

# RACIONALIDAD FINANCIERA DEL EMPRESARIO PYME EN EL ÁREA METROPOLITANA PEREIRA-DOSQUEBRADAS

Nelson Londoño Pineda

## SÍNTESIS

*Este documento pretende hacer una descripción de la racionalidad financiera utilizada por los empresarios Pyme en el Área Metropolitana Pereira – Dosquebradas, partiendo de una propuesta de investigación desarrollada en el año 2.005. Se abordan las prácticas utilizadas por esta categoría de empresario en la gestión financiera de corto plazo y su impacto en términos de endeudamiento y rentabilidad.*

**DESCRIPTORES:** Racionalidad, Empresario pyme, Endeudamiento, Rentabilidad, Planificación de la utilidad.

## ABSTRACT

*This paper pretends to give a description about the financial rationality settled by “the Pyme” entrepreneurs from Pereira- Dosquebradas Metropolitan Area. Starting from an investigation proposal developed in 2.005. The practices used by this sort of entrepreneurs in the short term financial management through the impact in the terms of indebtedness and profitability are boarded.*

**DESCRIPTORS:** Rationality, Pyme entrepreneur, Indebtedness, Profitability, Profit planning.

## INTRODUCCIÓN

La preocupación central de la Administración es lograr que las organizaciones alcancen sus objetivos de la manera más eficiente posible, a partir de esta premisa se utiliza una serie de herramientas que ayudan al Administrador a tomar decisiones en todos los aspectos relativos a su organización.

Una función vital de toda empresa es la financiera, relacionada con la búsqueda de recursos, inversión y administración de activos fijos; su objetivo básico es incrementar la riqueza del inversionista bajo un enfoque

de maximización, ello involucra la planificación financiera de la empresa para el corto, mediano y largo plazo.

Dentro de las herramientas teóricas y prácticas diseñadas para tal efecto se encuentra la Contabilidad Administrativa o Gerencial, concebida como un instrumento que permite planificar y controlar utilidades en el corto plazo a través del manejo de variables fundamentales como la demanda esperada, precios de venta y estructura de costos (fijos y variables) interrelacionadas con el nivel de utilidad esperado para un período.



Este artículo presenta las prácticas que de esta herramienta hacen los empresarios Pyme del Área Metropolitana Pereira- Dosquebradas y su incidencia en el desempeño financiero de las empresas en términos de margen neto sobre ventas y rentabilidad sobre la inversión. Se tomó como muestra un grupo de 21 empresas Pyme atendidas por el Centro Empresarial de Innovación y Desarrollo (CEID) de la UCPR, dedicadas a actividades de naturaleza industrial.

El sentido de trabajar con empresas Pyme radica en la importancia de éstas en el escenario económico regional y nacional; en términos de su contribución al PIB y a la generación de empleo. El Estado Colombiano reconoce la importancia de este sector y desarrolla estrategias encaminadas a fortalecer las Pyme existentes y a promover su creación. Durante los últimos 10 años, la economía colombiana presenta una gran dinámica del sector de la pequeña y mediana empresa. Para el año 2.003 las Pyme representaban el 96% de las empresas del país, generaban el 63% del empleo nacional y el 50% de los salarios totales, contribuyendo con el 25% del PIB nacional (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2.003). Esta creciente relevancia lleva al gobierno nacional a desarrollar el marco

legal que regule el desarrollo empresarial (Ley 590 del 2.000 (Mipyme), Ley 344 de 1.996, Ley 789 de diciembre de 2.002 (Fondo Emprender), entre otras) y construir el marco institucional de apoyo en cuanto a entidades de apoyo empresarial (IFI, Bancoldex, Incubadoras de Empresas, Centros de Desarrollo Tecnológico, Centros de Desarrollo Productivo). En el año 2.004 se formula el programa CEINFI (Creación de empresas de impacto nacional y futuro internacional) dirigido específicamente a fomentar la creación de nuevas empresas.

En la UCPR se han desarrollado un conjunto de actividades con el sector de las Mipyme, desde diversos frentes.

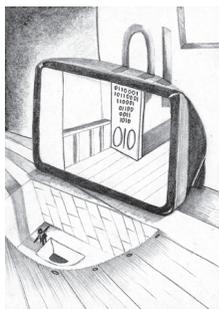
- Convenio UCPR- UPAR: la Universidad establece un convenio de naturaleza informal con las Unidades Productivas Asociadas del Risaralda (UPAR), con el objetivo de ofrecer asistencia técnica en temas administrativos. La actividad es orientada desde la asignatura de Desarrollo Organizacional del programa de Administración de Empresas. La experiencia permitió durante 4 años (1.999-2.003), tener acercamiento con 50 Pymes de Pereira y Dosquebradas.
- Desde 1.987, la UCPR ofrece la Práctica Profesional, como una



opción de formación profesional a estudiantes de últimos semestres y un servicio de extensión a las empresas regionales. Desde su inicio, la Práctica Profesional vincula docentes de tiempo completo y de cátedra en la labor de tutoría permanente a los estudiantes. Ello se convierte en una oportunidad de aprendizaje continuo dado el contacto con el sector empresarial.

- En el año 2.002, la UCPR establece un convenio con la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá y con el BID; de éste se desprende la creación y puesta en marcha del CEID (Centro Empresarial de Innovación y Desarrollo), con el encargo de ofrecer servicios de consultoría al sector de la Mipyme de la región. Durante su tiempo de funcionamiento se ha ofrecido servicios a 48 Mipymes.

Desde la perspectiva académica existen diversas herramientas técnicas que facilitan a las empresas lograr niveles de eficiencia en la planeación y control de utilidades en el corto plazo. Una de ellas, bastante común y útil, es el Modelo Costo Volumen Utilidad; su estructura permite formular un modelo de variables simples que facilitan la toma de decisiones en aspectos como precios, puntos de equilibrio, estructura de costos, utilidad, etc.



Las Pyme son consideradas actualmente como motor de desarrollo a nivel nacional; pero igualmente el promedio de continuidad o sobrevivencia de este tipo de empresas tiende a ser muy bajo. Según datos de Cámara de Comercio (2.003) de cada 100 nuevas empresas que se crean en Colombia, sólo el 30% de ellas llegan al tercer año de funcionamiento.

Se desarrolló un estudio exploratorio para identificar las prácticas de gestión financiera de corto plazo de las empresas Pyme (de carácter manufacturero atendidas por el CEID de la UCPR), y proponer un modelo de buenas prácticas financieras para Pymes de la región.

## LA RACIONALIDAD ECONÓMICA

El empresario actúa de manera racional cuando establece objetivos y desarrolla acciones encaminadas a lograrlos de manera eficiente (haciendo uso óptimo de los recursos disponibles). Su principal objetivo, bajo el enfoque económico clásico, es la maximización de la ganancia.

La economía clásica establece una diferencia entre la figura del propietario y la del administrador en términos de su racionalidad. En las organizaciones empresariales pequeñas

la función directiva es desarrollada por el propietario, por ende es común que las utilidades dominen casi todas las decisiones en la empresa. En organizaciones empresariales de mayor tamaño, aparece la figura del administrador como delegado de los propietarios para tomar las decisiones. El administrador posee cierta libertad con respecto a cómo opera la empresa y puede desviarse en cierta medida del comportamiento que maximiza las utilidades.

Nuevamente, desde la teoría administrativa se enfatiza en la necesidad de lograr altos niveles de eficiencia organizacional, la cual se logra a través de la ejecución de las diferentes funciones de la organización y en las actividades o procesos básicos de la gerencia.

El concepto de Racionalidad se entiende de manera global, pero se operacionaliza desde las diversas actividades que dan vida a la organización (producción, finanzas, mercadeo, gestión humana, etc.).

## LA RACIONALIDAD FINANCIERA

Desde la perspectiva del área financiera la racionalidad se manifiesta por medio de las decisiones gerenciales relacionadas con la planificación de utilidades de corto y largo plazo. Para

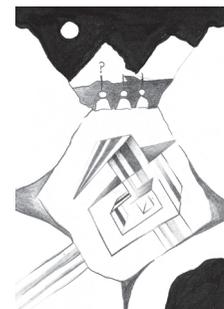
Oscar León García “el objetivo básico financiero de la empresa es la maximización de la riqueza del inversionista y por ende la maximización del valor de la empresa” (García, 1995, 5). La administración financiera está interesada en la adquisición, financiamiento y administración de los activos. “Así, la función de decisión de la administración financiera puede dividirse en tres grandes áreas: las decisiones de inversión, financiamiento y administración de activos” (Van Horne, 1996, 21)

La planeación de utilidades en el corto plazo puede ser abordada bajo el modelo financiero denominado “costo- volumen- utilidad”. En éste se considera que las utilidades en el corto plazo (un año o menos) dependen de un conjunto de variables que interactúan entre sí y en las cuales la gerencia debe tomar decisiones en forma permanente y racional.

La utilidad operacional esperada depende de 3 variables fundamentales:

1. La demanda esperada
2. Las decisiones sobre precio de venta
3. La estructura de costos

La demanda esperada implica medir el volumen de actividad en ventas que la empresa espera alcanzar en un espacio presupuestal deter-



minado. Este ejercicio requiere el uso de herramientas de pronóstico y análisis de las condiciones de entorno propias del sector en el cual opera la empresa.

El precio de venta, del producto o portafolio de productos, es una decisión vital que afecta el flujo de ingresos operacionales futuros. “El precio puede definirse como el sacrificio en términos monetarios que alguien debe hacer para adquirir un producto o servicio deseado. Podemos también decir que el precio es una expresión de valor, más precisamente la estimación por parte del vendedor del valor percibido por el cliente del producto o servicio en cuestión. Este valor representa tanto atributos tangibles, tales como utilidad, duración y calidad, como también beneficios intangibles, tales como imagen, disponibilidad y servicio incluido” (Nueno - Scholz, 1997, 15). Esta decisión puede ser abordada desde diferentes perspectivas, siendo la estructura de costos el punto de partida para apoyar la decisión (pero no el único). Aspectos como estructura del sector, ciclo de vida del producto, ciclo de vida de la organización, estrategias corporativas y precios de la competencia, entre otros, deben ser tenidos en cuenta.



Estas dos variables permiten construir una ecuación para estimar los ingresos operacionales que se generarán en un determinado período, denominada ingreso total, de la forma siguiente:

$$YT = P \times Q$$

Donde:

YT = ingreso total

P = Precio de Venta

Q = Nivel de demanda esperada

La estructura de costos implica realizar una clasificación de las erogaciones a generar en la empresa en el espacio presupuestal seleccionado, siendo necesario identificar los costos fijos y los costos variables. Los costos variables se entienden como aquellas erogaciones relacionadas directamente con los niveles de actividad del negocio y se predeterminan en términos unitarios (según el *manejador de costo* utilizado por la empresa). Los costos fijos se entienden como aquellas erogaciones que se producen independientemente del nivel de actividad del negocio y se predeterminan en términos globales. Ambos costos permiten generar una ecuación de costo total, de la forma siguiente:

$$CT = CF + CV \times Q$$

Donde:

CT = Costo Total

CF = Costo Fijo Total

CV = Costo Variable Unitario

Q = Nivel de demanda esperada

La empresa necesita definir el sistema de costos más ajustado a sus necesidades de información y toma de decisiones, es requisito indispensable la existencia de un sistema contable actualizado y eficiente.

Ambas ecuaciones permiten construir una ecuación para medir la utilidad esperada en un espacio presupuestal, la utilidad esperada se calcula de la forma siguiente:

$$Z = Y - CT$$

Dónde:

Z = Utilidad Operativa

Este modelo facilita medir en forma anticipada decisiones administrativas que afectarán la utilidad del negocio y a su vez utiliza una serie de indicadores para medir la eficiencia de la empresa en términos financieros. El primero de ellos, de gran uso en el ámbito financiero es el punto de equilibrio. “Es normal que, al planear sus operaciones, los ejecutivos de una empresa traten de cubrir el total de sus costos y lograr un excedente como rendimiento a los recursos que han puesto los accionistas al servicio de la organiza-

ción. El punto en que los ingresos de la empresa son iguales a sus costos se llama *punto de equilibrio*: en él no hay utilidad ni pérdida. En la tarea de planear, este punto es una referencia importante, ya que es un límite que influye para diseñar actividades que conduzcan a estar siempre arriba de él, lo más alejado posible, en el lugar donde se obtiene mayor proporción de utilidades. Para calcular el punto de equilibrio es necesario tener perfectamente determinado el comportamiento de los costos” (Padilla, 1997,147).

También se usa el punto de equilibrio como un indicador de riesgo, dado que su nivel determina la expectativa de obtener o no utilidades. Para calcular dicho indicador se utiliza la siguiente fórmula:

$$Q_e = \frac{CF}{P - CV}$$

Donde:

Q<sub>e</sub> = Punto de equilibrio

CF = Costo fijo total

P = Precio de venta unitario

CV = Costo variable unitario

En el análisis financiero se busca determinar el impacto de las decisiones gerenciales sobre la estructura financiera de la empresa; y partir de allí establecer las medidas necesarias para fortalecerla. Es común



el uso de indicadores financieros para lograr dicho objetivo, entre ellos se destacan:

- Indicadores de liquidez: miden la capacidad de la empresa para generar los fondos suficientes para el pago de sus obligaciones a corto plazo.
- Indicadores de rentabilidad: miden la productividad de los fondos comprometidos en un negocio, en el corto y largo plazo.
- Indicadores de endeudamiento: identifica las fuentes de financiamiento que utiliza la empresa, desde las opciones del uso de capital o el uso de deuda; y a su vez, el nivel de endeudamiento que asume el negocio.

Las empresas requieren disponer de recursos financieros para sostener su operación en el corto, mediano y largo plazo, éstos pueden provenir de dos fuentes fundamentales:

- Recursos propios: hace referencia al uso de capital, es decir recursos obtenidos a través de nuevos aportes de los socios o por medio de la emisión de acciones (con probabilidad de aumentar el número de socios de la empresa). “Este mecanismo reduce el riesgo financiero ante una eventual disminución en ventas, pero eleva el costo de capital: los aportes

son la fuente más costosa pues al asociado debe responderse por un rendimiento superior al que se le reconoce al acreedor en términos de interés, lo que implica más esfuerzo administrativo porque se da una mayor presión por generar un volumen de utilidades operativas cada vez más alto” (García, 1995, 184).

- Deuda: hace referencia a la búsqueda de recursos a través de terceros (banca comercial, recursos de fomento, emisión de bonos, prestamistas particulares); “recurrir al endeudamiento supone un costo financiero menor que los aportes (con lo que lógicamente disminuiría el costo de capital), ello implica asumir mayores riesgos financieros pues una drástica disminución en las ventas podría dejar a la empresa en incapacidad de atender el servicio a la deuda (pago de intereses y abono al capital), además de que el poder de decisión y control de los propietarios podría deteriorarse pues es claro que los acreedores, a medida que la empresa va teniendo un mayor nivel de endeudamiento, exigirán más requisitos para el otorgamiento de créditos en aras de proteger su inversión y de hecho disminuir su riesgo” (García, 1995, 184). El uso de la deuda incrementa los riesgos financieros, ya que ésta tiene fechas de venci-



miento establecidas que compromete los flujos de caja y por lo tanto la liquidez de la empresa.

En general, cuando las expectativas de la empresa indican una alta probabilidad de lograr una rentabilidad del activo antes de intereses e impuestos mayor al costo de la deuda habrá preferencia por el endeudamiento. No existiendo dicha probabilidad, es aconsejable financiarse con capital propio.

La rentabilidad mide la eficiencia administrativa como consecuencia de todas las decisiones financieras tomadas en la empresa y suele ser medida en cuatro niveles:

- Rentabilidad sobre las ventas: se calcula dividiendo la utilidad neta sobre las ventas netas y su resultado se expresa como un porcentaje.
- Rentabilidad sobre el activo total: se calcula dividiendo la utilidad neta sobre el activo total y su resultado se expresa como un porcentaje.
- Rentabilidad sobre el patrimonio: se calcula dividiendo la utilidad neta entre el patrimonio y su resultado se expresa como un porcentaje.
- Potencial de utilidad: mide la utilidad de la inversión total de la empresa y se calcula dividiendo la

utilidad neta entre la inversión total en activos; este indicador se conoce también con el nombre de Sistema de Análisis Dupont. El cual descompone la fórmula en dos indicadores: rentabilidad sobre las ventas y rotación del activo total.

Sergio Cárdenas Trujillo (2004, 16) aborda el tema de las Pyme y presenta las siguientes conclusiones:

Las Pyme son creadas por iniciativa de sus propietarios, contrariamente a lo que aconteció desde principios y mediados del siglo pasado en la formación de grandes empresas cuyos capitales se canalizaron de sectores como la ganadería, la agricultura, el comercio de importación y exportación, de inversiones extranjeras, del café, como también del capital estatal.

El aporte inicial de capital proviene principalmente de ahorros de trabajos anteriores, aportes familiares, préstamos bancarios y extra-bancarios.

Se detectan como grandes debilidades la falta de experiencia en áreas de mercadeo y ventas, finanzas y contabilidad, administración del recurso humano y gestión gerencial; y la necesidad de capacitación, los conocimientos gerenciales son producto más de la experiencia que de



la educación formal recibida en este campo, aunque se está haciendo un esfuerzo en este sentido a través de la capacitación informal (diplomados, seminarios, cursos cortos de entrenamiento y actualización). Sólo un pequeño porcentaje de empresarios han sido formados en centros educativos nacionales o del exterior.

Se consideran como causa del fracaso en este tipo de empresa: la inexperiencia con el producto que se maneja, el optimismo exagerado acerca del tamaño del mercado, la confusión de la liquidez con la rentabilidad, la selección y dirección del personal, la ubicación equivocada, fuerte inversión en activos fijos, inadecuadas prácticas en materia contable y tributaria, la carencia de un adecuado proceso de planeación de los proyectos de expansión y crecimiento.

Las Pyme participan en casi todos los sectores de la economía, desde la industria y el comercio hasta los de tecnología y comunicaciones. Este segmento de negocios ha incursionado en los servicios públicos, permitiendo no sólo la racionalización de precios, sino la masificación del cubrimiento de estos servicios en lugares donde no existían.

En cuanto a políticas de financiamiento existen varias limitaciones, entre las que se destacan:

- Restringido acceso al crédito para cubrir necesidades de inversión en maquinaria, equipo y capital de trabajo.
- No es fácil demostrar a los bancos la solvencia y la capacidad de pago, dado que se trata de proyectos nuevos o poco tiempo de funcionamiento.
- Carencia de garantías reales para avalar los créditos.
- Las principales fuentes de financiación son el crédito comercial (proveedores), sobregiros bancarios, factoring, créditos bancarios, créditos extra-bancarios, etc. Estas fuentes resultan altamente onerosas, de corto plazo y poco contribuyen a la recuperación financiera de los negocios.

La dinámica de las Pyme responde a nuevas circunstancias económicas, las grandes empresas han tenido bajos niveles de crecimiento en los últimos años; las Pyme, que han sobrevivido a la crisis económica se sometieron a cambios fuertes en su organización y su orientación de mercado, para integrarse eficientemente en las cadenas productivas.

De la investigación se generan las siguientes conclusiones y recomendaciones:

- Las empresas Pyme, objeto de la investigación, presentan un en-

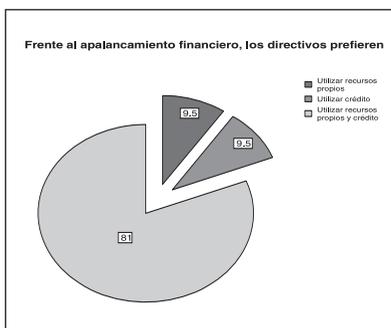


deudamiento promedio del 34,1%, el cual es considerado igual al comportamiento del sector en que operan. Se puede afirmar que esta baja propensión al apalancamiento financiero responde a una preocupación fundamental por el corto plazo, dado que el 81% de las empresas buscan recursos financieros para ca-

pital de trabajo (materias primas, pago de mano de obra, costos indirectos de fabricación, etc.). Sólo un 28,6% de ellas utiliza los recursos de deuda para apoyar estrategias de crecimiento.

- El empresario Pyme prefiere utilizar una combinación de recursos propios con endeudamiento (81% de los encuestados).

**Gráfico No 1: Preferencia por fuentes de financiamiento**



Los empresarios prefieren utilizar una combinación de deuda y recursos propios cuando se apalancan financieramente; esto se explica en el bajo nivel de rentabilidad sobre la inversión y margen neto sobre ventas, que no permiten una acumulación de utilidades suficiente para mantener la operación con recursos propios y en una tasa de interés relativamente baja en el mercado financiero durante el año 2.005.

- Se encuentra como opción más atractiva de financiamiento el Crédito Comercial, siendo utilizado por el 85,7% de las empresas; ello se explica por el bajo costo de esta

alternativa y las buenas prácticas en el manejo de cartera utilizado por los empresarios. La segunda opción es el Crédito Bancario, el cual utilizan el 76,2% de las empresas y que se concentra en recursos de corto plazo bajo la figura de créditos rotativos. La tercera opción son los Sobregiros Bancarios, el cual utiliza el 57,1% de las empresas; su atractivo radica en la agilidad para obtener recursos. Sólo el 33,3% de las empresas utiliza Crédito Extra-Bancario (particulares), a pesar de ser una alternativa muy costosa permite obtener los recursos en forma rápida y salir de apuros en

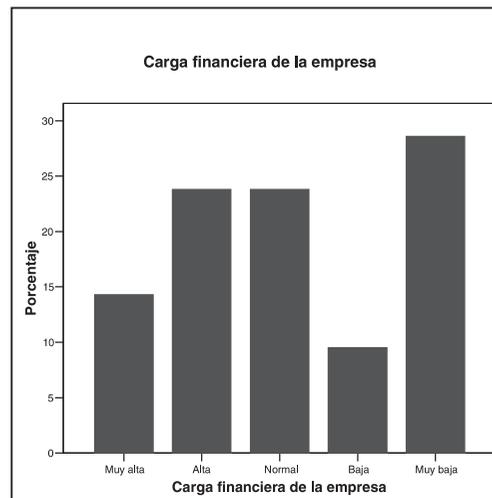


cuanto a capital de trabajo se refiere. Se pone de manifiesto la fuerte preocupación por el corto plazo, el empresario obtiene recursos fundamentalmente para capital de trabajo; la planificación de recursos de mediano o largo plazo es poco frecuente. Las opciones de Leasing, Factoring y Crédito de Fomento son poco atractivas para el empresario; es preocupante el bajo uso del Crédito de Fomento, si se tiene en cuenta el esfuerzo por parte del Estado para canalizar recursos financieros hacia el sector de las Pyme en los últimos 5 años. Estos recursos se caracterizan por sus bajas tasas de interés, amplios plazos y la posibilidad de respaldo a través del Fondo Nacional de Garantías (Recursos Fomipyme). En este aspecto hay que resaltar la percepción del empresario frente al Crédito de Fomento, en general se

manifiesta desconocimiento de las líneas que se ofrecen y quienes se han acercado a solicitar información encuentran procesos demorados, demasiados trámites y montos de capital insuficientes para las necesidades reales del empresario. Se requiere por parte del Estado una mayor eficiencia en la realización de los procedimientos, una mayor difusión de las alternativas existentes y un replanteamiento de los montos ofrecidos si se desea lograr los objetivos de crecimiento y desarrollo económico.

- En las empresas Pyme los gastos financieros representan el 5,77% de las ventas netas; cifra considerada normal dentro de las características del sector en que operan. Por lo tanto, el bajo desempeño en términos de margen neto sobre ventas no está siendo determinado por esta variable (endeudamiento).

Gráfico No 2: Consideración sobre la carga financiera de la empresa.



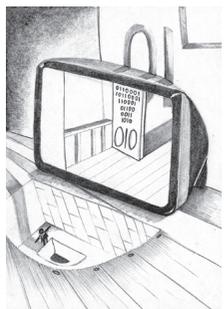
- En la mayoría de empresas Pyme el propietario asume la función administrativa del negocio, esto determina que las decisiones más relevantes de la empresa sean tomadas por este *Gerente- Propietario*. En algunos casos la figura de la Junta de Socios o el Gerente Financiero complementa la toma de decisiones en el tema de apalancamiento financiero. Sería recomendable que estas empresas, hacia el mediano plazo, contemplen la consolidación de un departamento contable y financiero orientado a planificar y controlar los aspectos financieros del negocio, suministrando información valiosa para las decisiones gerenciales.
- Sólo el 23,8% de las empresas encuestadas usa el 100% de su capacidad instalada, el restante 76,2% la utiliza parcialmente. De ellas, se encuentra un uso promedio del 54,37% de la capacidad instalada. Se aduce como causas de la capacidad ociosa problemas de demanda y los ciclos de demanda propios del sector en que se opera. Este indicador es altamente preocupante dado el costo que representa tener capacidad ociosa del 45,63% en promedio, se necesita replantear las necesidades de infraestructura, diversificación de productos que permita operar la planta en los ciclos de baja temporada y programas de mercadeo para impulsar la demanda.
- El 61,9% de las empresas encuestadas no utiliza procesos formalizados para calcular la demanda de sus productos. En algunos casos la causa principal de la ausencia de pronósticos de demanda es la informalidad de la empresa, la ausencia de un área de mercadeo que asuma dicha función; en otros las empresas responden a producción contra pedido y hay empresas que en los últimos años presentaron un fuerte incremento en demanda (que sobrepasa su capacidad instalada). Es recomendable asumir un proceso formal de Planeación y una Estructura Organizacional consecuente con las necesidades estratégicas de la empresa. En aquellas empresas donde no se realizan procesos formalizados para estimar la demanda, la tendencia fuerte es a considerar el margen neto sobre ventas y rentabilidad sobre la inversión inferiores al comportamiento del sector. Se puede afirmar que existe una fuerte correlación entre las prácticas de planificación en ventas y los resultados en términos de margen neto sobre ventas y rentabilidad sobre la inversión.
- La decisión de precio se apoya fundamentalmente en la estructura de costos del producto, los



precios de la competencia y los márgenes de rentabilidad deseada. Se detecta la necesidad de una mayor investigación de mercado que suministre información sectorial para conocer sus tendencias actuales y futuras, se requiere identificar factores claves de éxito del negocio para posicionar la empresa.

- El 66,7% de las empresas encuestadas posee un sistema de costos técnicamente diseñado, normalmente concebido para las necesidades específicas del negocio. Cabe resaltar que algunas empresas están en el proceso de ajuste del sistema y al momento de la investigación no lo estaban implementando; es importante convertir esta herramienta en un apoyo fundamental para la toma de decisiones. Es de resaltar la importancia dada por la mayoría de las empresas a la información de costos y su uso en decisiones cotidianas del negocio: control de costos, fijación de precios, valoración de inventarios, proyección de utilidades, cálculo de puntos de equilibrio, eliminación de líneas, etc. No se encontró una correlación entre el sistema de costos utilizado por la empresa y su desempeño en términos de margen neto sobre ventas y rentabilidad sobre la inversión.

- El 71,4% de las empresas encuestadas conoce el punto de equilibrio del negocio, entre las acciones más relevantes que se toman con base en este indicador se encuentran: hacer seguimiento a las utilidades, aceptación de pedidos especiales, disminución de costos y gastos, determinar necesidades de capital de trabajo, formular estrategias de ventas para momentos de baja temporada, elaborar presupuestos de ventas, elaborar programas de producción. Su cálculo se realiza para períodos mensuales (64,3% de los casos) y anuales (21,4% de los casos). El 28,6% de las empresas encuestadas no conoce su punto de equilibrio; entre las razones para no calcularlo se encuentran: ausencia de un sistema de costos, falta de personal calificado para hacerlo y la tranquilidad de tener una de-

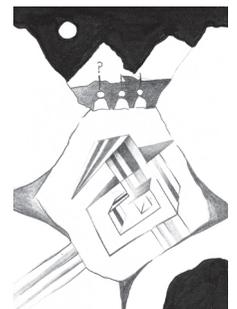
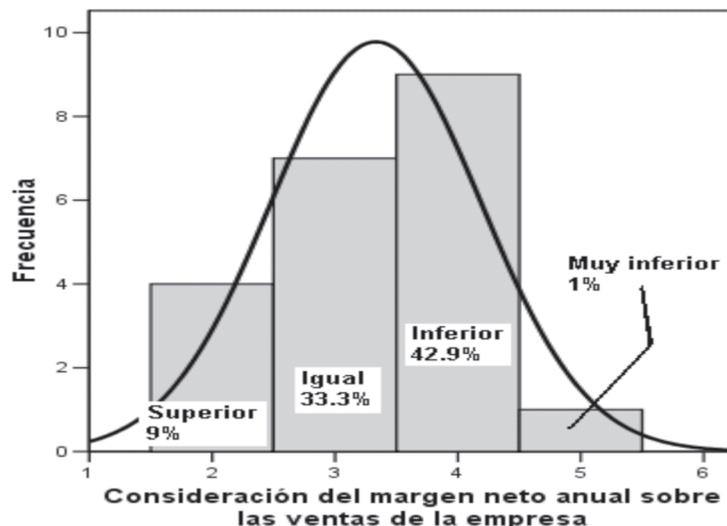


manda segura y creciente. Es muy interesante ver en la práctica la utilidad de este indicador para diversas actividades y decisiones empresariales. No se encontró correlación entre el conocimiento del punto de equilibrio y el desempeño de la empresa en términos de margen neto sobre ventas y rentabilidad sobre la inversión.

- El período más frecuente para realizar proyección de utilidades es de un año (38,1% de las empresas), seguido de la proyección mensual (28,6% de las empresas). Se recomienda orientar los esfuerzos hacia la proyección anual, contemplando las variables internas y externas que afectan el negocio.
- El 42,9% de las empresas encuestadas considera el margen neto sobre ventas obtenido inferior al comportamiento del sector

y un 33,3% lo considera igual al comportamiento del sector (Gráfico No 3). El bajo desempeño en el indicador margen de ventas neto no es causado por costos de producción, gastos operacionales, gastos financieros o impuestos; los empresarios argumentan que la causa principal son los bajos precios de venta necesarios para sobrevivir en el mercado (lo cual sacrifica márgenes de utilidad); irónicamente, los niveles de demanda permanecen constantes o crecientes. A su vez, la causa de los bajos precios es el incremento del número de competidores en el mercado. Para algunas empresas el ingreso de las grandes superficies se convirtió en una fuerte amenaza, dada la capacidad de negociación de éstas y el aumento en el número de competidores.

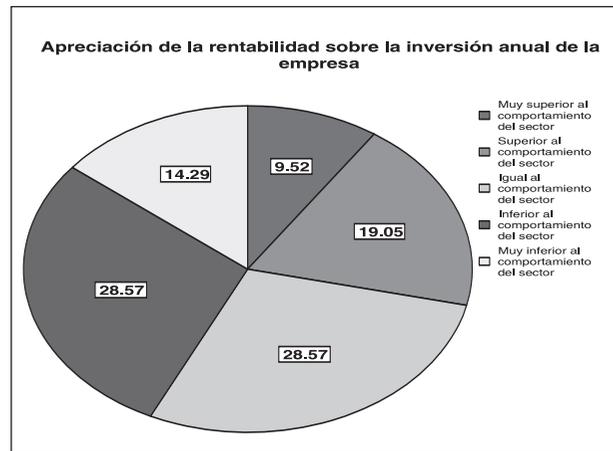
**Gráfico No 3: Consideraciones sobre el Margen Neto sobre Ventas (Frente al Comportamiento Sectorial)**



- El 28,57% de las empresas encuestadas considera que la rentabilidad sobre la inversión obtenida es inferior al comportamiento del sector y un 28,57% lo considera igual al comportamiento del sector (Gráfico No 4). El efecto posible de una utilidad neta baja es una rentabilidad sobre la inversión baja, para el caso de las empresas con desempeño inferior la causa más fuerte es el bajo nivel de precios que debe fijarse a los productos para poder sostenerse

en el mercado. Aparece nuevamente la necesidad de pensar estratégicamente las empresas, identificando nuevos nichos de mercado, innovando productos, creando valor agregado para los clientes, fortaleciendo la imagen corporativa, fidelizando clientes. Ello depende de conocer muy bien el sector en que se opera, identificando tendencias y formulando planes estratégicos que permitan mantener y/o mejorar la posición competitiva de las empresas.

**Gráfico No 4: Consideraciones sobre la Rentabilidad sobre la Inversión.**



En general, la investigación permite detectar un conjunto de fortalezas y debilidades en el manejo de las Pyme desde una perspectiva financiera. Es recomendable iniciar otros procesos de investigación para tener un panorama integrado sobre la gestión de las pequeñas y

medianas empresas a nivel regional y nacional, que permitan formular herramientas de gestión orientadas a mejorar el desempeño de éste sector. Todo ello contribuye a consolidar la sostenibilidad y crecimiento de las Pyme en Colombia.



## BIBLIOGRAFÍA

CÁRDENAS TRUJILLO, Sergio (2004). “El Nuevo Escenario de las Pymes: su importancia en el ámbito nacional y sus condiciones de financiación”. En: *Dimensión Empresarial*.: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Autónoma del Caribe. No. 2, (Enero- Julio 2.004); pp. 11-18

FAYOL, Henry. *Administración Industrial y General*. México: Herrero Hermanos S.A, 1.983. 154 p.

GARCÍA, Oscar León. *Administración Financiera (Fundamentos y Aplicaciones)*. Colombia: Prensa Moderna Impresores S.A, 1.995. 573 p.

NUENO, J.L.; SCHOLZ, D. *Pricing Estratégico*. España: Biblioteca IESE, 1.997. 122 p.

PINDICK, Robert; RUBIENFELD, Daniel. *Microeconomía*. México: Limusa S.A, 1.997. 821 p.

RAMÍREZ PADILLA, David Noel. *Contabilidad Administrativa*. Colombia: Editorial Mc Graw Hill, 1.997. 488 p.

SCHUMPETER, Joseph. *Teoría del Desarrollo Económico*. México: Fondo Cultura Económica, 1.957. 255 p.

TAYLOR, Frederick. *Principios de la Administración Científica*. México: Herrero Hermanos S.A, 1.983. 124 p.

VAN HORNE, James. *Fundamentos de Administración Financiera*. Colombia: Carvajal S.A. 615 p.

WEBER, Max. *Economía y Sociedad. Volumen I*. México: Fondo Cultura Económica, 1.974. 660 p.

