar las restricciones y las personas empezaron a salir con sus respectivas medidas de bioseguridad el cambio fue notorio para el sector de reparación y autopartes en automotores, puesto que el transporte público y ambulancias fue un demandante de servicios inmediato, por consiguiente, esta microempresa al ver la necesidad de sus clientes en reparar y revisar el automotor, realizaron la documentación y el protocolo necesario para seguir laborando, brindando un servicio a puerta cerrada mientras se normalizaba la situación. "Afortunadamente este sector es bastante agradecido porque los carros siempre van a necesitar algo eléctrico, de lujo, entonces si nos favoreció cuando se empezó a retomar todo" aseguró Marinela.

#### **Acciones tomadas por Tecnilujos La Mona frente a la pandemia.**

En esta microempresa se destaca la ayuda otorgada en cuarentena a sus empleados a través de un bono que era pago con ahorros propios del negocio. Este auxilio el cual duró 6 meses estuvo enfocado a la provisión comida, fue una



decisión de la empresa y se empezó a realizar en el mismo instante que el gobierno decidió cerrar. Al paso de cada mes, se llamaba a los trabajadores y se les entregaba de nuevo este bono debido a que aún seguían sin laborar y no se sabía cuál era su situación. Para los empleados, esta ayuda fue muy bien recibida, pues “ellos estaban muy agradecidos” mencionó Marinela.

Durante el cierre total, la microempresa no realizó ninguna actividad económica diferente para frenar la caída de sus ingresos, así mismo, tampoco accedió a las ayudas del gobierno o entidades financieras pues estas se mostraban “muy tajantes y eran para los estratos más bajos” al referirse Marinela a los apoyos. Sin embargo, lograron mantenerse en la pandemia gracias al fondo de ahorros propio de la empresa llamado “Plan ahorro”, utilizado en pandemia para los gastos principales y las ayudas que se estaban realizando en el momento de crisis. Este plan es una decisión propia de la empresa, el cual se venía realizando desde hace varios años. Así mismo, “reducir gastos en muchas compras que no eran de primera necesidad, sino tener todo lo más lo más primordial, lo que realmente se necesitara para sostenernos mientras la crisis” fue otro método utilizado por Tecnilujos.

Cuando se pudo atender a puerta cerrada con los protocolos de bioseguridad, una acción fue trabajar con diferentes empleados cada día, esto se daba por la limitación en la cantidad de personas que podían estar en negocio, por lo que se citaban y se programaban con anterioridad durante la semana. Del mismo

modo, se manejó un horario exigido por las restricciones de la autoridad local en tiempos de pandemia.

Igualmente, durante las restricciones se implementó una línea telefónica propia de la empresa, publicando un número por el cual se recibían llamadas y se hacía el proceso personal con los clientes para saber que artículo necesitaban, cumpliendo con el lineamiento y requerimiento de ellos. Meses después se diligenció el protocolo que pedía la secretaría de salud y se comenzó con los trabajos a portón abierto con todos los protocolos de distancia, acrílicos, caretas y tapabocas respectivos. Marinela menciona que “sigue la opción de llamar y solicitar pedidos”, demostrando su funcionalidad hasta el día de hoy. Caso similar ocurrió con los proveedores al atender también por vía telefónica e internet, enviando catálogos en el cual se podían ver los productos y realizar el pedido, “el comportamiento fue estandarizar para que no se creara una crisis porque las ventas y pedidos se hacían presenciales” indicó la representante de la microempresa.

Tecnilujos La Mona es un negocio que está consolidado en el mercado, el cual muestra bases en métodos de ahorro y manejo de la economía. Además, por su trayectoria presenta una base de clientes leales, pues habían “empresas que de alguna manera nunca le dejaron de comprar a Tecnilujos y al momento de cerrar y luego abrir siguieron con nosotros y están con nosotros” aseguró Marinela.

Para la representante de Tecnilujos, ante una crisis imprevista “uno nunca

llega a estar preparado, pero si estamos más organizados, prevenidos y capacitados para cualquier otra situación que se llegue a presentar”.

Por último, añaden como recomendación una buena educación por parte de las empresas de riesgos y salud como ARL Y EPS, ya que en el caso de Tecnilujos La Mona estas empresas nunca se acercaron a capacitar o informar a los trabajadores sobre el manejo del riesgo que se estaba presentando por la pandemia, “todo fue educación interna” expresó Marinela.

## Resultados

### ***Buenas prácticas para las microempresas en tiempos de crisis.***

#### ***Acciones antes de la crisis.***

Luego de esta investigación, las acciones para enfrentar una crisis no sólo se centran en el mismo tiempo que esta se desencadena, sino que también depende de lo que se haya trabajado y realizado con anterioridad. Para esto, se menciona los siguientes puntos.

En primer lugar, la antigüedad del negocio y experiencia son fundamentales a la hora de responder a una crisis. Estas cualidades ofrecen en comparación con los emprendimientos o nuevos negocios una mayor estabilidad en contextos complejos a partir de una base de clientes “fija” por su trayectoria; un mayor conocimiento y menor temor por situaciones previas de crisis internas o externas de la empresa, permitiendo una mejor toma de decisiones; y una mayor organización, infraestructura y mobiliario para respaldar sus operaciones o

financiamientos. Sin embargo, para los negocios más jóvenes esta brecha puede reducirse preparándose con anterioridad al invertir parte de su tiempo en aprender cómo las pequeñas empresas afrontaron crisis anteriores (buenas prácticas) y dedicar parte de sus ganancias en activos que generen estabilidad durante su crecimiento como es el caso de la infraestructura y maquinaria para aumentar la operación del negocio o en remodelaciones para mejorar la imagen del negocio captando la atención de los clientes. Sin embargo, muchos microempresarios por la mala administración de esos flujos de dinero causan el cierre y la quiebra de su negocio. Por ello, este desconocimiento muchas veces lleva al mal hábito de que “casi todo lo que ingresa son ganancias”, dejando de lado la estructura económica real de la microempresa. Adicionalmente, esto amerita el aprendizaje o cursos en contabilidad y finanzas que se pueden obtener de manera gratuita a través de plataformas online como El Sena Sofía Plus, Udemy o Apps como Coursera. De hecho, existen cursos de finanzas enfocados a los tiempos de crisis.

Así mismo, la provisión y disponibilidad previa de recursos es importante a la vista de una crisis, pues estas mejoran la capacidad de respuesta a las emergencias que trae consigo las situaciones de contracción económica, por ejemplo, la provisión de mercancías o inventario representaría una ventaja ante la elevación súbita en los costos de los insumos y la escasez de ellos, dando paso a una producción de menor costo y una mayor oferta frente a la competencia en momentos de crisis. De la misma ma-

nera, un aprovisionamiento o ahorro de efectivo permitiría la ejecución de operaciones, acciones y cumplimiento de necesidades de la empresa, además, ocasionaría una disminución en el riesgo crediticio al tener una mayor liquidez y generar una mayor confianza para la atención de sus obligaciones, abriendo más las puertas a préstamos con entidades bancarias.

No obstante, un exceso de liquidez y ahorros sin ningún tipo de operación o movimiento puede ser perjudicial para el microempresario y su negocio, pues estos activos son afectados por la inflación y pierden valor al estar estancados. Esto se puede evitar al introducirlos en circulación, generando otro tipo de ingresos y una mayor rentabilidad, por ejemplo, mantener el dinero en un banco o prestarlo a alguna persona con capacidad de pago son métodos seguros pero que normalmente generan bajas tasas de rendimiento. Por otra parte, se podría tomar un porcentaje de estos ahorros que no afecte a la microempresa para introducirlo en las nuevas economías digitales, las cuales son operaciones que están tomando fuerza y generando confianza, lo que podría volverse una nueva fuente de ingresos adicional a mediano o largo plazo. Así mismo, esta estrecha relación entre microempresario y negocio en cuanto a la cartera de ingresos acude a una necesidad de que el dueño mantenga una situación financiera o de endeudamiento estable al no tener grandes obligaciones con entidades bancarias o agentes externos, ya que estas deudas podrían perjudicar el buen funcionamiento de la empresa y disminuir su capital al utilizar sus fondos.

### **Acciones antes y durante la crisis.**

Relacionado a lo anterior, existen acciones que a pesar de haberse realizado antes de la crisis, se pueden seguir ejecutando aún en ellas para evitar así el máximo impacto posible. Así mismo, algunas de ellas podrían ejecutarse sólo en las crisis si no se llevaron a cabo con anterioridad.

Un factor que presentan las crisis económicas es la inseguridad, delincuencia y robos por el incremento en desempleo y la pobreza. Estos aspectos pueden afectar en mayor grado a las microempresas por su amplia distribución en la urbanizaciones, un vacío esquema de seguridad de activos y mayor facilidad de robo por su pequeño tamaño, por ello, es importante mantener el comportamiento de contar con seguros en la microempresa para contrarrestar estos inconvenientes. Además, se podría asegurar contra incendios o desastres naturales que pueden ser ocasionados por la crisis del cambio climático que cada vez afecta a más personas.

La organización y una buena administración son cualidades necesarias que debe tener cualquier persona o empresa, pues a partir de estas se pueden destinar los recursos de manera adecuada sobre los aspectos importantes en el desarrollo del negocio o urgentes mediante una crisis económica llevando un control sobre ellos. Así mismo, la organización es indispensable en estos negocios, puesto que generalmente existen una gran cantidad de tareas o actividades que son realizadas por una persona, las cuales pueden aumentarse en situaciones de crisis y provocar un

caos dentro de la empresa y afectar la salud en las personas.

Por otra parte, la calidad debe ser un pilar primordial en cualquier microempresa, donde esta no se centre solamente en la entrega de un buen producto que cumpla con las expectativas del cliente, sino también que se brinde un excelente ambiente en la instancia dentro del negocio al proporcionar un buen trato, precios competitivos, diversidad, disponibilidad y servicios complementarios que cumplan con todos los lineamientos y requerimientos del cliente, encontrando todo en un solo lugar. Ejemplo de esto último es la microempresa dedicada a la venta de lujos para vehículos, donde en ese mismo lugar se instala, cambia y realiza mantenimiento de estas piezas. Estas acciones son muy agradecidas por los personas, lo que ocasiona la fidelización y multiplicación en la información al saber que se ofrece una experiencia agradable y completa en un negocio.

Relacionado a lo anterior, un aspecto que ayuda a tener un servicio de calidad es el buen talento humano, pues sin este no se cumpliría con los objetivos y metas para responder a la demanda adecuadamente. La relación con los empleados debe ser fortalecida ofreciendo un bienestar físico, laboral, mental y emocional al no generar una exagerada carga laboral, brindar una estabilidad con prestaciones acordes a la ley, enseñar y capacitar, otorgar beneficios (bonos sin necesidad de dinero en efectivo) y entregar ayudas en situaciones de dificultad en la medida de capacidad de la microempresa. Además de una baja rotación de empleados, todo esto genera

en ellos un arraigo, sentido de pertenencia y una alta disposición y colaboración de cara a una crisis. Del mismo modo, los empleados pueden ser conscientes cuando la empresa se encuentre en una posición precaria y aceptar por ejemplo una reducción temporal de sus salarios como se evidenció en este estudio.

De igual manera el suministro oportuno, la calidad de los insumos y el cumplimiento responsable de los pagos son acciones adecuadas para mantener la buena relación con proveedores durante la trayectoria del negocio. Pues esto, genera un lazo de confianza en ambas direcciones, lo que podría ocasionar por ejemplo el aumento en los plazos de pago, la ampliación de cupos de créditos o una flexibilidad en los cobros durante una crisis. Adicionalmente, es común que los oferentes en el mundo de los negocios cuiden a sus mejores clientes, entregado una mayor flexibilidad y preocupación por el buen servicio hacia ellos.

Además de la confianza que genera los pagos en los tiempos estipulados entre comprador y vendedor, el estrés financiero se vería reducido. Durante momentos de dificultad no es raro que las diferentes empresas entre esos los proveedores y acreedores busquen una mayor liquidez para cumplir con sus responsabilidades, por lo que obligaría a algunos de ellos a solicitar aún más rápido los pagos de sus cuentas por cobrar o ser más restrictivos en su política de cobros, suscitando a un aumento en la presión y estrés de los microempresarios para poder cumplir a los requerimientos de sus suministradores. De ahí, el pago oportuno de las obligaciones y

una buena salud financiera a partir de buenas prácticas brindaría un sentimiento de tranquilidad y más en el contexto de una crisis, minimizando el ya nombrado “estrés financiero”.

Hoy en día, la transición digital se ha acelerado a un nivel increíble, condicionando la necesidad de adaptarse a ellas. Esto no significa que se tenga que realizar grandes inversiones en plataformas digitales, softwares o tecnologías artificiales, sino buscar aplicaciones que se encuentren a la mano, no sean costosas y se utilicen masivamente. Las redes sociales son un tema importante para divulgar, promocionar y compartir información del negocio debido a su gran comunidad y el crecimiento de su uso. De hecho, dentro de estas redes existen herramientas que son tendencias y aún muchas personas no las utilizan como es el caso de la creación de páginas dedicadas al negocio dentro de Facebook, las cuales presentan mayores ventajas de promoción y publicación que los perfiles normales, y WhatsApp Business que permite un mayor acercamiento del negocio al cliente de una manera digital. Así mismo, los medios de pago presentan este comportamiento de transición, pasando del efectivo a tarjetas, datáfonos y Apps como Nequi y Daviplata, donde la no adaptación a ellas presentaría una disminución en la captación de clientes con esta modalidad de pago y generaría una insatisfacción o inconformismo entre sus compradores como se evidenció en este estudio.

### ***Acciones durante la crisis***

Ante la imprevisibilidad e incertidumbre de las crisis, resulta necesario reaccio-

nar de manera inmediata y adecuada para evitar dificultades que puedan generar demasiadas pérdidas y causar el quiebre de la empresa.

Para garantizar la supervivencia de la microempresa, hacer frente a la escasez de liquidez y amortiguar el golpe que causa del alza en los precios durante una crisis, la restricción en gastos o austeridad es una acción indispensable para las empresas o personas durante estas situaciones. Evitar compras innecesarias, disminuir los pedidos de productos que no se venden con frecuencia, trabajar con el inventario ocioso, realizar pactos con los proveedores en la medida que la relación sea buena, y acudir como último recurso a la reducción del salario de los trabajadores, son algunas de las opciones para minimizar los costos. Así mismo, muchas microempresas tienen sus instalaciones dentro de su inmueble de vivienda, lo que enlaza y conlleva también a una restricción de gastos en el hogar.

Al mencionar que algunas microempresas cuentan con las instalaciones de su negocio en la misma vivienda, resulta muy posible que además del dueño existan miembros de su familia que también convivan en ella. Por esto, los familiares pueden ser un amortiguador en las crisis al contar con ellos como mano de obra disponible, con recursos de sus ahorros o trabajos y el apoyo en la reducción de gastos. Así mismo, es recomendable que, al tener esa cercanía entre el negocio y los miembros de la familia, el microempresario brinde conocimientos de la empresa, de sus operaciones y del sector al que pertenece, todo esto para evitar un desconocimiento y confusión

al recibir ayudas de sus familiares dentro del negocio, aumentando la comunicación, operabilidad y buen funcionamiento de la empresa.

Por otra parte, como se pudo observar en este estudio, el temor muchas veces se apodera de los microempresarios al pensar en un futuro incierto que pueda afectarlos a ellos, su familia y a su negocio. De hecho, la amplia información que se recibe en tiempos de crisis y que en ocasiones es totalmente falsa afecta en mayor grado este aspecto. Para esto, la capacidad de análisis y verificación de la información es una cualidad fundamental en estos momentos, pues a partir de ella se minimiza el miedo y se entrega el valor de lo que verdaderamente está pasando sin llegar a una desmesurada preocupación. Además, esta capacidad evita el error de cometer acciones por la desesperación o el temor, por ejemplo, al acudir a más deudas cuando en realidad no se requieren. Por otro lado, estas características apoyan las diferentes buenas prácticas que se han mencionado en este capítulo, por ejemplo, una buena administración se podría soportar en la implementación de indicadores financieros básicos como se planteó en este estudio, el cual permitiría ver la situación financiera del negocio con algo más de claridad para la ejecución de un mejor análisis.

Las crisis no afectan de la misma manera a todos los sectores económicos, como se observa en esta investigación existen microempresas que aumentaron sus ventas a pesar de encontrarse en una crisis nacional provocada por la pandemia. Por ello, hay que responder sin miedo a estos cambios, analizar muy

bien el sector, sus clientes, ventas y conocer el rendimiento de la empresa para adaptarse a las oportunidades y demanda que se están dando en el momento. Ejemplo de lo anterior es el estar alerta de los sectores, productos o servicios que si tienen ventas en esos momentos de crisis, respondiendo el tiempo que sea necesario a estos lineamientos como ocurrió en el caso de Tecnilujos al realizar mantenimientos de transporte público a pesar de ser una microempresa de instalación de repuestos de lujos. Así mismo como ocurrió en esta pandemia, la restricciones de ventas al público permitieron la implementación y fortalecimiento de canales de distribución como el domicilio, cumpliendo con los requerimientos del cliente a partir de las prohibiciones de movilidad. Sin embargo, pueden existir ciertos condicionamientos como los que trajo el COVID-19 al trabajar con un personal reducido o con distanciamiento durante la cuarentena a los que hay que cumplir debido a la norma. Por lo anterior, es importante para los microempresarios estar informado del contexto, de sus clientes, proveedores, leyes y personas externas para una mayor y rápida adaptación.

Como se pudo ver en los casos de estudio, los métodos tradicionales, aunque antiguos y poco novedosos, terminan siendo un factor importante al realizar con ellos algunas mejoras o estandarizaciones. Por ejemplo, la promoción del método voz a voz a partir de los microempresarios que normalmente cuentan con una alta red social debido a sus clientes, proveedores, familiares, vecinos y conocidos, es una acción de alto impacto al querer multiplicar información



a un bajo costo. Por las restricciones de distancia ocasionadas en tiempos de pandemia, las llamadas a celular fueron otra herramienta para apoyar el anterior método. Del mismo modo, una línea telefónica propia de la microempresa donde no sólo se reciban las llamadas del cliente, sino que se realice también un “acompañamiento personal” y estandarizado donde se cumpla con el lineamiento del comprador de forma rápida y con calidad, es una experiencia agradable y acortaría el tiempo entre pedidos.

Por último, la responsabilidad social empresarial debe ser una práctica dentro de todos los niveles económicos, desde las multinacionales hasta las medianas, pequeñas y microempresas, prestando especial atención a estas última ya que son motores en la economía de muchos países. La pandemia, además de afectaciones financieras trajo amplias restricciones de movilidad y bioseguridad para evitar la propagación del virus, sin embargo, muchas personas no creían en la situación que se estaba viviendo, quedando expuestos al COVID-19 y aumentando el su nivel de transmisión y casos, lo que podría haber desencadenado en restricciones más severas u otros cierres y consecuencias graves en la economía. Por ello, las microempresas deben actuar con buen comportamiento, responsabilidad y no hacerse de la vista gorda a situaciones como estas, aportando métodos de prevención en este caso y conciencia durante las crisis.

## Conclusiones

Como se puede ver en la revisión de literatura y los casos de estudio, las cri-

sis tienen consecuencias al disminuir las actividades económicas por la falta de movimiento y escasez de dinero o por las restricciones establecidas para evitar la propagación del virus como se observó en la pandemia. Lo anterior, afecta de manera inmediata a las microempresas a causa de su débil estructura, baja diversidad de actividades y los pocos planes de prevención de riesgos que tienen, pues estas afrontan sus operaciones día a día y afirman no estar preparadas ante una crisis imprevista. Así mismo, la vinculación entre hogar y negocio termina afectando a la familia, pues en su colaboración con la reducción de gastos se cohiben de diferentes acciones para evitar pérdidas en la liquidez de la empresa. Por otra parte, estas crisis siempre generan un efecto que normalmente es negativo para el talento humano ya que se pueden disminuir sus salarios, incrementar la presión laboral, adaptarse a nuevos métodos de trabajo, entre otros, lo que generaría un aumento en los niveles de estrés que no sólo se ven reflejados en los empleados sino también en toda la microempresa. De igual manera, el temor es otra consecuencia que siempre aparece en estos momentos de incertidumbre, el cual se ve influenciado y muchas veces agravado por la gran cantidad de información recibida a través de los diferentes medios de comunicación masiva. A pesar de lo anterior, las microempresas seleccionadas en este estudio lograron mantenerse y no llegaron a despedir parte de su personal puesto que realizaron acciones adecuadas y aprovecharon los cambios y ventajas de los diferentes sectores del mercado, llevándolas a entrar en ese pequeño porcentaje de empresas menos afectadas durante esta crisis de pandemia.

Las microempresas siguen presentando dificultades en el acceso a créditos con entidades bancarias o auxilios entregados por parte del gobierno en momentos de crisis. Como se evidencia en este estudio, los microempresarios si conocían de estas ayudas pero al intentar acceder se presentaron ciertas complejidades que desmotivaron e influyeron en la no toma de estos soportes. Por ello, a pesar de que las microempresas se encuentran más informadas en la actualidad, aún sigue existiendo esa brecha en el difícil acceso a estos apoyos, obligándolas a desarrollar acciones por sí solas para evitar el cierre y sobrevivir a estos tiempos de crisis.

Generalmente, las microempresas se orientan hacia la liquidez y adaptación al enfrentar una crisis. Para responder a sus obligaciones, los pequeños negocios se enfocan en el aumento de su liquidez a través de diferentes métodos como: reducir gastos, aumentar ventas (observado en los casos de estudio), disminuir pedidos, evitar compras innecesarias, acceder a recursos familiares u otras acciones que posibiliten al dueño contar con un adecuado flujo de dinero. De igual manera, la adaptación es altamente implementada por las microempresas, permitiendo una respuesta rápida a los cambios del mercado, ajustarse a las restricciones y aprovechar la demanda de los sectores que si tienen ventas en ese momento. Por otra parte, dentro de las buenas prácticas encontradas en esta investigación se destaca la calidad y la buena relación con las partes interesadas, las cuales son características esenciales para la competitividad pero que en muchas ocasiones

son descuidadas por los microempresarios al buscar una mayor economía. Así mismo, la necesidad de adaptación a las nuevas tecnologías es más notable con el pasar el tiempo, esto se pudo constatar con el inconformismo de los clientes presentando en los casos de estudio al no poder pagar con medios digitales, demostrando que el mundo de los negocios seguirá en constante cambio y la no adaptación hacia esos métodos digitales generaría efectos perjudiciales. Por último, se comprobó que para sobrepasar con mayor éxito los momentos de crisis, la realización de acciones no sólo se debe centrar en el mismo instante que estas aparecen, sino también en ejecutar métodos o hábitos con anterioridad que eviten un impacto más fuerte ante lo imprevisto.

Así mismo, como se evidenció en la formulación de los casos de estudio y la revisión de literatura, las buenas prácticas no logran un aumento en las ventas de todas las microempresas debido a que existen aspectos de las crisis que impactan de diferente forma a los sectores empresariales, sin embargo, estas sí generan una disminución en las afectaciones de esos momentos de contracción económica y aprovechan las oportunidades que se presenten, llevando a sobrepasar estas situaciones y evitar el quiebre del negocio.

Por último, las microempresas también demostraron que las acciones realizadas para responder a las diversas crisis son semejantes y no dependen en su mayoría del sector al que pertenecen o el contexto geográfico en el que se encuentran puesto que gran parte de ellas son ope-

raciones dentro de la propia empresa, lo que permite concluir que estas buenas prácticas no sólo podrían ser implementadas por los microempresarios de Barrancabermeja sino también adaptadas para el resto del territorio colombiano.

## Referencias Bibliográficas

- Agwa-Ejon, J., & Mbohwa, C. (2015). Financial Challenges Faced by SMMES in Gauteng South Africa. *International Association for Management of Technology (IAMOT) 2015 Conference Proceedings*, (págs. 1-15). Johannesburg, South Africa. Obtenido de <https://documentations.wiki/2xN3b/financial-challenges-faced-by-smmes-in-gauteng.html>
- Bennett, K., & Phillipson, J. (2004). A Plague Upon their Houses: Revelations of the Foot and Mouth Disease Epidemic for Business Households. *Sociologia Ruralis*, 44, 261-284. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9523.2004.00275.x>
- Cáceres-Martelo, A., Uribe-Úran, A., Blanco-Ariza, A. B., Carvajalino-Pérez, C., Melamed-Varela, E., Estrada-López, H., & Peralta-Miranda, P. (2021). Gestión de Marketing en la Era Digital: Estrategias para Microempresas Frente a la Incidencia Económica del Covid-19. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12442/7962>
- Cámara de Comercio de Barrancabermeja (CCBarranca). (2014). Concepto Sobre el Comportamiento Económico y Social. Barrancabermeja. Obtenido de <https://www.ccbarranca.org.co/assets/comportamiento-economico-camara-barranca-bermeja-2014.pdf>
- Cámara de Comercio de Barrancabermeja (CCBARRANCA). (2021). Dinámica empresarial 2021. Barrancabermeja. Obtenido de [https://drive.google.com/file/d/1PI2aHbs2r-1daPDSX1cL58x4oOA\\_JWyCE/view](https://drive.google.com/file/d/1PI2aHbs2r-1daPDSX1cL58x4oOA_JWyCE/view)
- Coello Tenemesa, D. D., Santander Macías, K. A., Zambrano Quijije, W. V., & Cedeño Coya, J. Y. (2021). Innovación tecnológica y su impacto en el desarrollo de las microempresas por covid-19. *Ciencia Latina*. Obtenido de [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i4.641](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i4.641)
- elEconomista.es. (2015). elEconomista.es. Recuperado el junio de 2022, de ¿Por qué se desplomó el petróleo en 2014? Los verdaderos culpables más allá del fracking: <https://www.eleconomista.es/materias-primas/noticias/6463592/02/15/Los-verdaderos-responsables-del-desplome-del-petroleo-durante-2014-el-fracking-no-esta-solo.html>
- Ellis, F. (2000). Rural Livelihood Diversity in Developing Countries: Evidence and Policy Implications. *ODI Natural Resource Perspectives*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/42765249\\_Rural\\_Livelihood\\_Diversity\\_in\\_Developing\\_Countries\\_Evidence\\_and\\_Policy\\_Implications](https://www.researchgate.net/publication/42765249_Rural_Livelihood_Diversity_in_Developing_Countries_Evidence_and_Policy_Implications)
- Fundación Microfinanzas BBVA (FMBBVA). (2020). Informe de Desempeño Social 2020. Obtenido de [https://www.fundacionmicrofinanzasbbva.org/wp-content/uploads/2021/07/FMBBVA\\_InformeDesempen%CC%83o2020.pdf](https://www.fundacionmicrofinanzasbbva.org/wp-content/uploads/2021/07/FMBBVA_InformeDesempen%CC%83o2020.pdf)
- Galarza Villalva, M. F., Cruz Piza, L. A., Castro Pataron, E. K., & Marcial Coello, C. R. (2020). La Gestión Administrativa y la Competitividad de las Microempresas Durante y

- Post la Emergencia por Covid-19. *Revista Universidad y Sociedad*, 100-105. Obtenido de <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1757>
- Guevera Mira, J. D., Cartagena de Leiva, H. B., Pacheco Cruz, E. A., Palacios Chávez, S. E., & Tovar Osegueda, D. E. (2021). Situación de la Empresa Salvadoreña Frente a la Emergencia COVID-19. *Realidad Empresaria (RE)*. Obtenido de <https://doi.org/10.5377/reuca.v0i10.10576>
- Hernández, S. B., & Platero Jaime, M. (s.f.). Las Microempresas en Tiempos de Crisis: Análisis de la Formación, la Experiencia y la Innovación. Obtenido de <https://webs.ucm.es/info/revesco/txt/REVESCO%20N%20108.1%20Sonia%20BENITO%20y%20Manuel%20PLATERO.htm>
- Hutchinson, K., Fergie, R., Fleck, E., Joufflas, G., & Parry, Z. (2021). Flexing the Leadership Muscle: An International Study of Entrepreneurial Resilience in Rural Communities During the COVID-19 Pandemic. *Journal of Small Business Strategy*, 100-112. Obtenido de <https://doi.org/10.53703/001c.29484>
- Lucas Vizñay, V. A. (2021). Estrategias Financieras Frente a la Crisis por Covid-19 para la Reactivación Económica de las Microempresas de Cantón la Libertad, Provincia de Santa Elena. Obtenido de <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/6246>
- Madzivhandila, T. S., & Niyimbanira, F. (2020). Rural Economies and Livelihood Activities in Developing Countries: Exploring Prospects of the Emerging Climate Change Crisis. *International Journal of Economics and Finance Studies*, 12, 239-254. Obtenido de <https://doi.org/10.34109/ijefs.202012115>
- Pérez Estébanez, R. (2016). Innovación tecnológica en microempresas españolas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 214-226. Obtenido de <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/21256>
- Phillipson, J., Bennett, K., Lowe, P., & Raley, M. (2004). Adaptive responses and asset strategies: the experience of rural micro-firms and Foot and Mouth Disease. *Journal of Rural Studies*, 227-243. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2003.08.006>
- Rodríguez Hernández, L. (28 de Junio de 2021). RCN Radio. Obtenido de <https://www.rcnradio.com/economia/mipymes-generan-mas-del-78-de-los-empleos-en-colombia-mincomercio>
- Serna, M. G. (2012). Empresas familiares frente a las crisis. *Sociedad y Territorio*, vol. Economía, Sociedad y Territorio, vol. xii, núm. 3, 43-80. Recuperado el junio de 2022, de <http://www.scielo.org.mx/pdf/est/v12n38/v12n38a3.pdf>
- Steiner, A., & Atterton, J. (2015). Exploring the contribution of rural enterprises to local resilience. *Journal of Rural Studies*, 30 - 45. Recuperado el septiembre de 2020, de <https://daneshyari.com/article/preview/92447.pdf>
- Tambunan, T. T. (2018). The impact of the economic crisis on micro, small, and medium enterprises and their crisis mitigation measures in Southeast Asia with reference to Indonesia. *Asia & the Pacific Policy Studies*, 6, 29 - 39. doi:<https://doi.org/10.1002/app5.264>
- Unioncamere-InfoCamere. (Noviembre de 2013). Crisi: le donne rispondono con l'impresa, +4mila in 12 mesi. *Il Giornale delle PMI*. Recuperado el mayo de 2022, de

<https://www.giornaledellepmi.it/crisi-le-donne-rispondono-con-limpresa-4mila-12-mesi-2/>

- Urbano Borja, E. J. (2017). Estrategias implementadas por las empresas de prestación de. Quito. Recuperado el junio de 2022, de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5872/1/T2414-MAE-Urbano-Estrategias.pdf>
- Van, T., Gurău, C., Lahiani, A., & Seran, T.-L. (2018). Do crises impact capital structure? A study of French micro-enterprises. *Small Bus Econ*, 50, 181-199. Obtenido de <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9899-x>
- Villa Castaño, L. E., & Perdomo-Ortiz, J. (2022). COVID-19 y microempresas: un estudio exploratorio en Bogotá-Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 781-800. Recuperado el junio de 2022, de <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/37847/41701>
- Walasek, R., & Zimon, G. (2020). The analysis of financial liquidity management in small transport enterprises during the COVID 19 pandemic - case study of Poland. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. Obtenido de <https://www.wseas.org/multimedia/journals/economics/2020/b565107-062.pdf>

---

Esta revista fue editada en el Área de Publicidad,  
Departamento de Comunicaciones de la Universidad Autónoma del Caribe.



# Revista Dimensión Empresarial

e-ISSN 2322-956X • Edición Enero - Marzo 2023



UNIVERSIDAD  
**AUTÓNOMA  
DEL CARIBE**



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES  
CHILE

2023

e-ISSN 2322-956X

EDICION

Enero-Marzo

