



Las habilidades directivas en el manejo de las finanzas para la Pequeña y Mediana Empresa

Revista Publicando, 5 No 14. No. 2. 2018, 214-223. ISSN 1390-9304

Las habilidades directivas en el manejo de las finanzas para la Pequeña y Mediana Empresa

Jorge Enrique Jordán Vaca¹, Jenny Margoth Gamboa Salinas², Carlos Vinicio Mejía Vayas³

1. Universidad Técnica de Ambato, jorgeejordan@uta.edu.ec
2. Universidad Técnica de Ambato, jennymgamboa@uta.edu.ec
3. Universidad Técnica de Ambato, carlosvmejia@uta.edu.ec

RESUMEN

El trabajo tuvo como objetivo el poder caracterizar las habilidades directivas que debe manejar el Gerente de una PYMES para el manejo de las finanzas de este tipo de Empresas. El método fue exploratorio y cualitativo y la investigación documental empleando como Bases de Datos especializadas Google Académico y Scopus, permitió analizar 26 relacionadas directamente con los Modelos de Gestión para PYMES, 129 referencias en Scopus que trataban desde distintos puntos de vista la problemática PYMES a nivel internacional y 23 referencias más relacionadas con el análisis de la situación de las PYMES en América Latina.

El trabajo evidenció y permitió recopilar un conjunto de importantes referencias que permiten formular posibles líneas de investigación y las dificultades en extrapolar los resultados entre países diferentes.

Se analizaron las bases para establecer las habilidades directivas necesarias para el manejo de las finanzas de las PYMES. Estas no pueden ignorar la complejidad económica social y política en que operan estas. Se recomienda para ello un enfoque que considere:

- Lograr una visión integral que debe regir en las habilidades directivas que se deben establecer para el caso de las PYMES.
- El conocimiento y manejo de la cultura organizacional imperante.
- El papel del liderazgo y de sus prácticas en las PYMES.
- La situación de riesgo operacional que enfrentan las PYMES para cada país.

Palabras claves: PYMES, habilidades directivas, liderazgo PYMES, cultura organizacional PYMES



**Las habilidades directivas en el manejo de las finanzas para la Pequeña y
Mediana Empresa**

Revista Publicando, 5 No 14. No. 2. 2018, 214-223. ISSN 1390-9304

Management skills in managing finances for Small and Medium Business

ABSTRACT

The objective of the work was to be able to characterize the managerial skills that the Manager of an SME must manage to manage the finances of this type of company. The method was exploratory and qualitative. A documentary research was conducted using as specialized Databases Google Scholar and Scopus and allowed to analyze 26 directly related to the Management Models for SMEs, 129 references in Scopus that addressed, from different points of view the problem SMEs at international level and 23 more references related to the analysis of the situation of SMEs in Latin America.

The work evidenced and allowed to compile a set of important references that allow formulating possible lines of investigation and the difficulties in extrapolating the results between different countries.

The bases were analyzed to establish the necessary skills for managing the finances of SMEs. They cannot ignore the economic, social and political complexity in which they operate. For this purpose, an approach is recommended that considers:

- Achieve a comprehensive vision that should govern the management skills that should be established for the case of SMEs.
- The knowledge and management of the prevailing organizational culture.
- The role of leadership and its practices in SMEs.
- The situation of operational risk faced by SMEs for each country.

Keywords: SMEs, managerial skills, PYMES leadership, organizational culture
PYMES



1. INTRODUCCIÓN

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) desempeñan un papel cada vez más importante en la generación de empleo y su peso en la Economía de los distintos países, ha ido en aumento (Ochoa Jiménez, Hernández, Armando, Leyva Osuna, & López Figueroa, 2014). Ello ha llevado a que el estudio de las PYMES se haya desarrollado desde distintos enfoques (García, López, Iniesta, González, & Ávila, 2016; Sánchez & Marín, 2003). Romero Luna (2006) señalaron al respecto que:

En cualquier caso, sea por la valoración teórica de su papel en el proceso de desarrollo o como mera respuesta pragmática a la relevancia cuantitativa de ese sector en todas las economías, en los últimos años se está prestando una atención creciente a la promoción del espíritu emprendedor y de las PYME. (Romero Luna, 2006, p. 33).

En esta dirección investigativa un punto que sigue siendo objeto de debate es, si las PYMES pueden adaptarse a un mundo globalizado y cada día ms competitivo o presentan aun una situación crítica que conspira contra ello. Zevallos (2005) identificaron para América Latina, como puntos críticos en las PYMES:

.. las siguientes áreas se han considerado como «relevantes» o «problemáticas»:

- a) El área financiera.
- b) La infraestructura (y los servicios públicos).
- c) La política, que incluye tanto la gestión macroeconómica, el manejo de los temas tributario y laboral, el análisis de las políticas y acciones de fomento, así como el funcionamiento del Estado y las instituciones.
- d) Los problemas sociales (y culturales).
- e) El mercado interno.
- f) El comercio exterior.
- g) La tecnología y la información.
- h) El medio ambiente. (Zevallos, 2005, p. 80)

La literatura sugiere a la vez la importancia de la orientación estratégica en las PYMES:

Los resultados obtenidos confirman lo que anteriores estudios habían constatado para la gran empresa: por un lado, la importancia de la orientación estratégica como elemento que influye en la gestión de la PYME y que determina sus resultados y,



Las habilidades directivas en el manejo de las finanzas para la Pequeña y Mediana Empresa

Revista Publicando, 5 No 14. No. 2. 2018, 214-223. ISSN 1390-9304
por otro lado, la confirmación de que las PYME con una estrategia más exploradora generalmente obtienen mejores resultados que el resto, debido a su mayor capacidad de gestión y de adaptación al entorno actual. (Sánchez & Marín, 2003, p. 185).

Desde el punto de vista financiero las investigaciones en Ecuador se han orientado a diagnosticar las alternativas de financiamiento (Córdova Tinta, 2010) o como estudios ,más recientes, como el de Neira Burneo (2016) recomendaron en relación con este aspecto: “Es importante, por tanto, que el Estado active políticas contracíclicas en el sistema financiero para incentivar el financiamiento de actores económicos de relevancia en el campo productivo y del empleo como las PYMES”.(Neira Burneo, 2016, p. 35). El empresario PYMES sigue por todo ello enfrentando una situación compleja en términos del manejo de las finanzas. Ello requiere que deba desarrollar habilidades directivas que le permitan enfrentar una situación que ha sido definida como compleja para las PYMES en distintos países (Li & Liu, 2016).

Este trabajo tuvo por todo ello como objetivo central el poder caracterizar las habilidades directivas que debe manejar el Gerente de PYMES para el manejo de las finanzas de este tipo de Empresas.

2. METODOS

El carácter necesariamente exploratorio y cualitativo en que fue esencial un análisis de las investigaciones reportadas y la contrastación de esta de acuerdo con el objetivo de la investigación. Se realizó por ello una investigación documental empleando como Bases de Datos especializadas Google Académico y Scopus. La revisión se realizó para “PYMES” y SME

(Small and Medium Enterprises) tanto en Google Académico como en Scopus. Esta búsqueda se estrechó para poder encontrar Modelos de Gestión Financiera para PYMES. Los primeros resultados demostraron que las investigaciones en PYMES pueden partir de determinar el papel del Liderazgo y la Innovación en las PYMES. De todo ello se llegó a delimitar un importante conjunto de referencias:

- a) 26 relacionadas directamente con los Modelos de Gestión para PYMES, incluyendo Modelos para la Gestión Financiera PYMES
- b) 129 referencias en Scopus que trataban desde distintos puntos de vista la problemática PYMES a nivel internacional.



Las habilidades directivas en el manejo de las finanzas para la Pequeña y Mediana Empresa

Revista Publicando, 5 No 14. No. 2. 2018, 214-223. ISSN 1390-9304

- c) 23 referencias más relacionadas con el análisis de la situación de las PYMES en América Latina.

3. RESULTADOS

La importancia de las PYMES en la Economía de Ecuador se ejemplifica en la Tabla 1

Tamaño de empresas con personal promedio 2016

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Microempresa	767747	49,9	90,5	90,5
	Pequeña empresa	63463	4,1	7,5	98,0
	Mediana empresa "A"	7704	,5	,9	98,9
	Mediana empresa "B"	5146	,3	,6	99,5
	Grande empresa	3864	,3	,5	100,0
	Total	847924	55,1	100,0	
Perdidos	Sistema	690636	44,9		
Total		1538560	100,0		

Fuente: Ecuador- Directorio de Empresas y Establecimientos 2016.

<http://anda.inec.gob.ec/anda/index.php/catalog/588>

Esta Tabla por un lado refleja el peso de la Microempresa (de 1 a 9 empleados) y a la vez deja claro las dificultades de recabar esta información a nivel nacional (44.9 datos perdidos), así como el esfuerzo que requeriría tanto caracterizar la cultura organizacional imperante en estas.

En este aspecto los autores tomaron en cuenta el aporte clásico de (Schein, 1990) que definió:

La cultura es una propiedad de un grupo. Por definición, por lo tanto, una organización total puede tener una cultura si ha sido un grupo estable durante un período de tiempo, y cada subgrupo dentro de esa organización puede tener una cultura propia si tiene su propia historia estable. El que uno encuentre o no una cultura en un grupo dado, por lo tanto, depende de la estabilidad de ese grupo y del número de experiencias significativas de aprendizaje que haya tenido. (Schein, 1990, p. 143)

Trabajos como el de (Moreno, Moreno, & Dávalos, 2015) tomaron en cuenta, para el caso de las PYMES mexicanas, como aspecto esencial:



Las habilidades directivas en el manejo de las finanzas para la Pequeña y Mediana Empresa

Revista Publicando, 5 No 14. No. 2. 2018, 214-223. ISSN 1390-9304

Además, la idiosincrasia del mexicano y su comportamiento en el trabajo ofrece información valiosa para considerar cómo es que debería hacerse la gestión, uso y transferencia del conocimiento, pues al comprender qué motiva al trabajador mexicano y cómo es su comportamiento en el trabajo colaborativo, será la manera de realizar una buena planeación de recursos humanos que ayuden y fomenten la innovación en las PYMES, así como un desarrollo organizacional acorde a las necesidades actuales del entorno empresarial. (Moreno et al., 2015, p. 143).

Este aspecto lleva a considerar como una habilidad directiva del gerente PYMES el conocimiento y manejo de la cultura organizacional imperante en esta. A la vez indica lo difícil y erróneo que puede ser considerar los resultados de un trabajo desarrollado en un país (Berenguer, Giráldez, & Cardone-Riportella, 2016; Cifuentes & León, 2011; Cravo, 2010; Martínez-Román, Tamayo, Gamero, Romero, & Martín, 2015) pues aunque si puedan identificarse algunos patrones comunes en la internacionalización de las PYMES (Olejnik, 2012) tampoco puede obviarse las particularidades que de hecho adopta la cultura organizacional en los distintos contextos (Duréndez, Madrid-Guijarro, & García-Pérez-de-Lema, 2011).

Otro aspecto importante que surgió del análisis crítico de la literatura revisada fue el papel del liderazgo y de sus prácticas en las PYMES (Contreras & Juárez, 2013; Robles Francia, de la Garza Ramos, & Medina Quintero, 2008) incluso unido al aspecto ya señalado en relación con la Cultura Organizacional (Wilderom, 2012). Lo señalado hasta ahora en relación con la importancia de la cultura organizacional y el liderazgo no implica ignorar la visión integral que debe regir en las habilidades directivas que se deben establecer para el caso de las PYMES. (Tamošiūnas, 2017) señalo al respecto:

El objetivo de la tarea de mejorar el sistema de gestión estratégica es racionalizar la ejecución de las principales funciones de gestión estratégica de una PYME (gestión empresarial, producción, finanzas, marketing, innovación y gestión de recursos humanos) a nivel operacional, táctico y estratégico. (p. 40).

Es decir la eficiencia de la gestión estratégica (E) puede expresarse formalmente (Tamošiūnas, 2017) como:

$$E = f(Eh, Em, Ef),$$

Donde.

Eh - la eficiencia del uso de los recursos humanos



Las habilidades directivas en el manejo de las finanzas para la Pequeña y Mediana Empresa

Revista Publicando, 5 No 14. No. 2. 2018, 214-223. ISSN 1390-9304

Em - la eficiencia del uso de los recursos materiales y otras propiedades.

Ef - la eficiencia del uso de recursos financieros

Por tanto, el manejo adecuado de estos tres factores es el que debe sentar las bases para fijar las habilidades directivas para el manejo de las finanzas en las PYMES y lo apuntado y que se deriva de lo reportado es el papel esencial de considerar liderazgo y cultura organizacional como esenciales para la eficiencia de los recursos humanos.

El gerente de PYMES enfrenta una situación de riesgo operacional (Avella Tovar & Riveros Rodríguez, 2013) que ha sido señalada por distintos autores (Foerstl, 2010; Marcelino-Sádaba & Pérez-Ezcurdia, 2010; Yiannaki, 2012). Esta situación es particularmente crítica para Ecuador, en que se señaló, como crítico:

El reclamo más insistente de parte de los actores PYMES entrevistados ha sido la falta de productos financieros adaptados a sus necesidades. De este modo, es fundamental que tanto la banca pública como la banca privada desarrollen metodologías de crédito y productos financieros en mayor sintonía con el perfil de las empresas PYME en sus sectores y territorios específicos. Se debe pensar en establecer una regulación especial para las PYMES, que incentive su financiamiento tanto por parte del sector público como privado. Tal como lo hemos expuesto anteriormente, la regulación debe hacer una diferencia entre la banca pública de desarrollo y la banca privada, como incentivo para que la primera esté dispuesta a apoyar a las PYMES que nos son atractivas para el sector financiero privado, por su perfil de riesgo. (Neira Burneo, 2016, p. 37)

4. CONCLUSIONES

La revisión realizada permitió recomendar las bases para establecer las habilidades directivas necesarias para el manejo de las finanzas de las PYMES. Estas no pueden ignorar la complejidad económica social y política en que operan las PYMES. Ello obliga a tomar en cuenta un enfoque holístico que considere

- Lograr una visión integral que debe regir en las habilidades directivas que se deben establecer para el caso de las PYMES.
- El conocimiento y manejo de la cultura organizacional imperante.
- El papel del liderazgo y de sus prácticas en las PYMES.
- La situación de riesgo operacional que enfrentan las PYMES para cada país.



Las habilidades directivas en el manejo de las finanzas para la Pequeña y Mediana Empresa

Revista Publicando, 5 No 14. No. 2. 2018, 214-223. ISSN 1390-9304

El trabajo evidenció y permitió recopilar un conjunto de importantes referencias que permiten formular posibles líneas de investigación y las dificultades en extrapolar los resultados entre países diferentes.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Avella Tovar, M. P., et al. Riveros Rodríguez, D. M. (2013). Sistema de gestión de riesgo operacional, una opción para el manejo de situaciones de cambio en las pymes colombianas.
- Berenguer, E., Giráldez, P., et al. Cardone-Riportella, C. (2016). Managerial positions of women in spanish exporting smes. *Revista Espanola de Financiacion y Contabilidad*, 1-27. doi: 10.1080/02102412.2016.1168622
- Cifuentes, I. O., et al. León, I. M. M. (2011). Measure of corporate reputation in service smes. *Revista Europea de Direccion y Economia de la Empresa*, 20(3), 77-102.
- Contreras, F., et al. Juárez, F. (2013). The effect of psychological capital on leadership practices in colombian smes. *Revista Venezolana de Gerencia*, 18(62), 247-264.
- Córdova Tinta, C. A. (2010). *Diagnóstico del sistema financiero ecuatoriano y propuesta de alternativa de financiamiento a través del capital de riesgo para pymes*. SANGOLQUÍ/ESPE/2010.
- Cravo, T. A. (2010). Smes and economic growth in the brazilian micro-regions. *Papers in Regional Science*, 89(4), 711-734. doi: 10.1111/j.1435-5957.2010.00301.x
- Duréndez, A., Madrid-Guijarro, A., et al. García-Pérez-de-Lema, D. (2011). Innovative culture, management control systems and performance in small and medium-sized spanish family firms. *Innovar*, 21(40), 137-154.
- Foerstl, K. (2010). Managing supplier sustainability risks in a dynamically changing environment-sustainable supplier management in the chemical industry (pp. 118-130).
- García, T. I. B., López, R. R., Iniesta, A. A., González, J. R., et al. Ávila, J. J. G. (2016). Factores logísticos que inciden en el aumento de la competitividad de las pymes: Una revisión de literatura. *CULCyT*(56).
- Li, J., et al. Liu, Y. (2016). *Construction of financial management model for smes*. Paper presented at the Proceedings - 8th International Conference on Intelligent Computation Technology and Automation, ICICTA 2015.



Las habilidades directivas en el manejo de las finanzas para la Pequeña y Mediana Empresa

Revista Publicando, 5 No 14. No. 2. 2018, 214-223. ISSN 1390-9304

- Marcelino-Sádaba, S., et al. Pérez-Ezcurdia, A. (2010). Risk management in sme's tackled projects. *Dyna (Spain)*, 85(6), 504-512.
- Martínez-Román, J. A., Tamayo, J. A., Gamero, J., Romero, J. E., et al. Martín, R. (2015). The competitiveness of andalusian metal-mechanical smes: A quantitative model. *Dyna (Spain)*, 90(1), 20-21.
- Moreno, F. M., Moreno, S. M., et al. Dávalos, C. G. (2015). Planeación estratégica y gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas, (pymes), herramienta básica para su permanencia y consolidación. *European Scientific Journal*, 11(31).
- Neira Burneo, S. (2016). Inclusión financiera de las pymes en el ecuador.
- Ochoa Jiménez, S., Hernández, J., Armando, C., Leyva Osuna, B. A., et al. López Figueroa, J. C. (2014). Estrategia, desempeño e identidad organizacional de las pymes manufactureras mexicanas (strategy, performance and organizational identity of the mexican manufacturing smes).
- Olejnik, E. (2012). Smes' internationalisation patterns: Descriptives, dynamics and determinants (pp. 466-495).
- Robles Francia, V. H., de la Garza Ramos, M. I., et al. Medina Quintero, J. M. (2008). Leadership of smb managers in tamaulipas, mexico using the inventory of leadership practices. *Cuadernos de Administracion*, 21(37), 293-310.
- Romero Luna, I. (2006). Las pyme en la economía global: Hacia una estrategia de fomento empresarial. *Problemas del Desarrollo*, 37(146), 31-50.
- Sánchez, A. A., et al. Marín, G. S. (2003). Orientaciones estratégica, características de gestión y resultados: Un estudio en las pyme españolas. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*(809), 169-187.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture: What it is and how to change it *Human resource management in international firms* (pp. 56-82): Springer.



**Las habilidades directivas en el manejo de las finanzas para la Pequeña y
Mediana Empresa**

Revista Publicando, 5 No 14. No. 2. 2018, 214-223. ISSN 1390-9304

Tamošiūnas, A. (2017). The integrative management model for restructuring small and medium-sized enterprises (sme). *E a M: Ekonomie a Management*, 20(3), 36-51. doi: 10.15240/tul/001/2017-3-003

Wilderom, C. (2012). A longitudinal study of the effects of charismatic leadership and organizational culture on objective and perceived corporate performance (pp. 835-848).

Yiannaki, S. M. (2012). A systemic risk management model for smes under financial crisis. *International Journal of Organizational Analysis*, 20(4), 406-422. doi: 10.1108/19348831211268607

Zevallos, E. (2005). Obstáculos al desarrollo de las pequeñas medianas empresas en américa latina. *The bi-annual academic publication of Universidad ESAN*, 11(20), June 2006.