



CAPÍTULO

---

# RELACIÓN DE CONOCIMIENTO, CAPACIDADES Y CULTURA CON LA GESTIÓN FINANCIERA DE LOS EMPRESARIOS MIPYMES DE DUITAMA

---



Olga Lilihet Matallana Kuan

## INTRODUCCIÓN

---

El comportamiento de las mipymes se constituye en uno de los objetivos de investigación más frecuentes en las ciencias económicas y administrativas porque representan el segmento empresarial de mayor importancia en el país y en Latinoamérica: Los estudios y diagnósticos realizados plantean hace años las mismas conclusiones: la debilidad de estas organizaciones en torno sus dinámicas de producción, la escasa perdurabilidad y una generación pobre de valor agregado; no obstante se reconoce que son unidades flexibles que aportan de manera considerable al empleo nacional.

La constante transformación de los patrones de consumo impone cambios orientados a modelos más eficientes y obliga a los empresarios a tener un conocimiento holístico en distintas áreas; uno de los principales retos es la toma de decisiones financieras, que tiene relación directa con el crecimiento y permanencia de estas organizaciones. Respecto a la gestión financiera, se destacan problemáticas comunes en las microempresas del departamento: la inexistencia de registros contables adecuados que permitan que las determinaciones económicas se realicen empleando criterios diferentes a la intuición; el elevado nivel de informalidad, que hace que tengan un acceso limitado al crédito financiero; la carencia de planificación y de expectativas empresariales a largo plazo, que se vincula con las esperanzas de sostenibilidad y crecimiento futuro y el pago oportuno de obligaciones tributarias, comportamiento que afecta a la empresa pero que se relaciona con el bienestar de la sociedad.

---



La debilidad de estas organizaciones en torno sus dinámicas de producción, la escasa perdurabilidad y una generación pobre de valor agregado

Actualmente la tecnología y los sistemas de información están al alcance del empresario; se cuenta con registros, pero el verdadero reto está en cómo realizar el análisis y qué determinaciones pueden tomarse con el apoyo de estos datos. Para Saavedra, Tapia y Aguilar (2016) “La importancia del uso de mecanismos de información y gestión financiera en las pymes, radica en la ayuda que representan para la toma de decisiones y la capacidad para aportar una visión de largo plazo al empresario.” (p. 67)

Desarrollar el conocimiento y la tecnología es insuficiente; la calidad de la gestión se apoya esencialmente en comportamiento humano individual y colectivo. Por eso es tan conveniente que las competencias individuales del empresario se transfieran a la organización para gestionar estos recursos, pues rara vez el deterioro empresarial tiene sus raíces en causas estrictamente financieras (Pérez, 2015). En este sentido, dada la orientación familiar de las mipymes es común que la habilidad financiera del dueño o su capacidad para leer el entorno no se transmita a los demás miembros de la empresa debido a que las organizaciones no cuentan con estructuras administrativas sólidas ni departamentalizadas; es el propietario quien toma las decisiones de producción, venta, administración.

## REVISIÓN DE LITERATURA

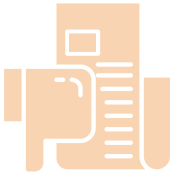
---

La Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia, Asobancaria, menciona que en el país el 99,5% de las empresas son mipymes, que se caracterizan por ciclos vitales muy cortos, derivados de unos niveles menores de conocimiento en materia económica y financiera. Estas organizaciones no tienen la capacidad de sortear los vaivenes de liquidez que imponen las fluctuaciones económicas y los retos del mercado pues en su mayoría no cuentan con acceso a la financiación (Asobancaria, 2017).

Los problemas principales de las mipymes para obtener crédito de las instituciones bancarias formales son su menor tamaño, sus bajos recursos y su estrecho aparato productivo. Estas características implican que sus costos productivos y sus amenazas financieras sean más elevados que en las empresas medianas o grandes, que cuentan con estructuras sólidas para generar retornos financieros. Esta dificultad hace que las mipymes restrinjan su capacidad de expansión y crecimiento futuros (Pérez y Titelman, 2018).

Asobancaria (2017) indica que las dificultades para acceder a financiación por parte de los empresarios radican en la insuficiencia de información y de requisitos técnicos. El primero hace referencia a que no se cuenta con datos fiables del quehacer empresarial, su nivel de ventas, sus posibilidades de crecimiento y hay también poca confianza en la fiabilidad de los balances contables, lo cual dificulta la medición del riesgo por parte de las entidades financieras ya que no pueden evaluar con facilidad el retorno de sus recursos. La segunda indica que las pymes tienen grandes retos para cumplir con los requisitos y documentos que les son exigidos; hay contratiempos asociados a la presentación de solicitudes de préstamos ante los bancos, lo que incluye la elaboración de un proyecto articulado, el diseño de una estrategia comercial y de sostenibilidad de la empresa y la carencia de documentación pertinente (Asobancaria, 2017).

La Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF) en la gran encuesta de microempresas de 2018 indagó acerca del comportamiento en aspectos como ahorro y financiamiento y encontró que la mayoría de empresarios mipymes manejan efectivo (69% en industria, 79% en comercio y 75% en servicios) superando sustancialmente los registros de cuentas de ahorro. Los microempresarios no utilizan estas cuentas porque por razones culturales prefieren manejar efectivo, además que consideran que los trámites son complejos y que el costo del 4 por 1000 es relevante (ANIF, 2018).



## Los problemas de acceso a la financiación se descomponen en dos frentes, el de insuficiencia de información (limitaciones para identificar cuál es la mejor manera de financiarse.

El empresario colombiano requiere una identificación acertada de los instrumentos financieros y de la estructura del sistema; conocer las diversas posibilidades a disposición de las empresas familiares le permitirá tomar determinaciones acertadas y ser más autónomo cuando se enfrente a decisiones financieras (Arrubla, 2016).

Respecto a temas contables, el 53 % de los microempresarios del sector industrial manifestó no llevar contabilidad, 61% en el sector comercial y 57% en el sector servicios. Los que registran información contable realizan dichos procesos mediante un contador en un 26% en industria, 25% en comercio y 22% en servicios. En materia de impuestos, las microempresas generan mayores pagos en el impuesto de industria y Comercio ICA, seguido por desembolsos al impuesto de renta, de Predial y del IVA. Se destaca que una quinta parte de los consultados manifestó no cancelar ningún impuesto (ANIF, 2018).

En las microempresas no se le da valor a la contabilidad como un instrumento de carácter estratégico; las estrategias de educación financiera en el país son relativamente incipientes. Al respecto, Lagunes, Soto y Zúñiga (2016) plantean que un empresario tiene que lidiar con las cuestiones financieras desde el momento en que decide crear su empresa y no puede obviar que el mundo empresarial es sumamente heterogéneo; es por ello que el conocimiento en finanzas adquiere una gran importancia para los emprendedores y empresarios porque brinda criterios ciertos a la hora de evaluar las mejores condiciones. En Colombia los empresarios mipymes ignoran el valor de la planeación en estos temas como herramienta para posibilitar el desarrollo, crecimiento y fortalecimiento de las organizaciones (Jiménez, Rojas y Ospina, 2013, p.138).

El conocimiento en las organizaciones es vital para lograr sostenibilidad y logros en la empresa. Gestionar habilidades organizativas requiere tener en cuenta condiciones internas orientadas al cumplimiento de objetivos empresariales y condiciones externas del entorno competitivo de la entidad (Acosta, 2013).

La gestión del conocimiento es un proceso dinámico generador de resultados empresariales surgidos de la adquisición, generación, transferencia y obtención de nuevos conocimientos que se materializan en la capacidad de la empresa para adaptarse al entorno en condiciones de incertidumbre buscando mejorar su posicionamiento competitivo para lograr mejores desempeños (Bueno, 2004).

Tsoukas (2001) indica que el conocimiento organizativo puede entenderse como la destreza que el personal de la organización ha desarrollado para llevar a cabo su trabajo en ámbitos particulares mediante la incorporación de generalizaciones cuya aplicación depende de entendimientos comunes evolucionados históricamente.

Prado y Fischer (2013) afirman que las decisiones empresariales se toman desde la apropiación de distintos conocimientos y no tomando en consideración la información en la empresa pues esta es válida cuando ha trascendido el dato y la gestión del conocimiento ocurre; es decir, los aprendizajes son útiles en la medida en que se desarrolle la capacidad para emplearlos en un contexto determinado y se generen stocks de conocimiento. Las empresas son diversas, cuentan con diferentes recursos tangibles e intangibles y tienen potencial diferente para crear conocimiento y resultados económicos y no económicos según la situación particular de la empresa. Para Lagunes et al. (2016)



La desigual naturaleza de los flujos de conocimiento en cada caso – exploración, explotación y ambidestreza organizacional –, requerirá distintas determinaciones respecto a las condiciones que se deben potenciar para la toma de decisiones estratégicas y la adaptación a las circunstancias del entorno (p. 36).

Álvarez y Abreu (2008) aseguran que la mayor parte de las elecciones empresariales corresponden a temas financieros, por lo que el papel del tomador de decisiones financieras en la operación de la empresa resulta decisivo para las áreas que constituyen la organización; y no solo las financieras sino también las de producción, manufactura y personal, entre otras. Respecto a las capacidades, en una organización los recursos tangibles están normal-

mente cuantificados y relacionados en los estados contables y financieros; son básicamente capital, infraestructura y tecnología dura. Los recursos intangibles como el conocimiento, la experiencia y los recursos organizacionales abarcan la capacidad para la toma de decisiones, el manejo de información, la tecnología y los procesos administrativos; estos recursos se perciben, pero son difíciles de cuantificar (Pinto, 2007). Las capacidades, como recurso intangible, se encuentran de manera individual y en los grupos y se manifiestan en su forma de interactuar, cooperar y tomar decisiones en el interior de la empresa. Se trata de fenómenos sociales ligados al capital humano y creados con el paso del tiempo dentro de las organizaciones (Lagunes et al., 2016).

Las capacidades organizacionales son las habilidades de una organización para emplear recursos y ejecutar sus actividades; se construyen en el seno de la empresa y se hacen evidentes en la forma como esta implementa y evoluciona sus procesos internos. Para realizar su actividad productiva las empresas emplean recursos, sistemas y procesos relacionados con el liderazgo estratégico, la estructura organizacional, la gestión financiera, la infraestructura, la gestión de programas y servicios, la gestión de procesos y los vínculos entre organizaciones. Estas capacidades mejoran cuando individuos y organizaciones desarrollan sus aptitudes individuales y colectivas para desempeñar funciones, resolver problemas y fijar y lograr objetivos (Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden, y Plinio, 2002).

El modelo de capacidades dinámicas sirve para explicar cómo se desarrollan y construyen las capacidades en el interior de una organización; al respecto Teece, Pisano, y Shuen (1997) señalan las capacidades dinámicas como aquellas donde la empresa logra integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para atender con agilidad los cambios del entorno. El término “dinámico” se refiere a la capacidad de renovar las competencias con el fin de lograr la congruencia con el entorno cambiante. El término “capacidades” hace referencia a la adaptación, integración y reconfiguración interna y externa de la organización, los recursos y las competencias que satisfacen las necesidades de un entorno cambiante.

Varias definiciones de capacidades se centran en el conocimiento como un componente fundamental; por ejemplo La “teoría del comportamiento de la firma”, de Cyert y March, asume que las empresas tienen un cierto grado de control sobre su entorno de mercado y se adaptan a su hábitat a través de procesos de aprendizaje. El aprendizaje tiene lugar después de la retroalimentación; es decir, cuando se trae nuevo conocimiento del mercado a la organización. En este panorama, la empresa se enfrenta con problemas particulares y responde a este tipo de problemas a través de formas nuevas o alternativas de hacer (Huygens, Van Den Bosch, Volberda, & Baden-Fuller, 2001).

Huygens et al. (2001) sugieren cuatro categorías de capacidad que permiten la incorporación explícita de la conducta a las organizaciones: primera, las capacidades gerenciales, desarrolladas respecto a las estructuras cognitivas y modelos mentales que subyacen a



una visión estratégica; segunda, la adquisición o movilización de activos especializados y únicos de la organización; tercera, la innovación y el aprendizaje organizacional. La última categoría se refiere a las salidas físicas y de activos intangibles basados en el conocimiento como las redes de reputación y la relación con proveedores y clientes (Huygens et al., 2001).

La construcción de capacidades implica adaptación, cambio y combinación de recursos difíciles de imitar: capitalizar el aprendizaje haciendo el proceso (...) más efectivo y menos costoso en el tiempo. Se logra mediante la prueba y error de las rutinas operativas, la repetición de prácticas, el aprendizaje de los errores cometidos y la experiencia, entre otros; es por eso que cada organización cuenta con capacidades diferenciales (Garzón, 2015).

Así, la organización cuenta con capacidades esenciales pero desarrolla rigideces esenciales. Para superar estas rigideces y propiciar el reaprender capacidades se requieren rutinas organizacionales con las cuales la organización modifique sus recursos (adquiriendo, integrando y recombinando) para posibilitar otras estrategias de creación de valor. Esto significa que la empresa debe integrar capacidades que le generen evolución y le permitan combinar otros recursos para el logro de nuevas ventajas competitivas (Garzón, 2015).

Usualmente las mipymes no son conscientes de la existencia de competencias específicas internas y tampoco identifican si esas se relacionan con los recursos y las capacidades, pero desde la perspectiva de las capacidades dinámicas se indica que las capacidades producto del aprendizaje cíclico se convierten en nuevas capacidades empresariales (Pinto, 2007).

Respecto a la cultura, las normas culturales, las costumbres establecidas, los hábitos, las maneras de pensar, los valores y las normas informales no escritas de una sociedad, influyen la forma de trabajo de las organizaciones y al sumar estos factores dan a la organización su personalidad, determinan su desempeño y la calidad de su quehacer, pues tienen una relación estrecha con la motivación organizacional. (Lusthaus et al., 2002)

En términos de cultura organizacional se requiere tomar en cuenta las características individuales de la población de la región estudiada. Al respecto Arroyo (2008) asegura que las orientaciones de la cultura latinoamericana inciden directamente en el origen y desarrollo de las microempresas de la región. El emprendimiento y las formas de organizar y administrar las empresas se orientan claramente a las relaciones y no a los negocios, a un colectivismo limitado al núcleo familiar y conocidos más cercanos que normalmente son los que ocupan los puestos estratégicos de dirección; esto ocurre más por la confianza que por las competencias o calidades requeridas que ostentan esas personas.

Aunque no existe mucha investigación específica en torno a cultura financiera, se infiere que es un factor fundamental de competitividad en la empresa, pero se requiere de empresarios que conozcan fundamentos financieros para que den valor a estas áreas.

## RESULTADOS CORRELACIÓN DE VARIABLES ESTUDIADAS

---

Las hipótesis planteadas en el estudio se relacionan con la formulación del problema y la operacionalización de variables. La investigación es de tipo descriptivo correlacional y pretende evaluar la relación entre variables estudiadas.

Se plantean las siguientes hipótesis:

H0: No existe relación significativa ente la variable Conocimiento (C) y la variable Capacidades (Ca).

H1: Sí existe relación significativa ente la variable Conocimiento (C) y la variable Capacidades (Ca).

H0: No existe relación significativa ente la variable Conocimiento (C) y la variable Cultura (Cu).

H2: Sí existe relación significativa ente la variable Conocimiento (C) y la variable Cultura (Cu).

H0: No existe relación significativa ente la variable Capacidades (Ca) y la variable Cultura (Cu).

H3: Sí existe relación significativa ente la variable Capacidades (Ca) y la variable Cultura (Cu).

A continuación se presentan los resultados de la relación entre las variables Conocimiento – Capacidades, Conocimiento – Cultura y Capacidades – Cultura y se revisa la relación entre las variables consolidadas.

Se realiza el cálculo del índice de la correlación Rho de Spearman. Este coeficiente se utiliza para datos ordinales o los de intervalo que no satisfacen el supuesto de normalidad. Los valores del coeficiente van de -1 a +1. Los valores positivos indican una relación directa y los negativos una relación inversa. Los valores absolutos mayores indican que la relación es mayor.

En la tabla 23 se destacan los ítems referidos a poseer conocimiento financiero, tener profesional contable y comprender el balance general y estados de resultados, que tiene una correlación negativa con los 4 ítems de capacidades. Aunque los empresarios dicen tener conocimientos financieros medios, no los usan para orientar sus conductas financieras.

Existen fuertes correlaciones positivas en torno a la utilidad de la información financiera a la hora de invertir pues son decisiones que se asumen con mayor cuidado que las que se toman en el quehacer empresarial diario. Para utilizar servicios financieros se considera necesario conocer de normas contables y el nivel de ganancias. El comportamiento después de la inversión e información de la cantidad a producir indica alta correlación, lo que puede interpretarse como temor de los empresarios para realizar inversiones, lo que obliga a una mayor atención en los procesos productivos.

**TABLA 23.** *Correlación conocimiento – capacidades*

Rho de Spearman	24 Consolidado Inversión	25 Consolidado Servicio financiero	26 Consolidado Momentos de crisis	27 Consolidado Después de invertir
11 Nivel de conocimiento financiero	-,559**	-,477**	-,631**	-,683**
12 Profesionales área financiera	-,589**	-,282**	-,566**	-,655**
13 Nivel de comprensión balance general	-,585**	-,456**	-,611**	-,677**
14 Nivel de comprensión estado de resultados	-,518**	-,481**	-,597**	-,670**
15 Consolidado Estrategias de planificación	,677**	,709**	,806**	,778**
16 Nivel de ventas empresa	,554**	,492**	,607**	,643**
17 Consolidado Fijación de precio	,603**	,676**	,654**	,728**
18 Consolidado Información cantidad a fabricar	,715**	,684**	,849**	,889**
19 Utilidad información estados financieros	1,000**	,554**	,698**	,824**
20 Conocimiento normas internacionales contabilidad	,554**	1,000**	,737**	,749**
21 Implementación normas de contabilidad	,698**	,737**	1,000**	,859**
23 Consolidado Obtención ganancias	,609**	,755**	,755**	,751**
**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)				
*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)				

Fuente: las autoras

En la tabla 24 se destacan nuevamente los ítems referidos a poseer conocimiento financiero, tener profesional contable y comprender el balance general y estados de resultados, que tiene una correlación negativa con todos los elementos de cultura, presumiblemente. Aunque los consultados manifestaron tener conocimientos financieros medios, es evidente que no los poseen; más cuando en estas preguntas fue muy notoria la respuesta “no sabe” o “no responde”. En las correlaciones positivas muy fuertes, superiores a 0,8, llama la atención la de obtención de ganancias con disciplina financiera pues la gran mayoría de encuestados asegura que obtiene ganancias en razón de los procesos de gestión interna dentro de la empresa y en la pregunta de disciplina financiera prima el apropiar objetivos, controlarlos y evaluarlos y la rigurosidad para cumplir los compromisos adquiridos, lo que indica que el conocimiento que se da dentro de las microempresas está marcado por una cultura etnocéntrica de empresas orientadas a la norma, factor que se manifiesta al conocer la cultura del empresario boyacense: comportamientos, actitudes y aptitudes laborales y empresariales que se orientan por las costumbres y el entorno cultural.

**TABLA 24.** *Correlación conocimiento – cultura*

Rho de Spearman	11 Nivel de conocimiento financiero	12 Profesionales área financiera	13 Nivel de comprensión balance general	14 Nivel de comprensión estado de resultados	15 Consolidado Estrategias de planificación	16 Nivel de ventas empresa	17 Consolidado Fijación de precio	18 Consolidado Información cantidad a fabricar	19 Utilidad información estados financieros	20 Conocimiento normas internacionales contabilidad	21 Implementación normas de contabilidad	23 Consolidado Obtención ganancias
28 Consolidado Disciplina financiera	-,471**	-,373**	-,464**	-,486**	,728**	,545**	,658**	,731**	,619**	,778**	,712**	,848**
29 Consolidado Valores organizacionales	-,460**	-,295**	-,443**	-,463**	,653**	,503**	,649**	,634**	,573**	,813**	,681**	,769**
30 Consolidado Proactividad	-,534**	-,482**	-,525**	-,522**	,775**	,585**	,651**	,804**	,737**	,733**	,770**	,724**
31 Consolidado Transparencia	-,421**	-,254**	-,378**	-,400**	,740**	,475**	,618**	,684**	,561**	,796**	,704**	,727**
32 Consolidado Honestidad	-,471**	-,241**	-,429**	-,449**	,712**	,471**	,630**	,653**	,553**	,794**	,696**	,730**
33 Consolidado Fortalecimiento de conocimientos	-,626**	-,460**	-,619**	-,615**	,609**	,553**	,602**	,647**	,589**	,644**	,683**	,659**
34 Consolidado Filosofía	-,506**	-,450**	-,499**	-,498**	,780**	,568**	,683**	,795**	,694**	,735**	,762**	,696**

Rho de Spearman	11 Nivel de conocimiento financiero	12 Profesionales área financiera	13 Nivel de comprensión balance general	14 Nivel de comprensión estado de resultados	15 Consolidado Estrategias de planificación	16 Nivel de ventas empresa	17 Consolidado Fijación de precio	18 Consolidado información cantidad a fabricar	19 Utilidad información estados financieros	20 Conocimiento normas internacionales contabilidad	21 Implementación normas de contabilidad	23 Consolidado Obtención ganancias
35 Consolidado Empleado nuevo	,566"	-,319"	-,533"	-,517"	,654"	,478"	,611"	,674"	,623"	,755"	,690"	,696"
36 Consolidado Filosofía financiera	-,440"	-,291"	-,422"	-,427"	,729"	,471"	,650"	,660"	,609"	,713"	,646"	,671"
37 Consolidado Cultura organizacional financiera	-,434"	-,252"	-,424"	-,442"	,690"	,499"	,672"	,685"	,538"	,837"	,705"	,801"
38 Consolidado Cultura organizacional	-,282"	-,569"	-,374"	-,291"	,257"	,354"	,291"	,446"	,490"	,105"	,337"	,192"
39 Consolidado Responsabilidad Financiera	-,408"	-,270"	-,405"	-,417"	,697"	,490"	,672"	,685"	,573"	,779"	,675"	,787"
40 Consolidado Responsabilidad Social	-,436"	-,233"	-,409"	-,449"	,711"	,470"	,673"	,675"	,537"	,774"	,704"	,745"
41 Consolidado indicador responsabilidad económica	-,446"	-,314"	-,431"	-,454"	,736"	,481"	,660"	,701"	,577"	,789"	,741"	,773"
42 Consolidado éxito	-,464"	-,396"	-,420"	-,443"	,808"	,502"	,652"	,745"	,667"	,717"	,744"	,722"
43 Consolidado manejo del dinero	-,486"	-,231"	-,473"	-,513"	,676"	,498"	,652"	,647"	,549"	,780"	,654"	,724"
44 Consolidado visión en 5 años	-,485"	-,273"	-,455"	-,475"	,702"	,506"	,597"	,639"	,583"	,773"	,698"	,721"

En la tabla 25 se destaca la relación entre la proactividad y la filosofía en las decisiones posteriores a la inversión. La gran mayoría de encuestados refirió la proactividad como tomar acción sobre una que amerita riesgo; en la pregunta sobre conductas posteriores a inversión se destaca el ítem de revisar contantemente las consecuencias. De este resultado se infiere que la inversión es vista por los microempresarios como un riesgo y no como una oportunidad de apalancamiento o crecimiento. La filosofía empresarial predominante es la orientación hacia el bienestar y cumplimiento con los trabajadores, que consideran su mayor recurso.

**TABLA 25.** *Correlación conocimiento – cultura*

Rho de Spearman	24 Consolidado Inversión	25 Consolidado Servicio financiero	26 Consolidado Momentos de crisis	27 Consolidado Después de invertir
28 Consolidado Disciplina financiera	,619**	,778**	,712**	,788**
29 Consolidado Valores organizacionales	,573**	,813**	,681**	,722**
30 Consolidado Proactividad	,737**	,733**	,770**	,854**
31 Consolidado Transparencia	,561**	,796**	,704**	,737**
32 Consolidado Honestidad	,553**	,794**	,696**	,714**
33 Consolidado Fortalecimiento de conocimientos	,589**	,644**	,683**	,688**
34 Consolidado Filosofía	,694**	,735**	,762**	,867**
35 Consolidado Empleado nuevo	,623**	,755**	,690**	,709**
36 Consolidado filosofía financiera	,609**	,713**	,646**	,717**
37 Consolidado Cultura organizacional financiera	,538**	,837**	,705**	,736**
38 consolidado Cultura organizacional	,490**	,105	,337**	,425**
39 consolidado Responsabilidad financiera	,573**	,779**	,675**	,736**
40 Consolidado Responsabilidad Social	,537**	,774**	,704**	,718**
41 Consolidado Indicador responsabilidad económica	,577**	,789**	,741**	,763**
42 Consolidado Éxito	,667**	,717**	,744**	,819**
43 consolidado manejo del dinero	,549**	,780**	,654**	,705**
44 Consolidado Visión en 5 años	,583**	,773**	,698**	,715**

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral). \* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

En la tabla 26 se plantean los resultados desde el análisis correlacional de las variables completas y se contrastan las hipótesis generales del estudio teniendo en cuenta el objetivo general, que se orientó a determinar la relación de la gestión financiera fundamentada en las variables de investigación.

**TABLA 26.** *Correlación conocimiento – cultura*

Rho de Spearman	V1 Consolidado Resultados conocimiento	V2 Consolidado Resultados capacidades	V3 Consolidado Resultados cultura
V1 Consolidado Resultados conocimiento coeficiente de correlación	1,000	,950**	,794**
Sig. (bilateral)	.	,000	,000
V2 Consolidado Resultados capacidades coeficiente de correlación	,950**	1,000	,803**
Sig. (bilateral)	,000	.	,000
V3 Consolidado Resultados cultura coeficiente de correlación	,794**	,803**	1,000
Sig. (bilateral)	,000	,000	.

Los resultados de la tabla 26 permiten rechazar las hipótesis nulas y aceptar las hipótesis de investigación: H1, H2 y H3.

En la H1 la relación significativa de conocimiento y capacidades se explica en que el conocimiento, tácito o explícito, se relaciona con el desarrollo de habilidades y capacidades en la organización. Sin embargo, es notorio que aunque los empresarios refirieron un nivel medio de conocimientos, este no hace parte de las habilidades y comportamientos que se emplean en la gestión empresarial.

En la H2, al relacionar el consolidado de la variable conocimiento con la variable cultura, se puede aceptar la hipótesis, que muestra sin embargo una relación más baja que la sé que se estableció entre conocimiento y capacidades. La discusión de este

aspecto nos lleva a desarrollos epistemológicos relacionados con el conocimiento y su vinculación con la cultura del boyacense. La cultura afecta positivamente la transferencia interna de conocimiento en las empresas estudiadas.

En la H3, al relacionar el consolidado de la variable capacidades con la variable cultura, se puede aceptar la hipótesis, pero como ya se ha determinado, hay una influencia de la cultura del empresario de la región en las actitudes y aptitudes desarrolladas en la gestión financiera de sus empresas.



## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

---

En el estudio se pudo establecer que los conocimientos y capacidades son influenciados por el factor cultural. El conocimiento entendido como una función cognitiva se basa en la cultura que tiene un desarrollo eminentemente social. Conocimiento y cultura están ligados de manera indiscutible pues cuando los conocimientos se comparten en una organización, entran a formar parte de un conocimiento colectivo que puede constituirse en conocimiento organizacional. El enfoque de Morín, como se cita en Tortolero (2015), indica que los conocimientos adquiridos y el compartir de estos van generando en las personas “representaciones colectivas” y este pensamiento común se instala en las normas que organizan la sociedad controlando los comportamientos individuales. El proceso es de doble vía pues cultura y conocimiento se retroalimentan entre sí.

De acuerdo a Tortolero (2015) y bajo la perspectiva de Morín: “la inter-transformación cultura-conocimiento sucede como producto de esta interacción del hombre como ser pensante, generador y receptor de conocimiento, con su entorno físico y social”, situación evidente en las microempresas estudiadas.

La cultura del empresario boyacense se orienta al individualismo en la gestión empresarial. Los resultados indican que tomar decisiones y plantear estrategias de planificación financiera se basan en la experiencia personal más que en los criterios que puedan indicar los estados financieros o los profesionales de estas áreas.

La cultura organizacional permea los valores organizacionales del microempresario. La prudencia se destacó a la hora de realizar inversiones o establecer nuevas líneas productivas, lo cual, dadas las condiciones actuales de mercado, no es del todo coherente con objetivos de crecimiento, inversión o diversificación y ratifica el temor fuerte de invertir y la perdurabilidad de las empresas en el largo plazo.

Los empresarios mipymes consultados dan especial importancia al cumplimiento de compromisos adquiridos y a la observancia de los requerimientos de las entidades gubernamentales. Se destaca la responsabilidad con que se asumen obligaciones financieras con el Estado, proveedores, clientes y empleados. La preocupación principal respecto al trabajador se orienta al cumplimiento con los salarios y a la convivencia entre los colaboradores.

En el marco de esta investigación los empresarios mipymes consultados valoran más a trabajadores que empleen racionalmente el tiempo, la materia prima y la tecnología que a empleados que se destaquen por ser propositivos. Las empresas manufactureras o industriales usualmente compran materiales para realizar su proceso productivo por lo cual es de vital importancia la gestión de compras adecuada, es decir, pactar condiciones comerciales y crediticias con proveedores y entidades de crédito. Las decisiones de producción implican la racionalización de tareas y la mecanización y estandarización de la producción. En las ventas se requiere tener unos stocks de seguridad, métodos publicitarios y descuentos y rebajas. En los cobros, descuentos financieros, anticipos de clientes y negociación de cuentas con los mismos (Haro de Rosario y Rosario, 2017). Las capacidades que se desarrollan a nivel empresarial se orientan más al uso racional de los recursos que a la búsqueda de oportunidades de mercado.

Los empresarios consultados tienen comportamientos y actitudes orientados a la generación de rentabilidad; aspectos como el ahorro o la liquidez no son muy considerados. En relación con este tema el Banco Mundial (2013) menciona que generar mayores capacidades financieras fundamenta y respalda mejores decisiones financieras y acelera la inclusión financiera responsable. Para Ramos y García (2017), no se requiere únicamente tener los conocimientos financieros o saber cuáles son los comportamientos deseables en materia financiera sino que también se requiere aplicar estos conocimientos y habilidades en la toma de decisiones financieras. Conocer las diferentes opciones financieras es una práctica que incrementa el manejo sano de las finanzas y lleva a decisiones más sostenibles en un plazo mediano y largo.

Los empresarios consultados manifiestan cierta desconfianza a la hora de endeudarse y si requieren hacerlo optan por recursos familiares o recursos internos para su financiamiento. Al respecto Ferraz y Ramos (2018) afirman que:



Esto puede ser ocasionado por cuatro posibles razones (...); La primera sería que las empresas reciben información y hacen elecciones en función del monto de los recursos internos (...) lo que indica que hay factores estructurales que frenan las acciones públicas o privadas. La segunda, es que dan prelación a los recursos internos por tener poca información sobre las ventajas y desventajas de recurrir a recursos de terceros, caso en el cual el problema es de carácter informativo (...) y el alcance de la acción pública estaría limitado a la esfera de la información. La tercera, que las empresas (...) tampoco tienen la capacidad necesaria para analizar sus necesidades, solucionar este inconveniente es más complejo en términos de los instrumentos que deben utilizarse. La cuarta, es que no están dispuestas a solicitar recursos de terceros debido a los inadecuados servicios bancarios disponibles, caso en el cual se hace necesaria una intervención pública, difundiendo las ofertas de créditos o de fomento empresarial.

Al respecto Engerman, como se citó en Lusthaus et al. (2002), indica que las particularidades culturales afectan el grado de tolerancia del riesgo (o de evasión del riesgo) de una sociedad, así como el apoyo a la iniciativa individual; dichos elementos a su vez pueden tener influencias negativas o positivas en las organizaciones.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

---

Al identificar la relación entre conocimientos, capacidades y cultura y cómo estas variables afectan la gestión financiera de los empresarios estudiados, se determinó la correlación positiva de las variables analizadas y se estableció que fortalecer conocimientos financieros permitirá desarrollar habilidades en el interior de la organización. Sin embargo, este proceso no se logra si no se realiza un modelamiento en la cultura de la organización que dé más relevancia a los aspectos financieros y a la utilidad de la información contable, no como meros datos destinados al cumplimiento de informes o a cumplir obligaciones fiscales, sino como herramientas indispensables para decidir y direccionar estratégicamente la microempresa.

En las microempresas observadas hay una presencia marcada de empresas familiares cuya gestión financiera es determinada por el propietario e influenciada por sus patrones culturales. Hay una línea muy fina que divide las finanzas personales de las empresariales; las decisiones se toman basándose en el sentido común y en la experiencia y no hay mecanismos claros que permitan desarrollar habilidades y destrezas en la organización y que propendan por una gestión sostenible del conocimiento financiero.

No se evidencian claros patrones o mecanismos de transferencia de conocimiento financiero a los demás miembros de la empresa; así, es más complejo desarrollar capacidades que se traduzcan en comportamientos y actitudes financieras adecuadas en el interior y exterior de la organización. Los empresarios que usualmente tienen funciones diversas y no manejan una visión estratégica del desarrollo de su negocio descuidan la gestión financiera y la consulta permanente de los sistemas de información de los que disponen para direccionar una toma de decisiones correcta; esto hace que se orienten a tomar las que representen menores trámites como el interés por el manejo de dinero en efectivo, el apalancamiento basado en créditos familiares, el poco seguimiento financiero a las inversiones realizadas o el desinterés por conocer las condiciones de mercado de su entorno.

La gestión financiera de los microempresarios se puede fortalecer mediante los conocimientos transferidos al quehacer normal de las organizaciones. Esto implica modificar la cultura y orientarla hacia el desarrollo de capacidades y habilidades en el interior de la organización. Revisar las prácticas financieras ayuda a manejar de mejor manera los recursos con que cuenta la microempresa, pero es evidente que se requiere educación financiera pertinente. El problema no parece radicar en la competencia financiera y su comprensión sino en que esta información no se está transfiriendo dentro de la entidad, no se apropia en los procesos productivos ni modela la cultura empresarial.

## REFERENCIAS

---

Acosta, J. (2013). Capacidad de innovación y resultados empresariales. Un modelo explicativo. *Pensamiento y Gestión*, (35), pp. 25-63. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/6104/3514>

Álvarez, M. y Abreu, J. (2008). Estrategias financieras en la pequeña y mediana empresa, pp. 65-104. Recuperado de [http://www.spentamexico.org/v3-n2/3\(2\)%2065-104.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n2/3(2)%2065-104.pdf)

Arroyo, I. (2008). La cultura y el proceso de globalización en el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas latinoamericanas, pp. 381-395. Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/7171/6852>

Arrubla, M. (2016). Finanzas y educación financiera en las empresas familiares Pymes, pp. 99-118. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5732164>

Asobancaria. (2017). La educación financiera como motor de las Mipymes en Colombia. *Revista Coyuntura Pyme / Anif*. Recuperado de <https://www.Asobancaria.com/wpcontent/uploads/2018/02/1094.pdf>

Banco Mundial. (2013). *Capacidades financieras en Colombia: resultados de la encuesta nacional sobre comportamientos, actitudes y conocimientos financieros*. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/content/dam/Worldbank/document/LAC/Capacidades%20Financieras%20en%20Colombia.pdf>

Bueno, E. (2004). Fundamentos epistemológicos de dirección del conocimiento organizativo: desarrollo, medición y gestión de intangibles. *Economía Industrial*, (357), pp. 13-26. Recuperado de [https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/357/03\\_EduardoBueno\\_357.pdf](https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/357/03_EduardoBueno_357.pdf)

Ferraz, J. y Ramos, L. (2018). *Inclusión financiera para la inserción productiva de las empresas de menor tamaño en América Latina: innovaciones, factores determinantes y prácticas de las instituciones financieras de desarrollo*. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/43427-inclusion-financiera-la-insercion-productiva-empresas-menor-tamano-america>

Garzón, M. (2015). Modelo de capacidades dinámicas. *Revista Dimensión Empresarial*, 13 (1), pp. 111-131. Recuperado de <https://doi.org/10.15665/rde.v13i1.341>

Haro de Rosario, A. y Rosario, J. (2017). *Gestión Financiera*. España: Editorial Universidad de Almería. Recuperado de [https://books.google.com.co/books?id=MXQrD-wAAQBAJ&pg=PA2&lpg=PA2&dq=Haro+de+Rosario,+A.+y+Rosario.+\(2017\).+Gesti%C3%B3n+Financiera&source=bl&ots=qWZeJb8Mdr&sig=ACfU3U1r-dKuGJX-G9EPkEPUS\\_aOLAzr0aA&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKewiK\\_P23y-dblAhUtrVvKkHabyBHUQ6AEwCHoECAkQAQ#v=onepage&q=Haro%20de%20Rosario%2C%20A.%20y%20Rosario.%20\(2017\).%20Gesti%C3%B3n%20Financiera&f=false](https://books.google.com.co/books?id=MXQrD-wAAQBAJ&pg=PA2&lpg=PA2&dq=Haro+de+Rosario,+A.+y+Rosario.+(2017).+Gesti%C3%B3n+Financiera&source=bl&ots=qWZeJb8Mdr&sig=ACfU3U1r-dKuGJX-G9EPkEPUS_aOLAzr0aA&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKewiK_P23y-dblAhUtrVvKkHabyBHUQ6AEwCHoECAkQAQ#v=onepage&q=Haro%20de%20Rosario%2C%20A.%20y%20Rosario.%20(2017).%20Gesti%C3%B3n%20Financiera&f=false)

Huygens, M., Van Den Bosch, F., Volberda, H. & Baden-Fuller, C. (2001). *Coevolution of Firm Capabilities and Industry Competition*. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/9070/51770ea61c0ef74b887277b1c42daa954942.pdf>

Jiménez, J., Rojas, F. y Ospina, H. (2013). La planeación financiera: un modelo de gestión en las mipymes. *Face*, Universidad de Pamplona. (13), pp. 137-150. Recuperado de [http://ojs.unipamplona.edu.co/ojs\\_viceinves/index.php/FACE/article/view/964/570](http://ojs.unipamplona.edu.co/ojs_viceinves/index.php/FACE/article/view/964/570)

Lagunes, P., Soto, A. y Zúñiga, S. (2016). Desarrollo de la Capacidad de Absorción Mediante Prácticas de Gestión del Conocimiento en PYMES Alimentarias del Sector Manufacturero. *Strategy, Technology & Society* 3 (2), pp. 69-94. Recuperado de <http://www.ijsts.org/index.php/STS3/article/view/5/19>

Lusthaus, C., Adrien, M., Anderson, G., Carden, F., y Plinio, G. (2002). *Evaluación organizacional marco para mejorar el desempeño*. Recuperado de <https://publications.iadb.org/en/publication/16314/organizational-assessment-framework-improving-performance>

Pérez, J. (2015). *La gestión financiera de la empresa*. Recuperado de [https://books.google.com.co/books/about/La\\_gestión\\_financiera\\_de\\_la\\_empresa.html?id=WJ16CgAAQBAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.co/books/about/La_gestión_financiera_de_la_empresa.html?id=WJ16CgAAQBAJ&redir_esc=y)

Pérez, E., y Titelman, D. (2018). *La inclusión financiera para la inserción productiva y el papel de la banca de desarrollo*. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/44213-la-inclusion-financiera-la-insercion-productiva-papel-la-banca-desarrollo>

Pinto, J. (2007). Sistemas de gestión de competencias basados en capacidades y recursos y su relación con el sistema secuencial de gestión del conocimiento, realizadas por las pequeñas empresas del urola medio (españa). *Estudios Gerenciales*, 23 (105), pp. 13-38. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(07\)70023-2](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(07)70023-2)

Prado, J., y Fischer, A. (2013). Condiciones de la gestión del conocimiento, capacidad de innovación y resultados empresariales. Un modelo explicativo. *Pensamiento y gestión* 35, pp. 25-63. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/6104/3514>

Ramos, J., y García, A. (2017). Educación financiera: una aproximación teórica desde la percepción, conocimiento, habilidad, y uso y aplicación de los instrumentos financieros. *Revista INFAD de psicología*, 2 (2), pp. 267-278. Recuperado de <http://www.infad.eu/RevistaINFAD/OJS/index.php/IJODAEP/article/view/888/969>

Saavedra M., Tapia B. y Aguilar M. (2016). La gestión financiera en las pymes del Distrito Federal, México. *Revista Perspectiva Empresarial*, 3, pp. 55-69. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/307949960\\_La\\_gestion\\_financiera\\_en\\_las\\_pymes\\_del\\_Distrito\\_Federal\\_Mexico](https://www.researchgate.net/publication/307949960_La_gestion_financiera_en_las_pymes_del_Distrito_Federal_Mexico)

Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 509-533. Recuperado de [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545\\_Fall%202019/Teece,%20Pisano%20and%20Shuen%20\(1997\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202019/Teece,%20Pisano%20and%20Shuen%20(1997).pdf)

Tortolero, I. (2015), Cultura y Conocimiento, un pensamiento de Morin. En Reflexiones de Educación, Cultura y Tecnología. Recuperado de <https://idanerlist0.wixsite.com/my-blog/single-post/2015/04/27/Cultura-y-Conocimiento-un-pensamiento-de-Morin>

Tsoukas, H. (2001). What is organizational knowledge? *Journal of Management Studies*, 38 (7), pp. 973-993. Recuperado de <https://www.htsoukas.com/wp-content/uploads/2014/05/2001-E.-Vladimirou-What-is-organizational-knowledge.pdf>