

Análisis sectorial de estrategias financieras y comerciales de las Pymes del sector de  
alimentos en la ciudad de Ibagué.

Presentado Por:

Liseth Liliana Buitrago Rey

Carlos Mauricio Zapata Morales

Asesor:

Ivo Alfonso Rengifo Silva

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Facultad de Administración Financiera

Ibagué, noviembre de 2020

### *Dedicatoria*

*A Samara y Brian, por motivarnos cada día y acompañarnos en busca de un futuro mejor.*

### *Agradecimientos*

*En primer lugar, queremos agradecer a Dios; solo por su voluntad culminamos una etapa más de nuestras vidas, y su mano nos ha sostenido en cada paso académico que hemos dado.*

*A nuestro tutor Ivo Alfonso Rengifo, quien con sus aportes y orientación nos llevó a alcanzar los resultados que se buscaban.*

*A la corporación Universitaria Minuto de Dios, por brindarnos las herramientas para llevar a cabo este proceso y por inculcar cada valor y cada enseñanza primordial para alcanzar el éxito.*

*Por último, agradecemos a nuestra familia, por apoyarnos cuando sentíamos decaer, en especial a nuestros padres y a Rosalba Rey, que siempre estuvieron ahí para darnos sus*

*palabras de apoyo.*

*Muchas gracias a todos.*

## Tabla de contenido

Introducción .....	7
Resumen.....	8
Abstract.....	9
Problema de Investigación .....	10
Formulación del problema .....	12
Objetivos .....	13
Objetivo General.....	13
Objetivos específicos.....	13
Justificación.....	14
Marco de referencia .....	15
Antecedentes .....	15
Repercusión de las pandemias en el sector económico colombiano.....	18
Marco Normativo.....	21
Marco teórico .....	22
Metodología.....	25
Población.....	26
Muestra.....	27
Instrumentos de recolección de datos.....	27
La encuesta.....	28
El cuestionario.....	28

Diseño del cuestionario .....	28
Análisis .....	29
Conclusiones .....	45
Recomendaciones .....	47
Lista de Referencias .....	49
Anexo .....	54

## Tabla De Figuras

<b>Figura 1.</b> Las Cuatro P De La Mezcla Del Marketing .....	25
<b>Figura 2.</b> Clasificación De La Pyme .....	29
<b>Figura 3.</b> Antigüedad De La Empresa .....	30
<b>Figura 4.</b> Formalización De Las Pyme .....	30
<b>Figura 5.</b> Crisis Económica y Financiera a Causa Del Covid-19 .....	31
<b>Figura 6.</b> Estructuración Comercial Y Financiera Durante el último Semestre .....	32
<b>Figura 7.</b> Cambio de Operaciones Para Protección De Las Pymes .....	33
<b>Figura 8.</b> Desafíos Enfrentados Por Las Pymes En La Actual Pandemia.....	33
<b>Figura 9.</b> Presupuesto de Ingresos Y Gastos .....	34
<b>Figura 10.</b> Presupuesto Como Herramienta de Planificación Financiera .....	35
<b>Figura 11.</b> Despidos De Personal A Causa Del Covid-19.....	36
<b>Figura 12.</b> Insuficiencia De Efectivo .....	37
<b>Figura 13.</b> Cese de Actividades a Causa de Decretos Emitidos Por Covid-19.....	37
<b>Figura 14.</b> Demanda De Productos En El Último Semestre .....	39
<b>Figura 15.</b> Variación de Costos Y Materias Primas.....	39
<b>Figura 16.</b> Suministro de Materias Primas E Insumos Por Parte De Los Proveedores .....	40
<b>Figura 17.</b> Fuentes Propias De Financiamiento .....	40
<b>Figura 18.</b> Fuentes de Financiación Alternativas.....	41
<b>Figura 19.</b> Evaluación De Riesgos Económicos Del Entorno .....	42
<b>Figura 20.</b> Estrategias Tecnológicas Como Medio De Publicidad Y Comercialización .....	42
<b>Figura 21.</b> Publicidad Y Comercialización De Plataformas Digitales.....	43

**Figura 22.** Procesos De Planificación Financiera Y Comercial..... 44

**Figura 23.** Auditorias, Seguimiento Y Evaluación ..... 44

## Introducción

En el mercado generado hasta el último trimestre del año 2019, se apreciaba éxito en las actividades desarrolladas por los comercializadores de alimentos; las nuevas tendencias de alimentación saludable y los diferentes portafolios de alimentos para todo tipo de consumidor eran de gran atractivo en la ciudad de Ibagué, pero llegó el tiempo de crisis que no se veía previsto por ninguna economía a escala mundial. Por ello la idea de la realización de un estudio en el cual se logre identificar como las pymes del sector alimenticio de la ciudad de Ibagué, han mantenido sus actividades pese a la crisis mundial a causa de la pandemia generada por el Covid-19, como han salido adelante aún con problemáticas como los cierres temporales, los despidos de empleados, la creación de nuevas regulaciones, el distanciamiento, etc., todo esto desde una perspectiva comercial y financiera.

La investigación que se presenta mostrará las estrategias comerciales y financieras que han implementado o que deben implementar aquellas pymes cuyo proyecto sea continuar con su actividad comercial, aunque los escenarios que se presumen a futuro siguen siendo desalentadores y negativos para la economía en general; donde la crisis sigue siendo la mayor preocupación de la sociedad y donde las consecuencias han sido fuertes para la mayoría de los gremios comerciales.

## Resumen

Las pymes en Colombia tienen una gran importancia en la economía, pero ante la emergencia social y económica generada por el Covid-19 se ven enfrentadas a riesgos para su correcto funcionamiento y para permanecer en el mercado; además los datos estadísticos que suministra Confecámaras para el primer semestre del año 2020 permiten comprobar que disminuyó la creación de personas naturales y sociedades. En relación con las microempresas la variación fue negativa de 26.4%, en comparación al mismo período del año 2019.

Por ello este trabajo de investigación tiene como finalidad identificar las estrategias más utilizadas por las pymes en el sector de alimentos las cuales les permiten mantener su estructura financiera y comercial para salvaguardar sus activos y continuar vigentes en su actividad comercial; esto considerando factores internos o propios de la empresa, como los factores relacionados con el entorno o externos; también es importante si se considera el valor que las pymes generan en la economía colombiana a pesar de los cambios globales y las nuevas políticas y restricciones tanto nacionales como regionales.

Para el desarrollo de este trabajo de investigación se propone la utilización de un enfoque integrativo, múltiple o mixto de investigación, cuyas características generan una explicación, análisis y comprensión más preciso del tema y permiten el alcance de los resultados propuestos que se enfocan en el desarrollo de una encuesta, con la cual se analizan tanto las estrategias financieras como las estrategias comerciales de las Pymes del sector de alimentos en la ciudad de Ibagué para el año 2020.

## Abstract

The Pymes in Colombia are of great importance in the economy, before the social and economic emergency generated by Covid-19, they are faced with risks for their proper functioning and to remain in the market; In addition, the statistical data provided by Confecámaras for the first semester of 2020 allow us to verify that the creation of individuals and companies decreased. In relation to microenterprises, the variation was negative of 26.4%, compared to the same period of 2019.

Therefore, this research work aims to identify the strategies most used by Pymes in the food sector which allow them to maintain their financial and commercial structure to safeguard their assets and continue in force in their commercial activity; It is also important when considering the value that Pymes generate in the Colombian economy despite global changes and new national and regional policies and restrictions.

For the development of this research work, the use of an integrative, multiple or mixed research approach is proposed, whose characteristics generate a more precise explanation, analysis and understanding of the subject and allow the scope of the proposed results that focus on development of a survey, with which both the financial strategies and the commercial strategies of SMEs in the food sector in the city of Ibagué for the year 2020 are analyzed.

## Problema de Investigación

Las Pymes<sup>1</sup> (micro, pequeñas y medianas empresas), actualmente en Colombia son fundamentales para el desarrollo y el crecimiento del país; aportan al producto interno bruto y son grandes generadoras de empleo, estas son fuente de innovación y de nuevas oportunidades o plataformas para la generación de nuevas industrias; fácilmente se adaptan según sus necesidades, se reorganizan ante cambios estructurales y procuran involucrar las tecnologías como habilidades para su propio crecimiento y desarrollo y están reglamentadas por la ley 905 del 2004.

Según Confecámaras (2020), para el primer semestre del año 2020 se puede evidenciar que el principal grupo de nuevas unidades productivas está conformado por microempresas (99.53%), y en relación a las nuevas empresas generadoras de empleo el 4.32% corresponde al comercio al por menor de alimentos, bebidas y tabaco. A Nivel nacional las Pymes representan aproximadamente el 92% del total de las empresas registradas., y para el Departamento del Tolima la información registrada por cámara de comercio de Ibagué a corte del 31 de diciembre de 2019 señala que las microempresas representan el 97.09% de un total de 45.609 empresas registradas y con relación a los alojamientos y servicios de comida representa el 27%.

Por otra parte dada la emergencia social y de salud pública a causa del Covid-19<sup>2</sup>, la economía se enfrenta a grandes retos en el mercado y las pymes no son la excepción, pero el reconocimiento de esta situación como una potencial oportunidad permite el desarrollo de nuevas estrategias y diseños de mercado que generen alternativas de consumo atractivas y rentables.

---

<sup>1</sup> Pyme: definición oficial para las micro, pequeñas y medianas empresas que se desempeñaran en el sector comercio, servicios, construcción e industria manufacturera. (Nieto, 2015)

<sup>2</sup> Covid-19: El nuevo Coronavirus, catalogado por la Organización Mundial de la Salud como una emergencia en salud pública de importancia internacional (ESPII). (Minsalud, 2020)

VARIABLES IMPORTANTES COMO LA ALIMENTACIÓN SALUDABLE, LA CUAL SE HA CONVERTIDO EN UNA MEGA TENDENCIA; SEGÚN UN INFORME PRESENTADO EN EL SALÓN INTERNACIONAL DE LA ALIMENTACIÓN (SIAL), EN LA CITA MUNDIAL CELEBRADA A FINALES DEL 2018 EN PARÍS, INDICA QUE EL 66% DE LOS CONSUMIDORES SE PREOCUPAN POR ELEGIR PRODUCTOS DE ALTA CALIDAD Y AL 62% LES GUSTA DESCUBRIR NUEVOS PRODUCTOS QUE SEAN CADA VEZ MÁS SANOS Y MENOS CONDIMENTADOS (JIMÉNEZ Y RUIZ, 2019). OTRA VARIABLE IMPORTANTE ES EL AISLAMIENTO Y EL APEGO TECNOLÓGICO AL CUAL LA POBLACIÓN HA ESTADO SOMETIDA POR LA SITUACIÓN ACTUAL; ESTO PERMITE LA COMERCIALIZACIÓN DE MÚLTIPLES PRODUCTOS POR MEDIO DE PLATAFORMAS DIGITALES; DADO LAS RESTRICCIONES DE MOVILIDAD IMPLEMENTADAS, SE HAN INCREMENTADO LAS COMPRAS USANDO INTERNET; Y SI SE TIENE PRESENTE QUE ES EL COMIENZO DE UNA NUEVA ECONOMÍA, UN NUEVO CICLO DE NEGOCIOS DONDE MUCHOS HAN TENIDO QUE REINVENTARSE, ES LA OPORTUNIDAD PRECISA PARA IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS QUE LE PERMITAN A LAS PYMES MANTENERSE EN EL MERCADO, MARCAR LA DIFERENCIA Y GENERAR OTROS TIPOS DE MARKETING NOVEDOSOS Y LLAMATIVOS.

Las Pymes tienen características como diversidad, dinamismo, independencia y el costo de su inversión; rasgos que les permiten ser bastante competitivas y dada su flexibilidad en la toma de decisiones como en cambios organizacionales pueden generar estrategias rápidas y seguras.

## **Formulación del problema**

Teniendo presente lo planteado anteriormente se presentan las siguientes interrogantes:

¿Qué estrategias han implementado las Pymes del sector de alimentos de la ciudad de Ibagué bajo los cambios provocados por la actual pandemia del Covid – 19?

Con este interrogante se pretenden revisar todos aquellos problemas de índole económica y comercial al cual se han enfrentado las Pymes del sector alimentos en la ciudad de Ibagué y todas las destrezas que han articulado para frenar la crisis económica que ha generado la pandemia del Covid-19 y los diferentes decretos de regulación.

¿Qué alternativas tecnológicas son utilizadas como soporte de comercialización ante los eventuales cambios globales?

¿Cuáles son los principales problemas que enfrentan las Pymes ante la crisis económica?

¿Cómo puede una pyme seguir siendo visible publicitariamente ante la imposibilidad del contacto social?

¿Cómo ha sido el cambio en el modelo de negocio en las pymes?

Estas preguntas generarán pautas importantes en el desarrollo de la investigación y con ellas se espera obtener respuestas precisas y confiables.

## Objetivos

### Objetivo General

- Analizar las estrategias financieras y comerciales más utilizadas por las pymes del sector de alimentos para fortalecer su estructura en épocas de la pandemia del Covid – 19 en la ciudad de Ibagué en el año 2020.

### Objetivos específicos

- Diagnosticar el impacto de la crisis económica sobre las pymes del sector de alimentos en la ciudad de Ibagué.
- Establecer que beneficios pueden obtener las Pymes después de aplicar estrategias comerciales y financieras para afrontar la crisis económica global.
- Indagar sobre el impacto de las plataformas digitales en las pymes del sector alimenticio en la ciudad de Ibagué.
- Describir los factores que son determinantes para el éxito de las Pymes en momentos de crisis.

## **Justificación**

La principal motivación para realizar una investigación más detallada de las estrategias financieras y comerciales de las pymes del sector alimentos en la ciudad de Ibagué, es debido a que Ibagué por ser una ciudad en crecimiento sostiene su economía en gran parte por las pymes; es una de las principales fuentes de ingresos y de empleo para los Ibaguerenses.

Es de gran importancia realizar un estudio de todos los factores que intervienen en el mercado de la ciudad para que la creación de una pyme más que un reto por la economía actual se convierta en una oportunidad de crecimiento profesional y financiero.

A su vez, se pretende proporcionar una perspectiva más profunda que permita identificar aquellas estrategias que se puedan implementar en las pymes del sector alimentos, y eliminar aquellos paradigmas que le impiden generar cambios que, en este momento, son necesarios para mantener el equilibrio y la sostenibilidad de las organizaciones.

De igual forma, debido al aporte que las pymes realizan a la economía colombiana, es relevante conocer el estado actual, las problemáticas, y las debilidades que se están presentando y cómo se pueden planificar y ejecutar líneas de acción que fortalezcan las estrategias financieras y comerciales en las pymes del sector de alimentos. El adecuado uso de esta información puede ofrecer una alternativa para quienes pretenden invertir dinero en negocios, pero están a la espera de que la economía vuelva a presentar cifras positivas.

## Marco de referencia

### Antecedentes

Las pymes revisten gran importancia en los procesos de desarrollo económico de los países latinoamericanos debido a su aporte al Producto Interno Bruto (PIB) regional. Es por ello que, en Colombia estas pequeñas y medianas empresas, contribuyen al fortalecimiento del sector productor de alimentos y bebidas de la región para satisfacer las necesidades del mercado y han de adoptar nuevas tecnologías para innovar, crecer y responder a los cambios y exigencias, así como a la expansión de actividades productivas en toda Colombia.

El presente apartado de antecedentes investigativos demuestra un estado del arte de las temáticas relevantes en el presente estudio. La revisión realizada sobre investigaciones aquí expuestas, funge como una ventana que permite observar la realidad, acerca de la importancia estratégica de las Pymes dentro del sector de alimentos tanto a nivel internacional como nacional, lo que demuestra el amplio interés de la comunidad científica por esclarecer y entender el fenómeno de los aspectos mencionados e inmersos en la investigación.

A nivel internacional se encuentra la investigación realizada por Montalvo (2014), titulada *Estudio de estrategias financieras para PYMES en tiempos de crisis en Pichincha*, cuyo objetivo fue Establecer estrategias financieras adecuadas, para afrontar una crisis financiera provocada tanto por las fuerzas internas como externas de una empresa. Para ello, se realiza un análisis individual de las estrategias utilizadas por los países de la región; y las utilizadas en Pichincha, aplicadas en empresas con diferentes tamaños y características, llegando a concluir que, la utilización de estrategias monetaria, estrategia de Política Fiscal y estrategia de Comercio Exterior, estas tres estrategias principales son las que se recomienda para que una pequeña o

mediana empresa cuando se presente un tiempo de crisis pueda mantenerse estable y seguir en funcionamiento sin necesidad de cerrar su negocio o verse involucrada con búsqueda de capital de fuentes irregulares como se menciona en el capítulo 1 y lo que ocasiona son pérdidas e investigaciones para sus empresas.

Otra investigación realizada a nivel internacional es la llevada a cabo por Flores (2015), titulada *Estrategias financieras aplicadas al proceso de sostenibilidad y crecimiento de las pymes del sector comercio del Municipio Santiago Mariño del estado Aragua, Venezuela*; siendo su objetivo evaluar las estrategias financieras aplicadas al proceso de sostenibilidad y crecimiento de las Pyme del sector comercio del Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua. Para ello, se lleva a cabo una investigación de campo de carácter descriptivo, la muestra de la investigación quedó constituida por quince (15) Pyme del sector comercio y se empleó como técnica la encuesta, bajo el instrumento de recolección de datos el cuestionario, a través de la escala de Likert. Se llegó a la conclusión que las pymes objeto de estudio carecen de un proceso de planificación financiera sólido y enfoques orientados a la optimización de los recursos y capacidades internas y externas, para una buena administración y ejecución de sus estrategias financieras dirigidas a la sostenibilidad y crecimiento, lo cual las coloca en situación de riesgo frente a las condiciones de cambios políticos, sociales y económicos del país.

A nivel nacional, se encuentra la investigación realizada por González (2014), intitulada *La gestión financiera y el acceso a financiamiento de las pymes del sector comercio en la ciudad de Bogotá*, siendo su objetivo identificar y caracterizar aquellas variables de la gestión financiera y su asociación con el acceso a financiamiento en las pequeñas y medianas Empresas (Pymes) del sector comercio en la ciudad de Bogotá. Para lo cual, se seleccionaron una población de 1465 Pymes que reportaron información a la Superintendencia de Sociedades de 2008 a 2013; el tipo

de investigación corresponde a un enfoque cuantitativo, no experimental, longitudinal, exploratorio y correlacional. La investigación partió en primer lugar de una revisión el estado del arte sobre las variables de estudio: gestión financiera y el financiamiento, en segundo lugar, se realizó una exploración de la gestión financiera dentro de las organizaciones y finalmente se analizó la evidencia recolectada para determinar una relación entre la gestión financiera y el acceso al financiamiento con el propósito de proponer a las Pymes lineamientos de mejora en los procesos de gestión financiera.

Por otra parte, se encuentra la investigación llevada a cabo por Puentes (2016), titulada *Factores que promueven la efectividad de mercadeo en las pequeñas y medianas empresas del sector alimentos de Bogotá 2014*, cuyo objetivo fue realizar una investigación con una metodología cuantitativa de carácter deductivo, para conocer los factores que promueven la efectividad de mercadeo en las pequeñas y medianas empresas del sector alimentos de Bogotá, en el año dos mil catorce. Se implementó una metodología cuantitativa principalmente, de carácter deductivo, con una muestra de 236 pymes, seleccionadas del “Reporte de Mipymes 3 del Ministerio de Comercio Industria y Turismo, Segunda Encuesta”, llegó a concluir que, el aumento de la competencia entre pymes y las empresas más grandes se refleja en la necesidad de innovación continua y un mayor uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) y la necesidad del uso de modelos de gestión eficiente para mejorar procesos organizacionales, con el fin de encontrar respuestas claras a las problemáticas del entorno empresarial. Las pymes del sector alimentos y bebidas, representa el 15,3% del empleo en Bogotá de Innovación y desarrollo tecnológico para la industria manufacturera de Bogotá.

## **Repercusión de las pandemias en el sector económico colombiano**

Realizando una revisión a la historia, se puede observar cómo las diferentes epidemias han marcado la economía mundial. Las enfermedades contagiosas tomaron fuerza desde el momento en que los humanos empezaron a organizarse en sociedades, y a medida que la población crece las enfermedades se extienden y se potencializan, lo que se convierte en una amenaza social y económica y genera cambios decisivos en todos los ámbitos humanos.

El primer reporte del cual hay evidencias fue la peste de Justiniano la cual aquejó al imperio bizantino y se expandió con una velocidad acelerada; las consecuencias económicas fueron devastadoras, posiblemente fue la causa del debilitamiento bizantino y la transición entre la antigüedad y la edad media.

La peste negra o peste bubónica tuvo su peor brote hacia los 1346 y 1351, su propagación era a una gran velocidad, en este período de tiempo acabó aproximadamente con el 60% de la población europea; se convirtió en una de las mayores pandemias de la historia, se perdieron considerables números de vidas humana, lo que redujo la desigualdad, se generaron nuevas destrezas técnicas, la posición de la mujer se vio favorecida y ayudó a que Europa se posicionara en el poder económico por varios siglos.

Por su parte, la gripe española que azotó al mundo entre los años 1918 y 1919 en plena guerra mundial, acabó con la vida de gran cantidad de adultos y jóvenes quienes eran la principal mano de obra. Algunas investigaciones académicas sugieren que dada esta escasez de mano de obra permitió mejores salarios, aunque esto solo fue temporal. Garrett (2007), muestra como en un artículo de los periódicos de Little Rock (Arkansas), exponen que la venta de productos alimenticios cayó un tercio, así como la mayoría de sectores económicos tuvieron afectaciones económicas negativas.

En relación con América Latina, las últimas décadas también han estado marcadas por epidemias como la gripe H1N1, el dengue y la fiebre Amarilla, cuyos impactos han dejado en evidencia las debilidades de los gobiernos e incapacidad para enfrentarlas y por ende la economía se ha visto comprometida negativamente por los cambios políticos, culturales y demográficos.

Colombia no es ajena y desde hace aproximadamente 470 años también ha vivenciado grandes crisis a causa de enfermedades infectocontagiosas como la Lepra, la peste de Urabá, cólera, fiebre amarilla; y por supuesto, también han llegado al país la mayoría de enfermedades que se han propagado a nivel mundial, influyendo directamente sobre el sector económico, que desacelera el crecimiento empresarial, se paraliza la mano de obra, el suministro de insumos y bajan las ventas y etc.; es decir, todos los factores que influyen en el mercado son afectados.

Actualmente con la pandemia del Covid-19 y ante la incertidumbre y el desconocimiento de la misma, los gobiernos han optado por frenar su expansión; y para ello, han implementado medidas que abarcan el cierre de empresas, comercios, y restricción de movilidad, trayendo como consecuencia la reducción de la producción, distribución y el consumo, cuyos resultados económicos son negativos para muchos sectores.

Tanto a nivel mundial como en Colombia, la economía se ha visto altamente afectada, dado que en el país, para poder contener el crecimiento acelerado de la pandemia del Covid – 19, se han tenido que generar una serie de decretos que han afectado la actividad económica, sumado a eso el crecimiento de la tasa de cambio genera gran inestabilidad en las pymes colombianas; y situados en la economía mundial es prudente acotar que aún no se lograba una recuperación total a la crisis económica y financiera de 2007-2008. Chesnais (2020), indica que

la incertidumbre se agudiza debido a que se suma la sobreacumulación de capital productivo, las alzas en adquisición de materias primas y el endeudamiento global está muy elevado.

La recesión económica tiene grandes afectaciones negativas con el paso del Covid-19, y el Fondo Monetario Internacional, indica que la crisis financiera será mayor a la del 2008, así mismo señala que más de 80 países han solicitado respaldos financieros (Girón, 2020).

En relación con América Latina, la situación económica tiene un agravante más y es que las bases productivas son básicamente pymes y más de un 50% del personal ocupa el sector informal, lo que genera condiciones de vulnerabilidad y desigualdad para una amplia proporción de los habitantes; para el Tolima las cifras son muy desalentadoras, el presidente ejecutivo de la Cámara de Comercio de Ibagué, Brian Bazin, señala que ha crecido la cancelación de matrículas mercantiles, algunos de los sectores más afectados son alojamientos y servicio de comidas, de estos, 184 matrículas se han cancelado, quedando aproximadamente 298 personas sin trabajo, en solo estos sectores; sin tomar en cuenta otros sectores como la construcción que también se ha visto muy afectado.

Allí radica la importancia de analizar las estrategias económicas y financieras que ayuden a fortalecer las bases de las pymes Ibaguereñas y que puedan continuar con su actividad comercial, con la contribución al PIB del Departamento y con la generación de empleo; un artículo publicado en el portal web El Financiero (2017), indica que solo el 33% de las pymes implementan estrategias para su crecimiento, es decir que solo tres de cada diez pymes tienen estrategias comerciales, lo que les permite conocer su cartera, proveedores y clientes y por ende obtienen crecimiento y desarrollo.

Por su parte la revista Dinero en el año 2016, en la sección de estadísticas, indica que las Mipymes estaban generando alrededor del 67% del empleo en Colombia, y en el mismo año

resalta las pymes más grandes de Colombia en la industria de alimentos donde resaltan la gran labor, compromiso y desempeño de dos empresas cuyos fundadores han trabajado incansablemente y han enfrentado muchas dificultades para posicionarse donde actualmente se encuentran.

### **Marco Normativo.**

En este apartado se indican parte de los Decretos y Resoluciones emanadas desde el Gobierno Nacional y Local para enfrentar la situación de la pandemia del Covid – 19.

- Resolución No 000380 de 10 de marzo de 2020 donde se adoptan medidas preventivas en el país por causa del coronavirus.

- Resolución No 385 del 12 de marzo del 2020 donde se declara la emergencia sanitaria por cauda del coronavirus.

- Decreto No 417 del 17 de marzo de 2020, por el cual se declara un Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica en todo el territorio nacional.

- Decreto 420 del 18 de marzo de 2020, por medio de cual se impartieron instrucciones para expedir normas en materia de orden público en virtud de la emergencia sanitaria generada por la pandemia.

- Resolución 453 del 18 de marzo de 2020, por la cual se adoptan medidas sanitarias de control en algunos establecimientos por causa del COVID – 19 y se dictan otras disposiciones.

- Resolución No 470 del 20 de marzo de 2020 por la cual se adoptan las medidas sanitarias obligatorias de aislamiento preventivo de personas adultas mayores en centros de larga estancia y de cierre parcial de actividades de centro de vida y centros día.

- Decreto 457 de marzo de 2020, por medio del cual se imparten instrucciones para el cumplimiento del aislamiento preventivo obligatorio de 19 días en todo el territorio colombiano,

que registrará a partir de las cero horas del miércoles 25 de marzo, hasta las cero horas del lunes 13 de abril, en el marco de la emergencia sanitaria por causa de la pandemia del Coronavirus COVID – 19.

- Decreto 531 del 08 de abril de 2020, por el cual se ordena el aislamiento preventivo obligatorio o cuarentena nacional de todos los habitantes de la República de Colombia durante 14 días, a partir de las cero horas del 13 de abril y hasta las cero horas del 27 de abril.

- Decreto 539 del 13 de abril de 2020, por el cual se adoptan medidas de bioseguridad para mitigar, evitar la propagación y realizar el adecuado manejo de la pandemia del Coronavirus COVID – 19, en el marco del Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica.

- Decreto 557 del 15 de abril de 2020, por el cual se adoptan medidas transitorias en materia de turismo y registros sanitarios para las micro y pequeñas empresas, en el marco del Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica.

- Resolución 666 del 24 de abril de 2020, por medio de la cual se adopta el protocolo de bioseguridad para mitigar, controlar y realizar el adecuado manejo de la pandemia Coronavirus COVID – 19.

- Decreto 990 del 09 de julio de 2020, en el cual se reglamente la ampliación del aislamiento preventivo obligatorio desde el 16 de julio hasta el 01 de agosto.

- Decreto 1076 del 28 de julio de 2020, por el cual se ordena la ampliación de aislamiento preventivo obligatorio en todo el país hasta el 31 de agosto.

### **Marco teórico**

Para el desarrollo de las estrategias a implementar por las organizaciones se deben tener presentes conceptos de planificación empresarial y de esta manera desarrollar una planificación

estratégica fundamentada con los medios correctos para el alcance de los objetivos. Morales y Morales (2014) nos dicen:

La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar peligros. (p.5)

Es decir que esta herramienta permite mediante el análisis de la organización y la interacción de la misma con el entorno abrir caminos mediante procesos como lo es el desarrollo de la misión y los objetivos, luego de este proceso es indispensable el diagnóstico de amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades para generar solidez en la organización; desarrolladas estas fases se puede proceder a la implementación de estrategias a las cuales se les debe realizar control, seguimiento y evaluación para determinar el alcance obtenido por la estrategias implantadas.

Así mismo es importante tener presente el crecimiento esperado para la organización y las interacciones entre financiación e inversión (Stephen et al., 1996).

Para ello es importante apoyarse en los estados financieros proyectados que presenten cifras en periodos determinados en función de las actividades organizacionales.

La planeación financiera establece como se lograrán las metas, prevé necesidades futuras, para su desarrollo y son necesarios ciertos instrumentos y método que permitan generar pronósticos y metas económicas y financieras, es decir, que define el rumbo de la organización, mejorará la rentabilidad, las fuentes de financiamiento y permitirá el ajuste de gastos y mejora de presupuestos.

### **Análisis de marketing.**

El Marketing es un proceso tanto social como administrativo, a través del cual los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando valor con otros (Kotler & Armstrong, 2012).

El marketing emplea diferentes estrategias, tanto de comunicación, como de distribución y de precio, para proporcionar a los clientes, y a otros grupos de interés, los bienes, servicios, ideas, valores y beneficios que desean, en el momento y el lugar requeridos (Lamb, Hair & McDaniel, 2011).

Las estrategias de comercialización tratan de acciones que se realizan para alcanzar determinados objetivos de marketing, para determinar cuáles son las estrategias de marketing adecuadas se debe tomar en cuenta la capacidad de la empresa, los recursos u objetos, así como conocer bien el público objetivo.

### **Mezcla de marketing o marketing mix.**

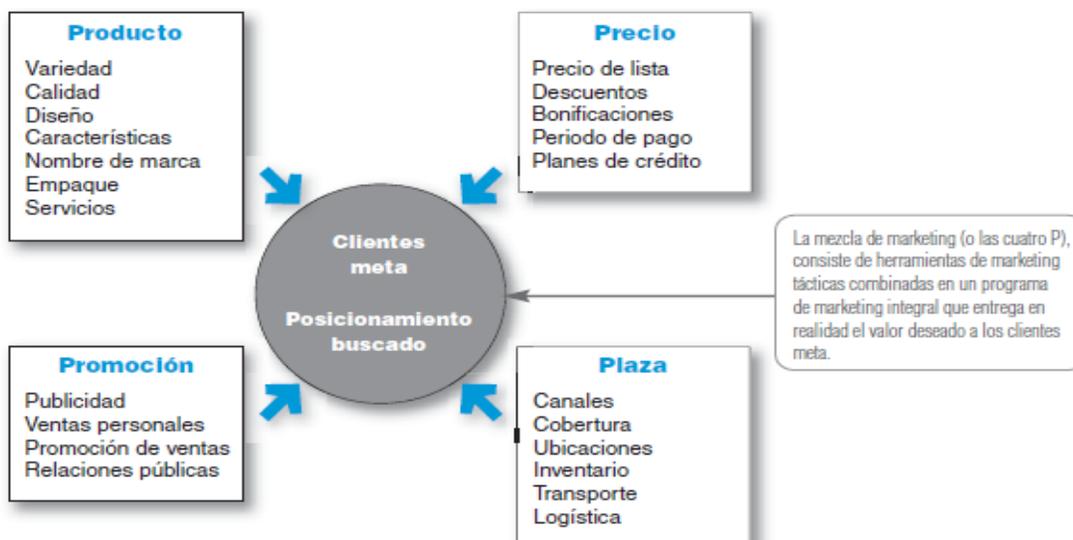
Guiada por la estrategia de marketing, la compañía diseña una mezcla de marketing integrado, conformada por factores que controla: producto, precio, plaza y promoción (las cuatro P). Para encontrar las mejores estrategias y mezcla de marketing, la compañía realiza el análisis, la planeación, la aplicación y el control de marketing. Con estas actividades, la compañía observa y se adapta a los actores y las fuerzas del entorno del marketing (Kotler & Armstrong, 2012).

Para entregar su propuesta de valor, la empresa primero debe crear una oferta de marketing que satisfaga una necesidad (producto). Debe decidir cuánto cobrará por la oferta (precio) y cómo la pondrá a disposición de los consumidores meta (plaza). Finalmente, debe comunicar la oferta a los clientes meta y persuadirlos de sus beneficios (promoción).

La mezcla de marketing es un conjunto de herramientas tácticas (producto, precio, plaza y promoción) que toda empresa debe combinar para poder influir en la demanda de su producto, y obtener la reacción que desea en su mercado meta (Kotler & Armstrong 2012)

Para Kotler & Armstrong (2012) el producto es la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta; el precio es la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar para obtener ese producto; la plaza incluye las actividades que la empresa realiza para que el producto esté a la disposición de los consumidores; y la promoción implica actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los clientes meta para que lo compren.

En la siguiente figura se muestran las herramientas específicas de marketing para cada P.



**Figura 1.** Las Cuatro P De La Mezcla Del Marketing. Nota: la figura muestra las herramientas del marketing. Fuente: Por Kotler & Armstrong (2012).

### Metodología.

El diseño metodológico tiene como objetivo establecer como se llevará a cabo la investigación. (Lerma, 2004). Diseña detalladamente la estrategia para obtener la información y da respuesta a los objetivos planteados; está compuesto por el tipo de investigación, la población, la muestra, y los instrumentos de recolección de datos.

Los métodos mixtos constituyen procesos sistemáticos, críticos y empíricos de investigación que a su vez implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos y con ello se logra un mayor entendimiento del fenómeno a estudiar. (Hernández Sampieri y Mendoza, 2008)

El desarrollo del Análisis sectorial de estrategias financieras y comerciales de las Pymes del sector de alimentos en la ciudad de Ibagué tiene un enfoque mixto, cualitativo, cuantitativo. Cuantitativo dado que para obtener la información necesaria para el desarrollo del estudio se debe realizar y analizar cuestionarios y los datos obtenidos se deben comparar. Cualitativa porque se orienta hacia factores externos que ayudan a determinar las estrategias financieras y comerciales.

Se adopta este método dada la complejidad de la investigación y por qué involucra varios factores importantes para el desarrollo del análisis; además ofrece ventajas como una perspectiva más amplia del fenómeno de las Pymes, produce datos más variados y permite mejor exploración de los datos

## **Población**

Es definida por el investigador y hace referencia al conjunto de elementos que presentan característica determinadas y a cuyos elementos se les estudiarán sus características (Lerma, 2004).

Para el desarrollo del estudio se debe escoger el grupo de individuos que están directamente relacionados con el problema que se ha planteado y con características específicas, propiamente Pymes del sector alimentos en la ciudad de Ibagué, Tolima

## **Muestra**

Hace referencia al subconjunto de la población, y se utiliza cuando por tamaño o limitaciones técnicas o económicas no se pueden tomar todos los elementos de la población y debe cumplir con requisitos como se representativa de la población y los elementos deben ser seleccionados aleatoriamente (Lerma, 2004).

Teniendo presente estas características para el desarrollo del análisis se plantea trabajar con la muestra dado la situación actual de Covid-19, además de las limitaciones económicas y la disponibilidad de tiempo.

Por ello se pretende abordar un pequeño grupo de pymes (100 unidades) de la ciudad de Ibagué, cuya actividad comercial esté relacionada directamente con fabricación y/o comercialización de alimentos, legalmente constituidas y no constituidas, se realizará por medio de las tecnologías; redes sociales, WhatsApp, llamadas telefónicas y se realizara un sondeo con visitas presenciales teniendo presente todas las medidas de protección y seguridad que se requieren.

## **Instrumentos de recolección de datos**

Son los recursos con lo que cuenta el investigador para acercarse y extraer información del fenómeno; en cada instrumento se puede distinguir una forma; se refiere a la aproximación con lo empírico y a las técnicas que se utilizan y el contenido; es la especificación de los datos. Se realiza mediante una serie de aditamentos que se expresan en forma de pregunta, aquí se sintetiza los aportes del marco teórico y lo empírico y del desarrollo del instrumento y de una adecuada construcción del mismo depende del éxito de la investigación (Palella & Martins, 2012).

## **La encuesta**

Es una técnica que permite la obtención de datos de interés para el investigador, para su desarrollo se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a quienes de forma anónima contestaran y brindaran información importante para el objeto del estudio.

Se determina trabajar con encuestas a lo que se considera ser un segmento potencial, y son pymes con actividad comercial dedicadas a la fabricación, distribución y/o comercialización de alimentos de la ciudad de Ibagué, con ello se recolectará la información que permita identificar características que permitan generar estrategias para mantenerse en el mercado.

Se elige la opción de realizar encuestas y/o cuestionarios, ya que por el aislamiento social que existe en el momento se convierte en una herramienta muy favorable que se puede compartir a través de las diferentes plataformas digitales, así mismo se puede vincular a grupos de negocios, lo que permitirá obtener una información muy precisa de personas que están al tanto de las tendencias.

## **El cuestionario**

Es un instrumento que forma parte de la técnica de la encuesta (Palella & Martins, 2012). Se recomienda la formulación de preguntas claras, sencillas y concisas; pueden ser preguntas abiertas, cerradas o semi-abiertas pero que no den paso a la ambigüedad.

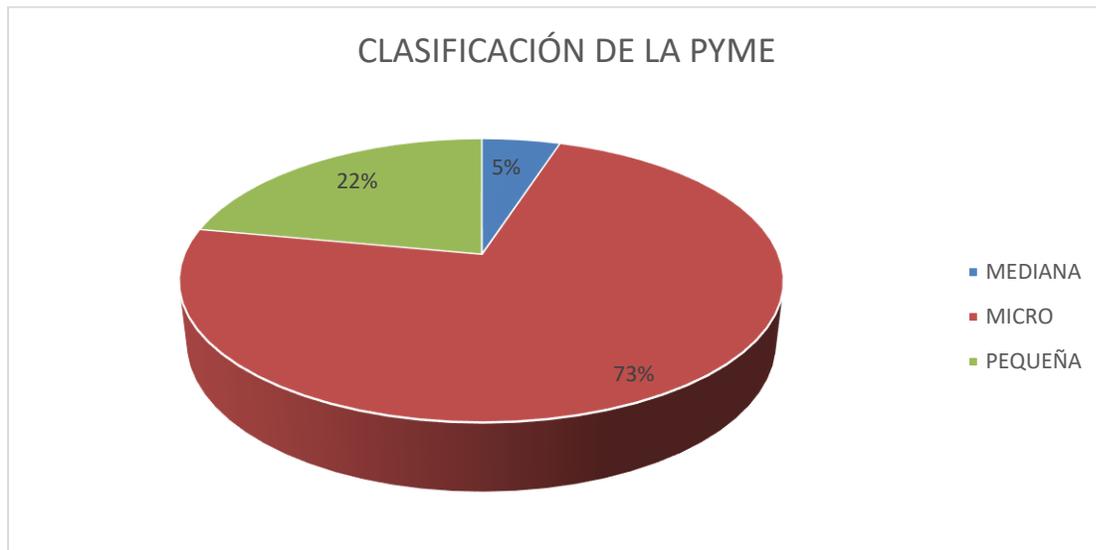
## **Diseño del cuestionario**

Primero se establecen las finalidades de la información que se recolectará y la aplicación.

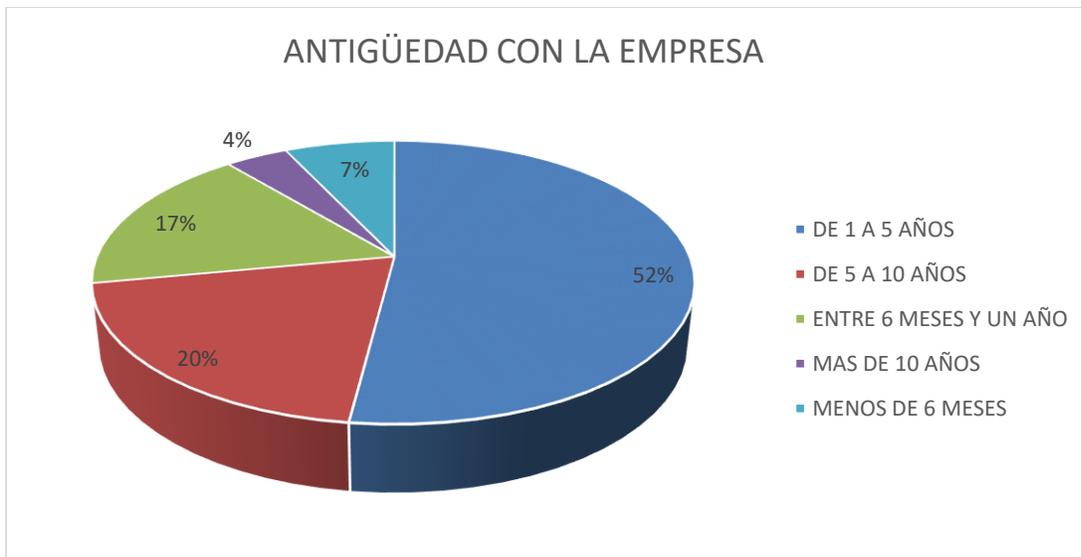
Segundo se seleccionan y se definen las variables.

## Análisis

Teniendo presente lo expuesto por Confecámaras (2020), donde expone que el 99.53% de las unidades productivas corresponde a microempresas, y generando contraste con la información recolectada en la encuesta que se realizó a 100 Pymes del sector alimentos de la ciudad de Ibagué se logra evidenciar que la información está estrechamente relacionada puesto que el 73% de unidades encuestadas corresponde a microempresas; así mismo se detalla que el 52% de las Pymes ha mantenido su actividad comercial en periodos superiores a un año; este mismo factor permite que la gran mayoría de las mismas se encuentren formalizadas.



*Figura 2. Clasificación De La Pyme. Fuente: Elaboración propia*

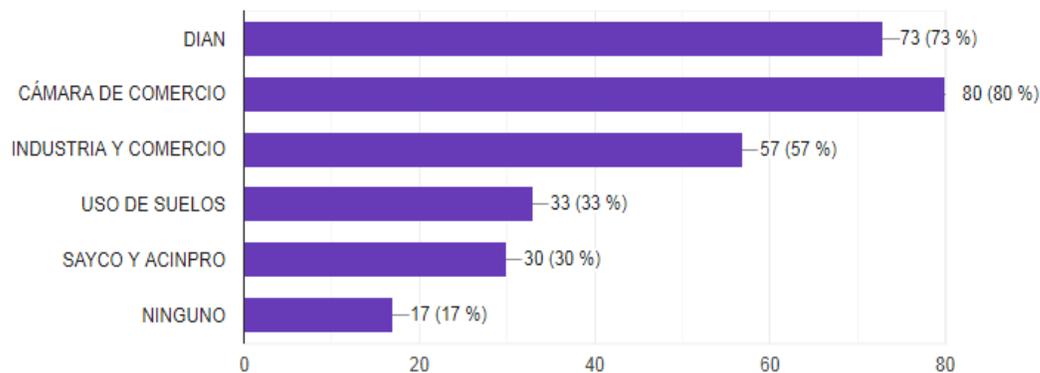


**Figura 3.** Antigüedad De La Empresa. Fuente: Elaboración propia

Otro aspecto importante que se logró determinar es que el 17% de unidades productivas encuestadas no se encuentra formalizada y este mismo porcentaje corresponde a las Pymes que tienen un tiempo de constitución inferior a un año.

### 3. ¿SU EMPRESA ESTA FORMALIZADA?

100 respuestas

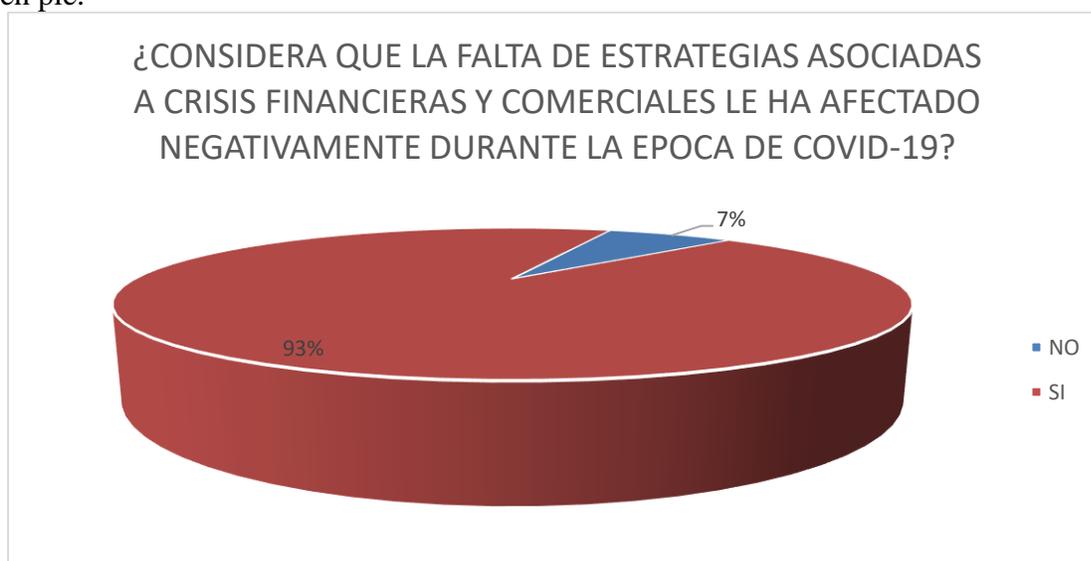


**Figura 4.** Formalización De Las Pyme. Fuente: Elaboración propia

Otro dato importante que arroja Confecámaras es la disminución del 26,4% en la creación de microempresas en comparación al mismo periodo del año 2019 y efectivamente la

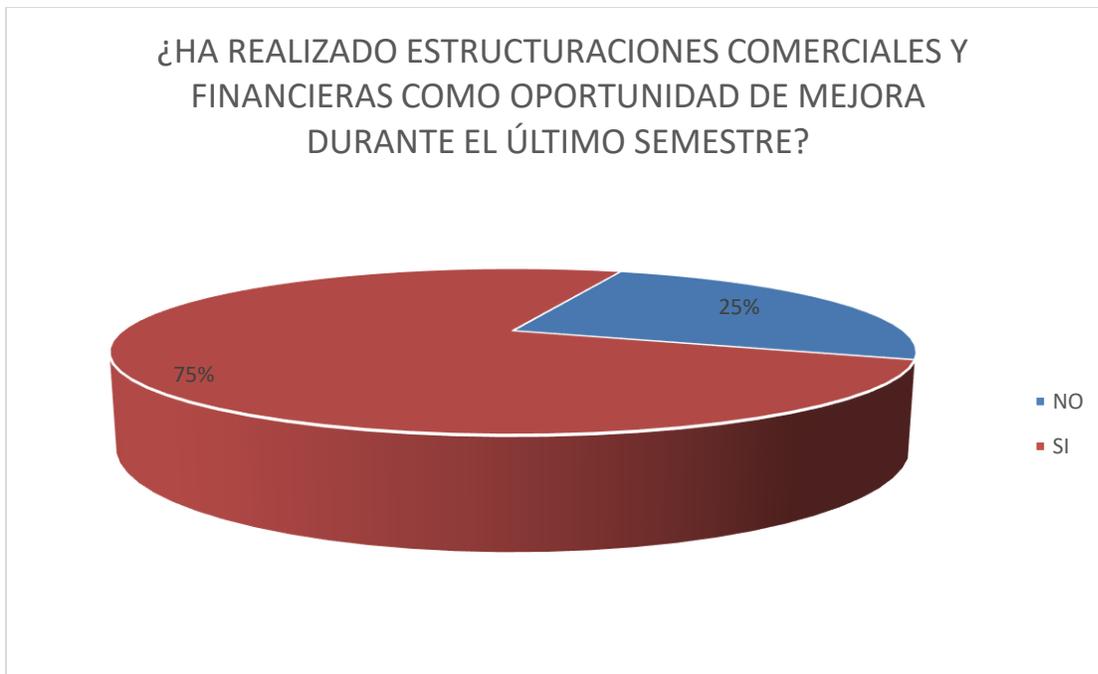
encuesta refleja que tan solo el 7% de pymes fueron constituidas en los últimos seis meses como se evidencia en la figura 3.

En relación a las estrategias asociadas a las crisis financieras y comerciales, se establece que el 93% de las Pymes se han visto afectadas negativamente, y es que una pandemia no se había tenido presente en la gestión de riesgos de las organizaciones ni en las economías; pero es importante dado que a partir de esta situación las pymes podrán tener control de posibles eventos futuros que puedan desestabilizar sus economías, así mismo permitirá actuar de manera proactiva y no se genere la posición reactiva que tuvieron que asumir las pymes para mantenerse en pie.



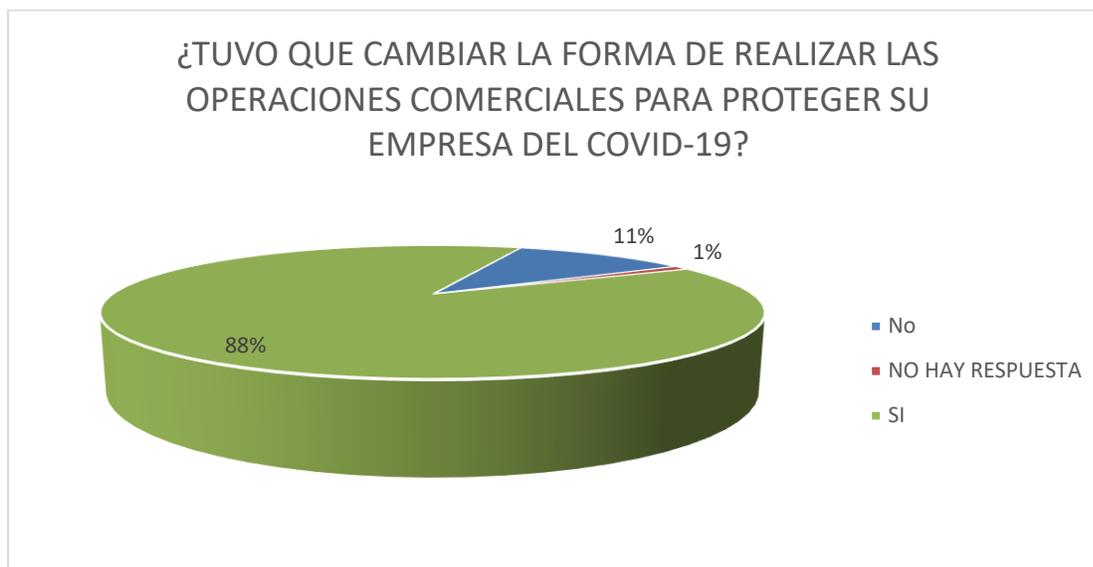
*Figura 5. Crisis Económica y Financiera a Causa Del Covid-19. Fuente: Elaboración propia*

Aunque las Pymes se han visto afectadas negativamente por las regulaciones y todos los factores que ha implicado el Covid-19, el 75% de las Pymes encuestadas han adoptado estructuras financieras y comerciales como oportunidades de mejora; esto se debe a las características que definen a las pymes como la diversidad y el dinamismo, lo que a su vez les permite ser bastante competitivas y su flexibilidad les permite generar cambios organizacionales y estrategias rápidas y seguras.



**Figura 6.** Estructuración Comercial Y Financiera Durante el último Semestre.  
Fuente: Elaboración propia

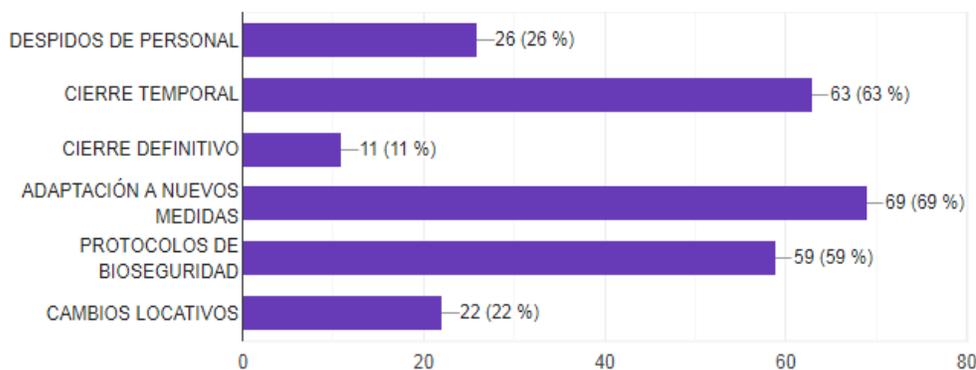
En esta misma línea es importante señalar la importancia que han tomado los cambios comerciales que han tenido que afrontar las Pymes para protegerse ante la actual pandemia de Covid-19; en la figura 7 se puede observar cómo el 88% de los encuestados tuvo que cambiar la forma de realizar sus operaciones comerciales, y esto se debe a como se mencionaba anteriormente la flexibilidad para afrontar cambios y para adaptarse a las situaciones; y es que a pesar de los desafíos que han debido asumir en el transcurrir del año 2020 como los cierres temporales, los despidos y la adaptación a nuevas medidas, se permiten adaptar estrategias en beneficio propio.



**Figura 7.** Cambio de Operaciones Para Protección De Las Pymes.  
 Fuente: Elaboración propia

9. ¿CUÁL A SIDO EL MAYOR DESAFIO QUE HA ENFRENTADO SU PYME CON LA ACTUAL PANDEMIA?

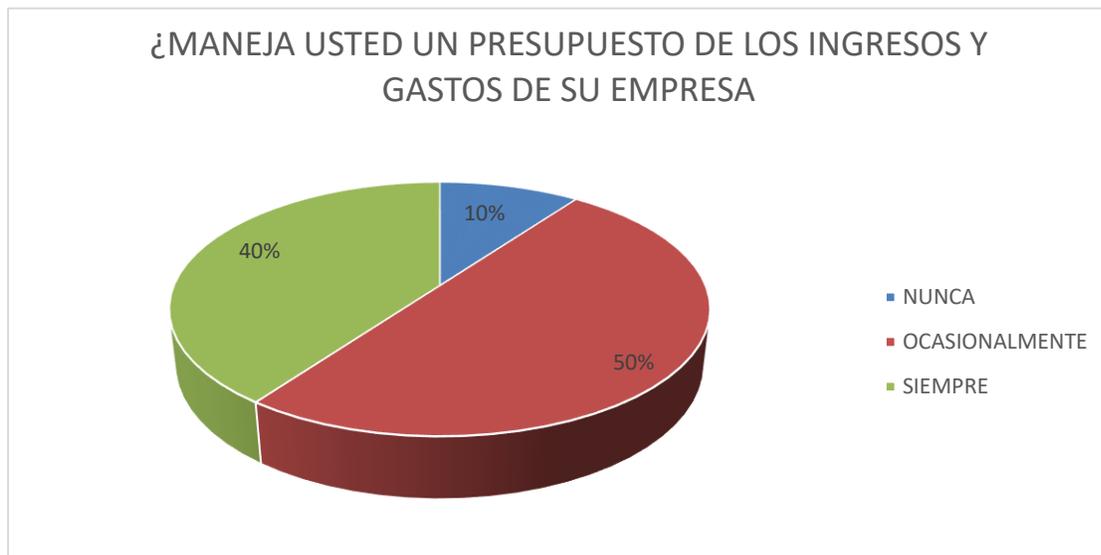
100 respuestas



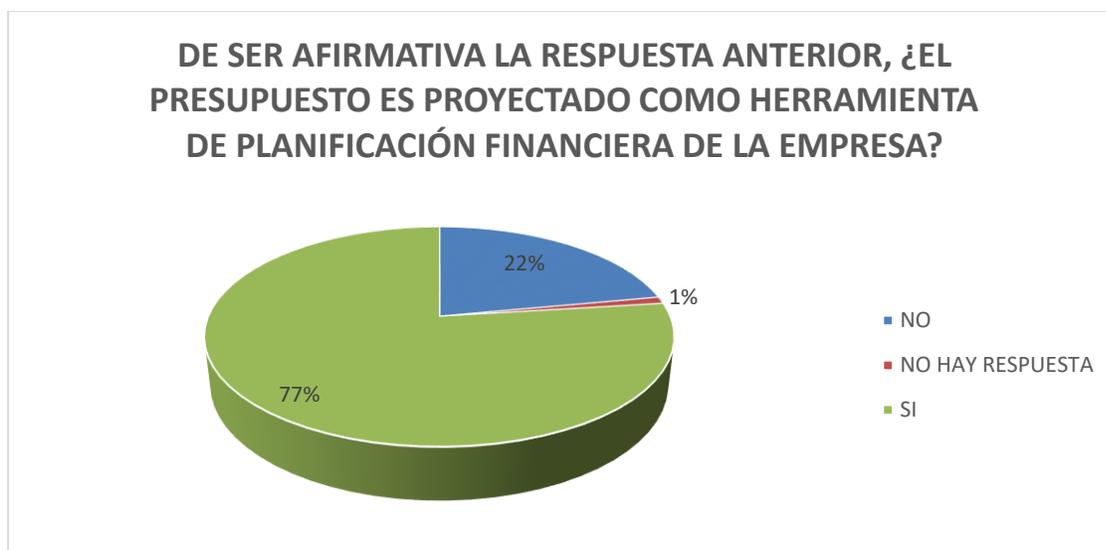
**Figura 8.** Desafíos Enfrentados Por Las Pymes En La Actual Pandemia. El Covid-19, ha generado múltiples desafíos, los cuales han sido asumido por las Pymes con criterio y acatando las medidas impuestas por el gobierno nacional. Fuente: Elaboración propia

Un factor que se considera importante para que las Pymes del sector de alimentos de la ciudad de Ibagué siga funcionando ante las problemáticas económicas globales a las cuales se están enfrentando este año; es referente al manejo que se le da al presupuesto de ingresos y

gastos y el hecho que este mismo se toma como una herramienta de planificación financiera y es que muy contrario a lo que se esperaba el 50% de unidades ocasionalmente maneja un presupuesto de gastos e ingresos, un 40% siempre realiza el mismo presupuesto y tan solo el 10% de las Pymes nunca ha manejado un presupuesto de ingresos y gastos y aún más importante el 77% utiliza el presupuesto como una herramienta de planificación financiera, esto permite determinar la importancia de las herramientas de planificación financiera como estrategia que permite el cubrir necesidades en tiempos de crisis y hacer proyecciones asertivas para toma de decisiones.

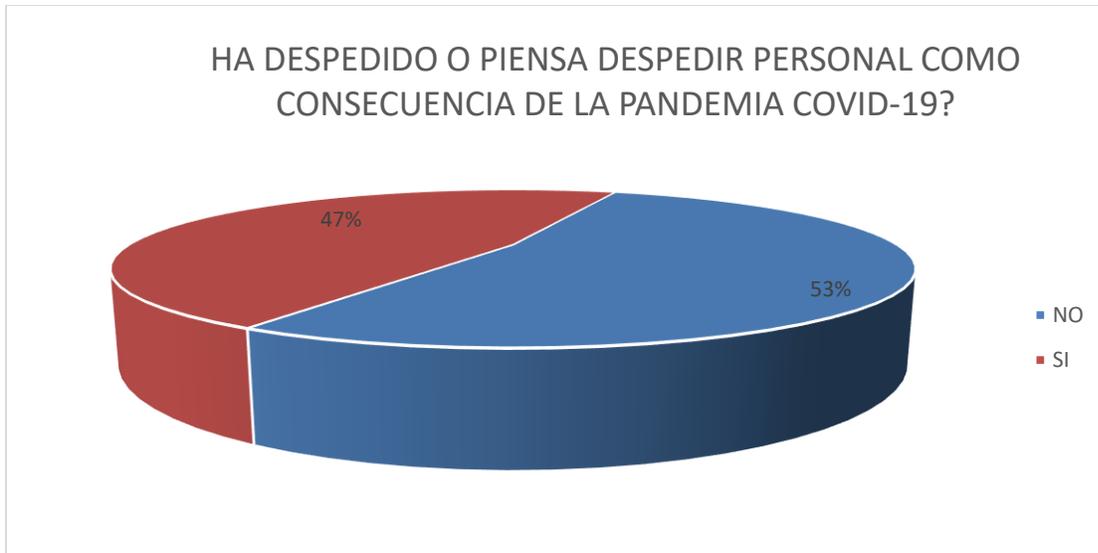


**Figura 9.** Presupuesto de Ingresos Y Gastos. Fuente: Elaboración propia



**Figura 10.** Presupuesto Como Herramienta de Planificación Financiera  
 Fuente: Elaboración propia

Como se señala en el problema de investigación, las Pymes en Colombia son fundamentales para el desarrollo del país, dado que aportan al PIB y son grandes generadoras de empleo esto en contraste con las respuestas generadas por las unidades encuestadas dan una visión clara de la situación actual de la ciudad y es que según el DANE nuevamente Ibagué se posiciona como la ciudad con Mayor desempleo del país con 27,5% tasa de desempleo para el trimestre comprendido entre Julio y Septiembre de 2020; si bien las Pymes están haciendo un gran esfuerzo por mantener los empleos de sus colaboradores, las cifras se encuentran muy equilibradas entre el 53% de Pymes que no han despedido ni piensan despedir personal a consecuencia de la pandemia vs el 47% de unidades o que han despedido o que piensan despedir empleados para continuar con sus actividades sin afectar su rentabilidad.

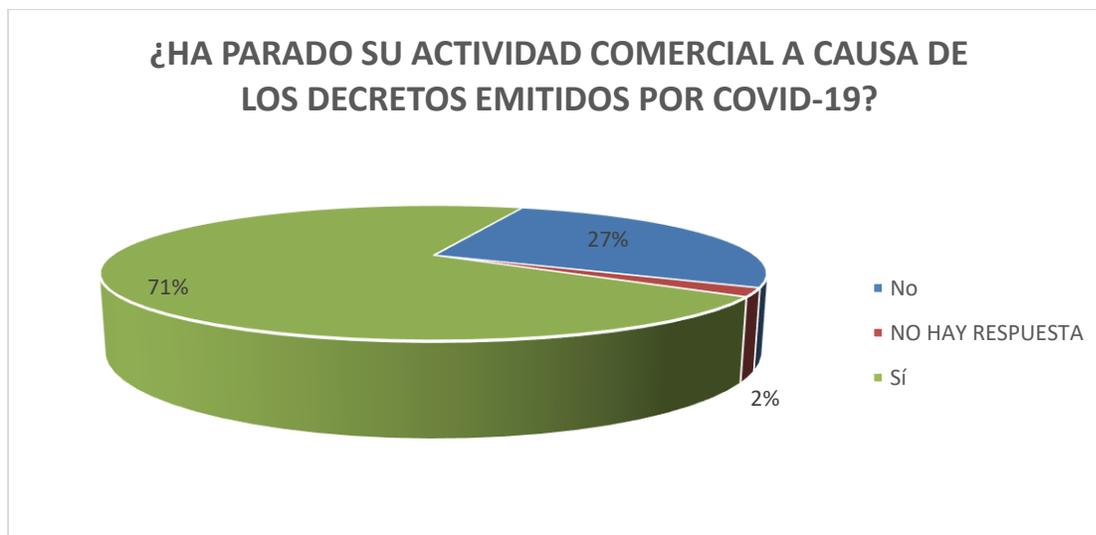


**Figura 11.** Despidos De Personal A Causa Del Covid-19  
Fuente: Elaboración propia

Teniendo presente que la pandemia de Covid-19 ha generado un descalabro en la economía mundial; las pymes no son ajenas a esta situación actual y se evidencia al generar la consulta de si la pymes han presentado insuficiencia de efectivo para mantener la nómina y las operaciones comerciales; en este ítem (figura 12) se afirma que el 74% de las unidades encuestadas si se han visto afectadas y esto obedece en gran parte a la respuesta que dan a la pregunta ¿ha parado su actividad comercial a causa de los decretos emitidos por covid-19?, y es que el 71% de las Pymes han tenido que cerrar a causa de los decretos. Para la ciudad de Ibagué la situación ha sido drástica, dado que desde el mes de Marzo las regulaciones han sido estrictas, y fue hasta el mes de Mayo que con la reapertura gradual de la economía algunas empresas retomaron sus actividades al 100%; pero en los dos meses que debieron cerrar o trabajar parcialmente sus obligaciones contractuales y extracontractuales igualmente debían ser asumidas, lo que genero un agujero financiero que aun con estrategias bien fundamentadas para una Pyme implica reducción de su flujo de caja, incremento en sus pasivos y supone un alto riesgo de afectar su capital.



**Figura 12.** Insuficiencia De Efectivo. Fuente: Elaboración propia



**Figura 13.** Cese de Actividades a Causa de Decretos Emitidos Por Covid-19  
Fuente: Elaboración propia

Otro factor determinante que se logra analizar es el relacionado con los productos que comercializan las Pymes y el acceso a los mismo; para el 64% de las 100 Pymes encuestadas (figura 14); la demanda de los productos ofertados disminuyó; para el 72% de la unidades (figura 15); variaron los costos de materias primas e insumos y aunque los proveedores suministran las materias primas e insumos a tiempo (68%); inciden otros factores como la

disminución de flujo de caja para cumplir con sus obligaciones, y la mayoría de créditos manejados por proveedores tienen cartera a 60 días, las cuales no son posibles de asumir por lo que las organizaciones expuestas, optan como opción minimizar inventarios y pedidos; a este aspecto se le suma el hecho de que los recursos propios de financiamiento como ahorros y/o dinero en efectivo se utilizan como opción de solvencia para pago de otros pasivos circulantes esto para el caso del 47% de las organizaciones que cuentan con esta alternativa, pero el 53% de las unidades no cuentan con fuentes propias de financiación (figura 17), por el contrario dependen de préstamos bancarios; en este mismo contexto el 64% de las unidades productivas encuestadas poseen préstamos y de las mismas el 73% corresponde a créditos bancarios. Analizando la información anterior es importante aclarar que, aunque el 47% de unidades cuenta con fuentes propias para financiarse, también dependen de créditos bancarios; es decir que sus obligaciones continúan vigentes, así deban realizar cierres temporales en cumplimiento de los decretos emitidos por el municipio.

¿LA DEMANDA DE LOS PRODUCTOS QUE COMERCIALIZA EN EL ÚLTIMO SEMESTRE ES MENOR QUE LO HABITUAL?

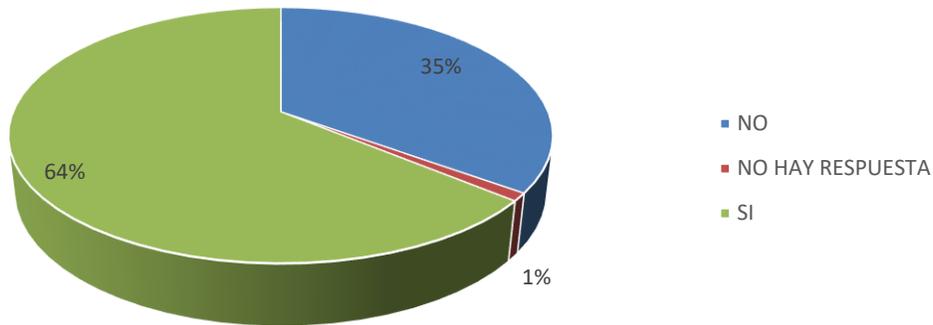


Figura 14. Demanda De Productos En El Último Semestre. Fuente: Elaboración propia

¿HAN VARIADO LOS COSTOS DE MATERIAS PRIMAS E INSUMOS PARA LA CONTINUIDAD DE SUS ACTIVIDADES COMERCIALES?

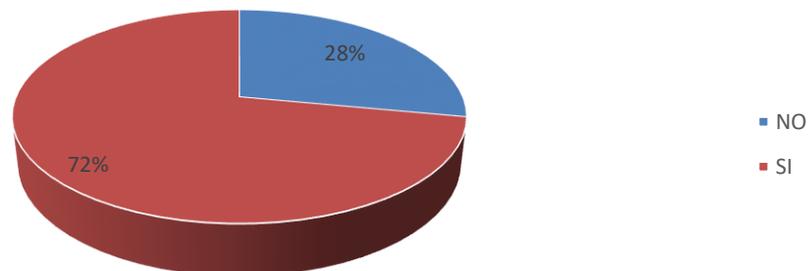
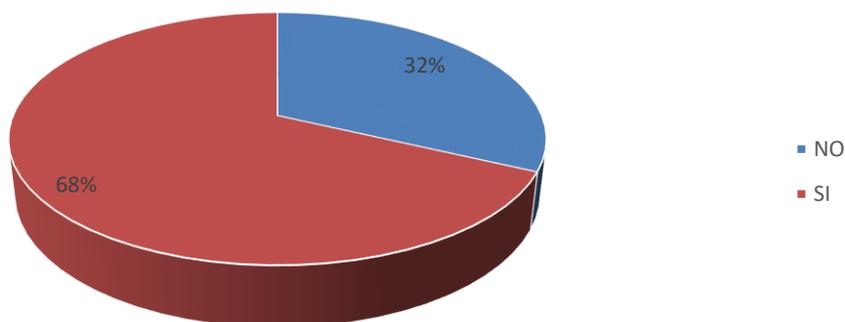


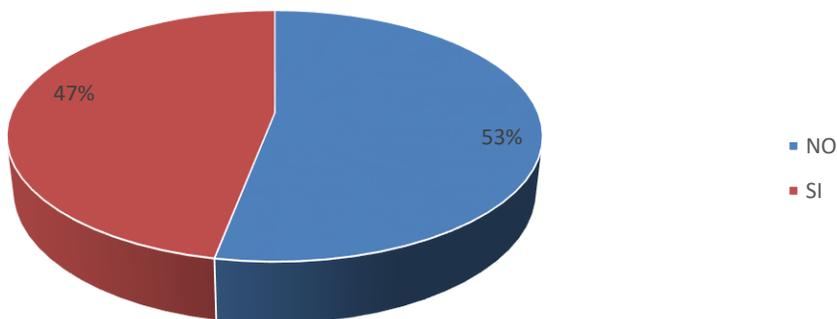
Figura 15. Variación de Costos Y Materias Primas. Fuente: Elaboración propia

¿LOS PROVEEDORES SUMINISTRAN LAS MATERIAS PRIMAS E INSUMOS A TIEMPO?



**Figura 16.** Suministro de Materias Primas E Insumos Por Parte De Los Proveedores  
Fuente: Elaboración propia

¿TIENE FUENTES PROPIAS DE FINANCIAMIENTO COMO AHORROS, DINERO EN EFECTIVO O DEPÓSITOS?



**Figura 17.** Fuentes Propias De Financiamiento. Fuente: Elaboración propia



**Figura 18.** Fuentes de Financiación Alternativas. Fuente: Elaboración propia

Al realizar el análisis del entorno, se encuentra como la pandemia marco un antes y un después en el uso de las tecnologías como herramienta estratégica para penetrar en mercados nuevos o posicionarse en nichos desconocidos y atraer clientes por su fácil divulgación; es claro que las pymes están asumiendo nuevas características como el análisis del entorno como parte integral del proceso comercial y financiero y es que las amenazas que han asumido han permitido evaluar los riesgos económicos del entorno como una factor que determina las estrategias que deben adoptar para afrontar las crisis; para esta investigación el 65% de las Pymes evalúan estos riesgos y como parte del desarrollo para el cumplimiento de sus objetivos.



**Figura 19.** Evaluación De Riesgos Económicos Del Entorno. Fuente: Elaboración propia

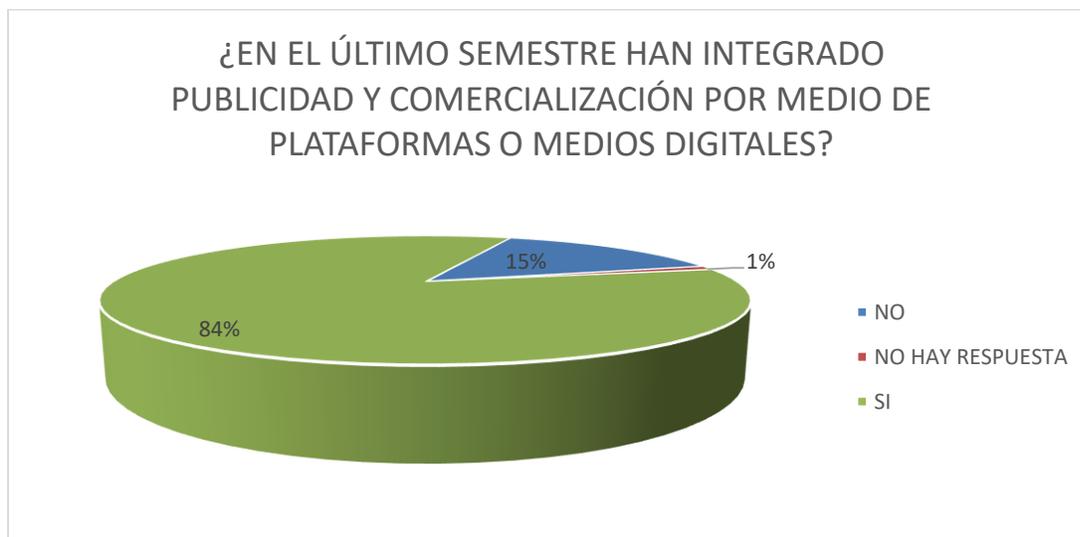
El 81% de las organizaciones que se encuestaron se han proyectado a utilizar estrategias tecnológicas como medio de publicidad y comercialización de sus productos.



**Figura 20.** Estrategias Tecnológicas Como Medio De Publicidad Y Comercialización  
 Fuente: Elaboración propia

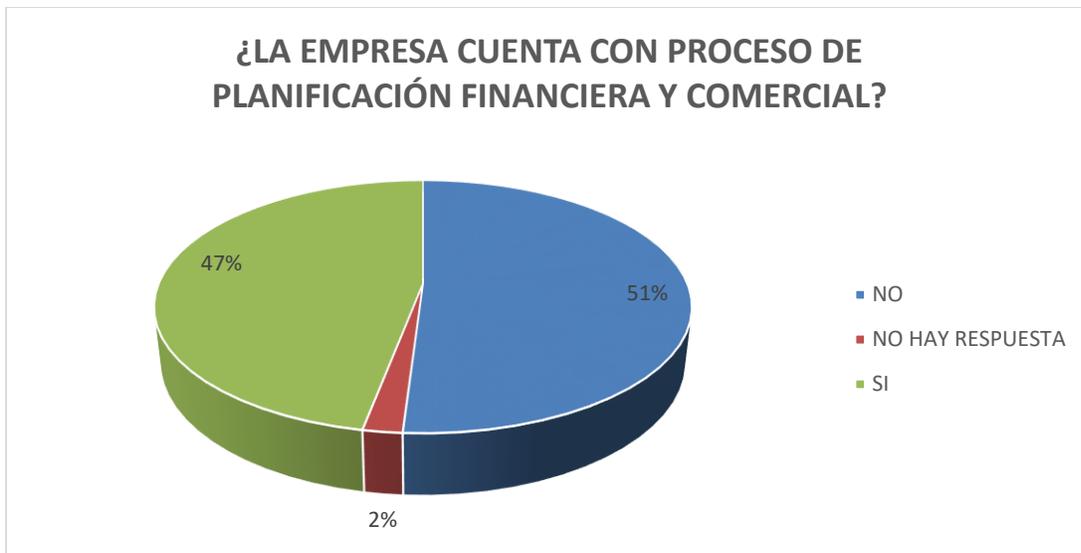
Un porcentaje muy similar (84,%) ha integrado de alguna manera en sus actividades comerciales el uso de publicidad y comercialización como una alternativa para ser visibles en el mundo digital, para ello se utilizan herramientas como el WhatsApp, la cual es la más utilizada con un 77% de usuarios, seguida de las plataformas digitales con un 72%, esta herramienta es

muy atractiva dado la difusión de la misma, con un menor porcentaje le siguen las Fanpage con un 38% y finalmente las Páginas Web con un 16%; se logra determinar que el poco uso de estas dos últimas herramientas es su poco manejo, la disponibilidad de tiempo y de recursos, así mismo el costo de las mismas; los usuarios de estos medios digitales consideran que han obtenido muy buenos resultados con las herramientas que hasta el momento han utilizado, se establece que el uso de estas ha sido como consecuencia de las restricciones de movilidad y el distanciamiento social, es decir, al hacer análisis del entorno, determinaron que la información que circula en los medios digitales se propaga de manera acelerada y ha sido una buena alternativa para mantenerse y para darse a conocer en más círculos comerciales.

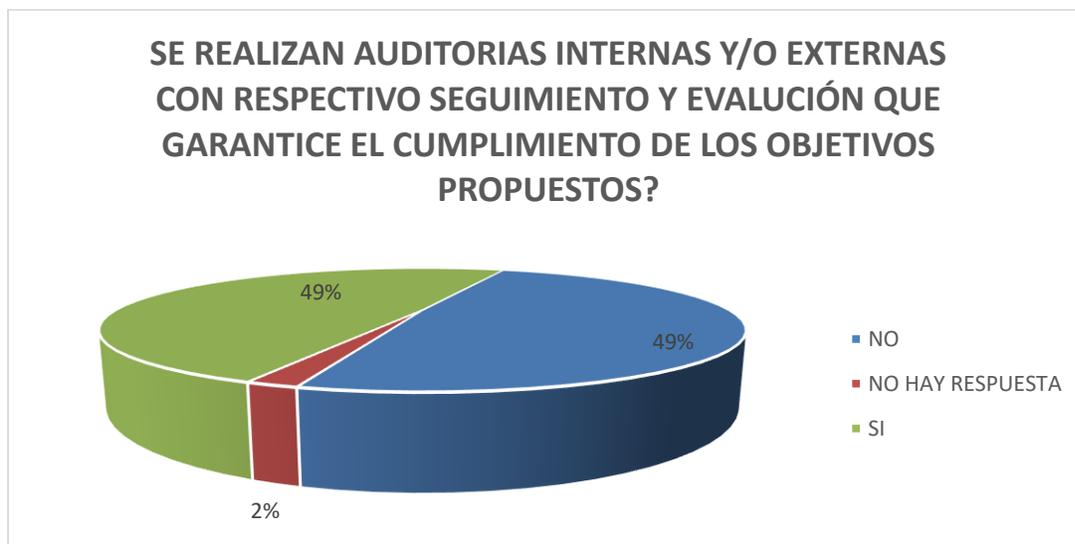


**Figura 21.** Publicidad Y Comercialización De Plataformas Digitales  
Fuente: Elaboración propia

En relación a los procesos de planificación financiera y comercial muy diferente a lo que se esperaba, se evidencia que el 47% de las Pymes si cuentan con procesos de planificación financiera y comercial, un porcentaje que se considera alto, de igual manera el 49% de unidades indican que realizan seguimiento y evaluación a sus procesos mediante auditorias.



**Figura 22.** *Procesos De Planificación Financiera Y Comercial*  
 Fuente: *Elaboración propia*



**Figura 23.** *Auditorias, Seguimiento Y Evaluación.* Fuente: *Elaboración propia*

Con el fin de hallar más información a estos puntos que generaron cierto nivel de incertidumbre al realizar la investigación se optó por de manera presencial confirmar esta información y se establece que efectivamente las Pymes si realizan procesos de planificación financiera y comercial; no de una manera tecnificada como se esperaba encontrar, pero si es una alternativa que en la mayoría de los casos es empírica y permite a las organizaciones toma de

decisiones propias al tiempo que viven; en relación a las auditorías corresponden más a auditorías internas que hacen los propietarios como opción para tener el control de sus capitales sociales.

Los encuestados afirman que no cuentan con la suficiente educación financiera para tecnificar algunos de sus procesos, pero se logra establecer que las herramientas que han utilizado les han permitido continuar ejerciendo sus actividades comerciales a pesar de las circunstancias actuales.

### **Conclusiones**

Con el desarrollo de este trabajo, se resalta la labor de las Pymes del sector de alimentos y con ellas las estrategias que implementaron y están implementando para seguir con sus actividades comerciales y no cerrar ante la eventual pandemia que afronta la economía mundial a causa del Covid-19; para desarrollar el trabajo se tomó como referente la ciudad de Ibagué, que es una de las ciudades más afectada durante los últimos años por las altas tasas de desempleo y son las Pymes quienes con su diversificación y dinamismo fomentan un gran porcentaje de empleos en Colombia.

Se analizaron las diferentes estrategias comerciales y financieras donde se evidencia que las Pymes realizaron actividades que no estaban contempladas dentro de su estructura comercial para fortalecerse ante las crisis; parte de estas estrategias fue robustecer sus líneas de atención al cliente por medio de llamadas, desempolvar bases de datos antiguas y retomar publicidad por medios tecnológicos, además de la diversificación de productos y servicios, nuevos métodos de atención y servicios personalizados; en relación a estrategias financieras ha sido muy importante el manejo del presupuesto como una herramienta de planificación financiera, este instrumento ha sido útil a las Pymes para evaluar sus Ingresos y Gastos, les ha permitido invertir en los

productos más necesarios y han minimizado gastos con menor relevancia para su funcionamiento, se han creado Pymes austeras que están dando resultados significativos para lograr mantener nóminas y lo más importante seguir en el mercado.

Independiente de las estrategias acogidas por las Pymes, se ha generado un impacto negativo, y un factor que determina esta problemática es la informalidad de las Pymes; esta característica impide el acceso a financiación formal a tasas de interés sobre la usura permitida y empuja a los comerciantes a aceptar créditos con prestamistas informales cuyos interés sobrepasan las tasas permitidas y generan una desestabilidad financiera con cobros que poco a poco se convierten en una obligación difícil de mantener, generando además un valor negativo en su flujo de efectivo dado que los pagos a este tipo de financiación son en periodos diarios o semanales lo que implica que es dinero que no ingresa a caja.

Asimismo, debido a los cierres temporales también genera problemas financieros, presentando insuficiencia de efectivo y por esta razón un gran promedio de Pymes que generó despidos de personal, al no contar con suficiencia para pago de nóminas, lo que a su vez eleva nuevamente en la ciudad de Ibagué los índices de desempleo como se refleja en el trimestre comprendido entre julio y septiembre de 2020.

En relación a la forma de realizar las operaciones comerciales; las Pymes han afrontado el reto de una manera positiva accediendo a los medios digitales, lo que les permitió desarrollar estrategias tecnológicas como medio de publicidad y comercialización de sus productos lo que a su vez generó nuevos clientes, mantuvo el mercado, marco tendencias, y abrió nuevos panoramas empresariales y métodos de comercialización de alimentos.

Es decir, que las plataformas digitales en épocas de pandemia Covid-19 marcaron la diferencia; se posicionaron como una alternativa indispensable para que las Pymes del sector de

alimentos de la ciudad de Ibagué continúen con su actividad comercial cumpliendo con las nuevas regulaciones que implican distanciamiento y autocuidado.

Este se considera uno de los factores más importantes para el éxito de las Pymes en este momento, y aunque la situación ha sido bastante complicada para la comercialización de alimentos, las Pymes han tenido presente el entorno, la competencia, los clientes, la demanda de productos y otros factores para fijarse estrategias, en la actualidad estos elementos son parte integral del proceso comercial y financiero y aún más importante el seguimiento y evaluación que realizan mediante auditorias.

Las Pymes tienen un gran camino por recorrer en cuanto a regulación, a financiación, a obtener mayores reconocimientos y beneficios por parte del estado; están aprendiendo a utilizar todos los medios y las estrategias que les ofrece el entorno para adaptarse, para estabilizarse, para mantenerse y para mejorar; sin lugar a duda la pandemia de Covid-19 ha marcado este gremio, le ha permitido aprender, enfrentarse a desafíos, afianzar conocimientos, innovar, crear, salir adelante siendo más fuertes comercialmente y financieramente y sobretodo les ha permitido crear estrategias para manejar crisis financieras.

### **Recomendaciones**

De acuerdo a lo expuesto anteriormente se propone crear una serie de estrategias comerciales y financieras que garanticen la sostenibilidad, las herramientas necesarias y los conocimientos suficientes, para que en momentos de crisis como los que han surgido y las secuelas que este genere a futuro no desestabilicen la organización.

- Principalmente las Pymes del sector de alimentos requieren educación financiera, dado que se evidencia que la mayoría de los procesos se desarrollan de manera empírica y sin tecnicismos propios de su actividad.

- Es necesario la capacitación en manejos de presupuesto, si bien es cierto las Pymes manejan presupuestos de ingresos y gastos, tan solo un porcentaje del 22% (figura 10), lo utiliza como una herramienta de planificación financiera
- Se requiere de apoyo financiero (con intereses bajos) por parte del estado que brinde liquidez y capital o en su defecto subsidios económicos para subsanar los agujeros financieros que se han producido a causa de los cierres temporales.
- Asesorías personalizadas que le permitan a cada Pyme establecer fortalezas y debilidades, por ejemplo, lo relacionado con la formalización para que puedan acceder a los beneficios que da el gobierno nacional y departamental, así mismo el manejo adecuado de auditorías internas y externas.

## Lista de Referencias

- Arenas, F. (17 de junio de 2020). Unas 900 empresas cerradas y miles de empleos perdidos en Ibagué. El Tiempo. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/crisis-economica-por-coronavirus-empresas-cerradas-y-empleos-perdidos-en-ibague-507758>
- Cámara de Comercio de Ibagué. (mayo de 2020). Dinámica del tejido empresarial del Tolima 2019
- Caf. (13 de Julio de 2018). América Latina: en busca de pymes más competitivas [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2016/06/america-latina-en-busca-de-pymes-mas-competitivas/>
- Chesnais, F. (2020). La economía mundial al principio de la gran recesión Covid-19. *Herramienta*. Recuperado de <https://www.herramienta.com.ar/articulo.php?id=316>
- Confecámaras. (2020). Dinámica de creación de empresas en Colombia Enero-junio de 2020. Recuperado de [http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2020/Analisis\\_Economicos/Din%C3%A1mica%20de%20Creaci%C3%B3n%20de%20Empresas%20\\_%20Ene-Jun%202020\\_Final.pdf](http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2020/Analisis_Economicos/Din%C3%A1mica%20de%20Creaci%C3%B3n%20de%20Empresas%20_%20Ene-Jun%202020_Final.pdf)
- Departamento Nacional de Planeación. (2015). La clasificación por tamaño empresarial en Colombia: Historia y limitaciones para una propuesta (434). Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Estudios%20Economicos/434.pdf>
- Estadísticas. (2016, 14 de abril). Mipymes generan alrededor del 67% del empleo en Colombia. *Dinero*. Recuperado de [\[www.uniminuto.edu\]\(http://www.uniminuto.edu\)  
Personería jurídica: Resolución 10345 del 1 de agosto de 1990 MEN](https://www.dinero.com/edicion-</a></p></div><div data-bbox=)

impresa/pymes/articulo/evolucion-y-situacion-actual-de-las-mipymes-en-colombia/222395

- Flores, N. (2015). *Estrategias financieras aplicadas al proceso de sostenibilidad y crecimiento de las pymes del sector Comercio del municipio Santiago Mariño del estado Aragua*. (tesis de posgrado). Universidad de Carabobo. Recuperado de <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/2536/Maestr%C3%ADa%20Nancy%20Flores.pdf?sequence=1>
- Garret, T. (2007). Economic Effects of the 1918 Influenza Pandemic Implications for a Modern-day Pandemic [https://www.stlouisfed.org/~media/files/pdfs/community-development/research-reports/pandemic\\_flu\\_report.pdf](https://www.stlouisfed.org/~media/files/pdfs/community-development/research-reports/pandemic_flu_report.pdf)
- Girón, P. (2020). The COVID-19 pandemic: impact in Health and Economy La Pandemia de COVID-19, repercusiones en la Salud y en la Economía. *Bio ciencias*. Recuperado de <http://revistabiociencias.uan.edu.mx/index.php/BIOCIENCIAS/article/view/963/pdf>
- González Cómbita, S. M. (2014). *La gestión financiera y el acceso a financiamiento de las pymes del sector comercio en la ciudad de Bogotá*. (Tesis de Maestría). Recuperado de <http://bdigital.unal.edu.co/49025/1/Tesis%20La%20Gesti%C3%B3n%20Financiera%20y%20el%20acceso%20a%20Financiamiento%20de%20las%20Pymes%20del%20Sector%20Comercio%20en%20la%20ciudad%20de%20Bogot%C3%A1.pdf>
- Gossain, J. (09 de mayo de 2020). Estas son las epidemias que han atacado a Colombia en 500 años. *El tiempo*. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/estas-son-las-epidemias-que-han-atacado-a-colombia-en-500-anos-493750>
- Hernández, Fernández & Baptista (2008), *Metodología de la investigación*. Recuperado de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

- Hernández, R. & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Recuperado de [https://books.google.com.co/books?id=5A2QDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=\(Hern%C3%A1ndez+Sampieri+y+Mendoza,+2008\)&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjpnMiomIvtAhUOEawKHaWtA5QQ6AEwAHoECAQQA#v=onepage&q=\(Hern%C3%A1ndez%20Sampieri%20y%20Mendoza%2C%202008\)&f=false](https://books.google.com.co/books?id=5A2QDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=(Hern%C3%A1ndez+Sampieri+y+Mendoza,+2008)&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjpnMiomIvtAhUOEawKHaWtA5QQ6AEwAHoECAQQA#v=onepage&q=(Hern%C3%A1ndez%20Sampieri%20y%20Mendoza%2C%202008)&f=false)
- Hoyos, S., & Sastoque, J. (2020, 30 de junio). Marketing Digital como oportunidad de digitalización de las PYMES en Colombia en tiempo del Covid – 19. *Revista científica anfibios*. Recuperado de <http://www.revistaanfibios.org/ojs/index.php/afb/article/view/60>
- Huguet, g. (25 de marzo de 2020). *National Geographic*. Grandes pandemias de la historia. Recuperado el 22 de agosto de 2020 de [https://historia.nationalgeographic.com.es/a/grandes-pandemias-historia\\_15178](https://historia.nationalgeographic.com.es/a/grandes-pandemias-historia_15178)
- Jiménez, T., y Ruiz, T. (07 de abril de 2019). Las 4 tendencias de alimentación saludable con más seguidores en el mundo. *Información*. (En línea). Recuperado de <https://www.informacion.es/tendencias/2019/04/07/4-tendencias-alimentacion-saludable-seguidores-5438182.html>
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson Educación.
- Laborda, M. (2020, 09 de abril). Qué nos dice la historia sobre el impacto económico de las pandemias. *Agenda económica*. Recuperado de <http://agendapublica.elpais.com/que-nos-dice-la-historia-sobre-el-impacto-economico-de-las-pandemias/>
- Lamb, Hair & McDaniel. (2011). Fundamentos del Marketing, Séptima Edición.
- Lerma, D. (2004). *Metodología de la investigación*. Bogotá, D.C.: Eco ediciones

Macroeconomía. (18 de agosto de 2020). Colombia tendrá déficit primario del 5% del PIB en 2020. *Dinero*. Recuperado de <https://www.dinero.com/economia/articulo/deficit-primario-de-colombia-en-2020/296035>

Macroeconomía. (15 de febrero de 2018). Economía colombiana habría caído 8,2% en el tercer trimestre. *Dinero*. Recuperado de <https://www.dinero.com/economia/articulo/pib-colombia-2017/255503>

Minsalud. (2020). Coronavirus (covid-19). Recuperado de [https://www.minsalud.gov.co/salud/publica/PET/Paginas/Covid-19\\_copia.aspx](https://www.minsalud.gov.co/salud/publica/PET/Paginas/Covid-19_copia.aspx)

Montalvo Silva, V. A. (2014). Estudio de estrategias financieras para PYMES en tiempos de crisis en Pichincha. (Tesis de grado). Universidad San Francisco de Quito. Recuperado de <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/3367/1/110822.pdf>

Morales, A., Morales, J. (2014). Planeación financiera. Recuperado de <https://editorialpatria.com.mx/mobile/pdf/files/9786074382167.pdf>

Nieto, V., Timoté, J., Sánchez, A. & Villareal S. (2015). La clasificación por tamaño empresarial en Colombia: Historia y limitaciones para una propuesta. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Estudios%20Econmicos/434.pdf>

Palella, S., Martins, F. (2012). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Recuperado de <https://metodologiaecs.files.wordpress.com/2015/09/metodologc3ada-de-la-investigacic3b3n-cuantitativa-3ra-ed-2012-santa-palella-stracuzzi-feliberto-martins-pestana.pdf>

Perilla, M. (2015). *Pymes y globalización en Colombia*. (Tesis de pregrado). Universidad militar nueva granada, Bogotá, Colombia.

Pymes. (15 de septiembre de 2016). Las pymes más grandes de Colombia en la industria de los alimentos. *Dinero*. Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/las-pymes-mas-grandes-de-colombia-en-la-industria-de-los-alimentos/231906>

Pymes. (2017). *Solo 33% de pymes tienen estrategia para crecer*. Recuperado de: <https://www.elfinancierocr.com/pymes/solo-33-de-pymes-tienen-estrategia-para-crecer/A6DUF7DLHJC5HPAM4QVEVGNGF4/story/>

Puentes Buitrago, F. (2016). Factores que promueven la efectividad de mercadeo en las pequeñas y medianas empresas del sector alimentos de Bogotá 2014. *Revista Mundo Económico y Empresarial*, 55-81.

## Anexo

### Cuestionario

#### ENCUESTA PARA PYMES DEL SECTOR ALIMENTOS

La presente encuesta hace parte del desarrollo del Análisis sectorial de estrategias financieras y comerciales de las Pymes del sector de alimentos en la ciudad de Ibagué

**\*Obligatorio**

##### 1. CLASIFICACIÓN DE LA PYME \*

Marca solo una opción.

- MICRO
- PEQUEÑA
- MEDIANA

##### 2. ANTIGÜEDAD CON EL NEGOCIO \*

Marca solo una opción

- MENOS DE 6 MESES
- ENTRE 6 MESES Y UN AÑO
- DE 1 A 5 AÑOS
- DE 5 A 10 AÑOS
- MAS DE 10 AÑOS

##### 3. ¿SU NEGOCIO ESTA FORMALIZADO? \*

Marcar las opciones que correspondan.

- DIAN
- CAMARA DE COMERCIO
- INDUSTRIA Y COMERCIO
- USO DE SUELOS
- SAYCO Y ACINPRO
- OTRO ¿Cuál? \_\_\_\_\_

##### 4. ¿EN SU PYME LLEVA EL REGISTRO CONTABLE? \*

Marca solo una opción

- SI, MANUAL
- SI, DIGITAL
- SI, CON PROGRAMA CONTABLE ¿CUÁL? \_\_\_\_\_
- NO LLEVA NINGÚN REGISTRO

**5. ¿CONSIDERA QUE LA FALTA DE ESTRATEGIAS ASOCIADAS A CRISIS FINANCIERAS Y COMERCIALES LE HA AFECTADO NEGATIVAMENTE DURANTE LA EPOCA DE COVID-19?**

Marca solo una opción

- SI
- NO

**6. ¿HA REALIZADO ESTRUCTURACIONES COMERCIALES Y FINANCIERAS COMO OPORTUNIDAD DE MEJORA DURANTE EL ÚLTIMO SEMESTRE?**

Marca solo una opción

- SI
- NO

**7. ¿MANEJA USTED UN PRESUPUESTO DE LOS INGRESOS Y GASTOS DE SU NEGOCIO? \*Marca solo una opción**

- SIEMPRE
- OCASIONALMENTE
- NUNCA

**8. DE SER AFIRMATIVA LA RESPUESTA ANTERIOR, ¿EL PRESUPUESTO ES PROYECTADO COMO HERRAMIENTA DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA?**

Marca solo una opción

- SI
- NO

**9. ¿CUÁL A SIDO EL MAYOR DESAFIO QUE HA ENFRENTADO SU PYME CON LA ACTUAL PANDEMIA?**

Marcar las opciones que correspondan.

- DESPIDOS DE PERSONAL
- CIERRE TEMPORAL
- CIERRE DEFINITIVO
- ADAPTACIÓN A NUEVAS MEDIDAS
- PROTOCOLOS DE BIOSEGURIDAD
- CAMBIOS LOCATIVOS

**10. ¿CÓMO ESTÁ OPERANDO SU EMPRESA EN EL ÚLTIMO SEMESTRE?**

Marcar las opciones que correspondan.

- 100% IN SITU
- 100% TELETRABAJO
- PARCIAL
- NO ESTA TRABAJANDO

**11. ¿SU EMPRESA CUENTA CON SEGURO TOTAL O PARCIAL PARA EMERGENCIAS?**

Marca solo una opción

- TOTAL
- PARCIAL
- NO CUENTA CON NINGÚN TIPO DE SEGURO

**12. SI SU EMPRESA ESTÁ ASEGURADA, ¿QUÉ TIPO DE SEGURO TIENE?**

\_\_\_\_\_

**13. ¿HA DESPEDIDO O PIENSA DESPEDIR PERSONAL COMO CONSECUENCIA DE LA PANDEMIA COVID-19?**

Marca solo una opción

- SI
- NO

**14. ¿TIENE SU EMPRESA UN PLAN PARA ASEGURAR LA CONTINUIDAD DE LAS OPERACIONES COMERCIALES?**

Marca solo una opción

- SI
- NO

**15. ¿TUVO QUE CAMBIAR LA FORMA DE REALIZAR LAS OPERACIONES COMERCIALES PARA PROTEGER SU EMPRESA DEL COVID-19?**

Marca solo una opción

- SI
- NO

**16. ¿HA PRESENTADO SU EMPRESA INSUFICIENCIA DE EFECTIVO PARA MANTENER LA NÓMINA Y LAS OPERACIONES COMERCIALES?**

Marca solo una opción

- SI
- NO

**17. ¿HA PARADO SU ACTIVIDAD COMERCIAL A CAUSA DE LOS DECRETOS EMITIDOS POR COVID-19?**

Marca solo una opción

- SI  
 NO

**18. ¿LA DEMANDA DE LOS PRODUCTOS QUE COMERCIALIZA EN EL ÚLTIMO SEMESTRE ES MENOR QUE LO HABITUAL?**

Marca solo una opción

- SI  
 NO

**19. ¿LOS PROVEEDORES SUMINISTRAN LAS MATERIAS PRIMAS E INSUMOS A TIEMPO?**

Marca solo una opción

- SI  
 NO

**20. ¿HAN VARIADO LOS COSTOS DE MATERIAS PRIMAS E INSUMOS PARA LA CONTINUIDAD DE SUS ACTIVIDADES COMERCIALES?**

Marca solo una opción

- SI  
 NO

**21. ¿TIENE FUENTES PROPIAS DE FINANCIAMIENTO COMO AHORROS, DINERO EN EFECTIVO O DEPÓSITOS?**

Marca solo una opción

- SI  
 NO

**22. ¿TIENE FUENTES DE FINANCIACIÓN ALTERNATIVAS COMO PRÉSTAMOS O SUBSIDIOS?**

Marca solo una opción

- SI  
 NO

**23. DE SER AFIRMATIVA LA RESPUESTA ANTERIOR, ¿SU FINANCIACION OBEDECE A?**

Marcar las opciones que correspondan.

- CREDITOS BANCARIOS
- PRESTAMOS GOTA O GOTA
- OTRO; CUAL: \_\_\_\_\_

24. **¿SE REALIZA ANÁLISIS DE ENTORNO COMO PARTE INTEGRAL DEL PROCESO COMERCIAL Y FINANCIERO?**

Marca solo una opción

- SI
- NO

25. **¿SE EVALÚAN LOS RIESGOS ECONÓMICOS DEL ENTORNO COMO UN FACTOR DETERMINANTE PARA REALIZACIÓN DE ESTRATEGIAS?**

Marca solo una opción

- SI
- NO

26. **¿SE HA PROYECTADO ESTRATEGIAS TECNOLÓGICAS COMO MEDIO DE PUBLICIDAD Y COMERCIALIZACIÓN DE SUS PRODUCTOS?**

Marca solo una opción

- SI
- NO

27. **¿EN EL ÚLTIMO SEMESTRE HAN INTEGRADO PUBLICIDAD Y COMERCIALIZACIÓN POR MEDIO DE PLATAFORMAS O MEDIOS DIGITALES?**

Marca solo una opción

- SI
- NO

28. **SI LAS RESPUESTAS ANTERIORES FUERON AFIRMATIVAS, ¿CUALES SON LOS MEDIOS MÁS UTILIZADOS?**

Marcar las opciones que correspondan.

- WHATSAPP
- PLATAFORMAS DIGITALES
- PAGINAS WEB
- FANPAGE

**29. ¿CÓMO EVALÚA EL NIVEL DE IMPACTO EN LAS VENTAS E INGRESOS QUE HA SUFRIDO SU EMPRESA POR LA INTERRUPCIÓN DE OPERACIONES COMERCIALES?**

Marca solo una opción

- ALTO
- MEDIO
- BAJO
- NO APLICA

**30. ¿LA EMPRESA CUENTA CON PROCESO DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y COMERCIAL?**

Marca solo una opción

- SI
- NO

**31. SE REALIZAN AUDITORIAS INTERNAS Y/O EXTERNAS CON RESPECTIVO SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN QUE GARANTICE EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS PROPUESTOS?**

Marca solo una opción

- SI
- NO