

Fortalezas y Debilidades Financieras de las Pymes de Servicios de Santa Cruz, Bolivia

Financial Strengths and Weaknesses in Service SME's in Santa Cruz, Bolivia

Leny Carol OSINAGA-FLORES¹ 

¹ Universidad Autónoma Gabriel René Moreno, Business School. Santa Cruz, Bolivia.

Email: carolosinaga@hotmail.com

Resumen

El objetivo del presente estudio se centró en identificar las fortalezas y debilidades financieras de las pymes del sector de servicios de Santa Cruz, Bolivia, que sirviera de base para la toma de decisiones y proponer estrategias y la elaboración de una planificación financiera efectiva. Para ello, se realizó una investigación cuantitativa de alcance descriptivo en la que se encuestó a gerentes financieros de 38 empresas con base en dos dimensiones: la presencia de planificación financiera y el análisis funcional del área financiera. Los hallazgos obtenidos mostraron que, para la primera dimensión, las empresas sí elaboran el flujo de efectivo de forma mensual y anual, pero no contaban con personal interno ni externo que elabore esos estados financieros de forma recurrente. En cuanto a la segunda dimensión, la fortaleza financiera se concreta en el análisis de las tendencias de los estados financieros. Respecto de la debilidad financiera se muestra que no analizan los costos en las ventas con los gastos y ventas realizadas.

Palabras Clave

Pymes; Administración Estratégica; Finanzas; Planificación; Servicios.

Abstract

The objective of this study focused on identifying the financial strengths and weaknesses of SMEs in the service sector of Santa Cruz, Bolivia, which would serve as a basis for decision making and proposing strategies and the development of effective financial planning. To this end, a quantitative research of descriptive scope was carried out in which financial managers of 38 companies were surveyed based on two dimensions: the presence of financial planning and the functional analysis of the financial area. The findings obtained showed that, for the first dimension, companies do prepare cash flow on a monthly and annual basis, but they did not have internal or external personnel to prepare these financial statements on a recurring basis. Regarding the second dimension, financial strength is specified in the analysis of the trends of the financial statements. Regarding the financial weakness, it is shown that they do not analyze the costs of sales with the expenses and sales made.

Keywords

SMEs; Strategic Management; Finance; Planning; Services.

Introducción

En la actualidad, las pequeñas y medianas empresas (pymes) deben aprender a analizar su situación financiera para tener acceso a créditos para sostenerse en el mercado, sin embargo, existe resistencia, como la aversión a los estados financieros. El acceso al financiamiento y también la capacitación deben ser políticas de Estado en los países latinoamericanos. Antes de la pandemia se esperaba un crecimiento anual del 8 %, pero ahora solo se espera que puedan mantenerse en un estado de supervivencia (Armendariz, 2020). Es importante señalar que dicho escenario de supervivencia podría mantenerse en el largo plazo, debido al entorno global en el que se vive actualmente, por lo que será necesario utilizar los recursos comerciales de una forma eficiente y eficaz (Salikin et al., 2014).

Por lo dicho, el hecho de saber expresar la situación financiera de una empresa ofrece una herramienta eficaz para desarrollar una óptima gestión financiera e identificar indicadores económicos y financieros como la liquidez, solvencia, endeudamiento o la rentabilidad. Así, facilitar la toma de decisiones gerenciales en una actividad empresarial para reducir la incertidumbre a través del proceso de planificación. Lo anterior debe ser realizado por el personal que asume el cumplimiento de funciones financieras en las pymes (Rodríguez Salazar, 2016). A veces hay decisiones que implican expandir el capital y compras de activos, pero se limitan más a temas tributarios, de igual forma se debe tener en cuenta el concepto rentabilidad y la manera de hacer crecer una pymes (Barreto Granda, 2020).

El administrador financiero es una de las personas que debe asumir funciones financieras, entre ellas están el de apreciar el impacto que generan sus decisiones desde el punto de vista económico y financiero.

El administrador financiero debe buscar el mejor uso de cada uno de los recursos para elevar la productividad y alcanzar mejores resultados económicos para lograr una administración eficaz. Un ejemplo de ello es conocer cómo el capital de trabajo muestra de dónde proviene y hacia dónde se aplica el efectivo, de forma que se facilite el armado de un estado de resultados proyectado (Navarro Silva et al., 2018).

Con apoyo de la administración estratégica se pueden obtener y conservar ventajas para tomar decisiones asertivas. La planificación financiera se considera como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones que son multifuncionales, decisiones que permiten lograr objetivos que consideran una previa integración de la administración, marketing, finanzas, y producción. Para ello, se deben manejar términos clave como: misión, visión, oportunidades y amenazas externas, fortalezas y debilidades internas, objetivos a largo plazo, estrategias, objetivos anuales y políticas. Todo esto direcciona hacia la formulación de estrategias empresariales a largo plazo e implica elegir entre varias alternativas, estableciendo compromisos con mercados y señalando que los estrategas asumen una responsabilidad de éxito y de fracaso (dependiendo de la disposición previa de asumir riesgos) (David, 2008). También se debe considerar que hay empresas que, por ser improvisadas, proyectan sus negocios solo a corto plazo sin analizar la relación directamente proporcional que existe entre riesgo y rentabilidad (Bravo Geney, 2019).

La administración estratégica permite evaluar los beneficios que presenta una planeación financiera, una planeación de pronóstico y una planeación estratégica. No obstante, se debe concientizar al empresario sobre la necesidad de un análisis prospectivo con los escenarios futuros, reconociendo que así se contribuye al desarrollo de táct-

ticas que guían los pasos a la organización gracias a tener planes estratégicos sostenibles (Aguilar Valdés et al., 2012).

La formulación de estrategias a largo plazo forma parte de la elaboración de una planificación estratégica. Esta incluye realizar un análisis para reconocer la forma de adaptar las estrategias a las condiciones y características especiales de una empresa específica, considerando el tipo de negocio y sus limitaciones (Bojórquez Zapata & Pérez Brito, 2013). La planeación estratégica contribuye al fortalecimiento de una estructura organizacional, ya que favorece los esfuerzos gerenciales hacia la búsqueda de soluciones de las problemáticas que surgen alrededor de la innovación, inteligencia de mercado y competitividad para formular y ejecutar estrategias que ayudan a conseguir una ventaja competitiva que sea sostenible. A su vez, la planificación estratégica representa un factor positivo que fomenta el crecimiento de las empresas, haciendo que la relación sea determinante para cumplir con un buen desempeño financiero después de haber unido las fortalezas comerciales con las oportunidades del mercado (Sumba-Bustamante et al., 2020).

La elaboración de una óptima planificación financiera es la base para llegar a tener un desempeño financiero eficiente. Implica definir estrategias de inversiones y financiamientos, la utilización de indicadores financieros e identificar las fortalezas y debilidades internas. Siguiendo este camino se puede lograr una planeación más idónea que pueda contribuir a un mejor rendimiento de las pymes (Rodríguez Salazar, 2016).

La planificación estratégica financiera se conoce como un proceso de conformación de varios escenarios para predecir distintas situaciones, ya sean positivas, negativas o estables, fijando posiciones para saber cómo actuar en el tiempo, ya sea a corto, mediano y largo plazo. De tal forma

que si descuida la elaboración de este tipo de planificaciones se pierden oportunidades ventajosas, oportunidades que incluyen la manera en la que se pueden determinar las tendencias del mercado, por ejemplo (Campos, 2020). Un plan financiero implica un conocimiento de la empresa al grado de saber cómo va a generar rendimientos económicos superiores en un largo plazo, ya que abarcan planes incluso en situaciones inesperadas con escenarios diferentes. Además, una correcta planificación financiera considera las altas tasas de interés que puedan llevar a una desaceleración del crecimiento económico como el peor escenario (Allen et al., 2010).

Se añade que la planificación financiera permite comprender cómo hacer que la gestión que sea funcional. Lo dicho, aplicado al sector de la gestión de las finanzas que se expresa en términos cuantitativos, emplea para su análisis el uso de los siguientes indicadores básicos financieros: rentabilidad, liquidez, amortización de inversiones, rendimiento de capital, rotación de activos, relación entre el valor de mercado de la participación empresarial y el valor nominal de la acción empresarial (Carlos Mejía, 2018). Conocer esos indicadores básicos facilitará el proceso de la toma de decisiones en lo que se refiere a inversión, financiamiento y planes de acción, también facilitará identificar los puntos fuertes y débiles de una empresa (Nava Rosillón, 2009).

Según la Real Academia Española-RAE (2020), el término fortaleza se puede definir como la defensa natural que tiene un lugar por su misma situación, mientras que la definición de debilidad es la falta de vigor (Real Academia Española, 2020). Las fortalezas y debilidades son las capacidades fuertes y débiles de las organizaciones, capacidades que pueden generar una posición competitiva vulnerable. Aún dentro de esas capacidades se pueden identificar factores

con mayor preponderancia que otros (Ponce Talancón, 2007).

Se analizan las pymes porque son los grupos económicos que cumplen un rol significativo en la economía de los países iberoamericanos, región en la que representan más del 90 % del tejido empresarial y que, por lo mínimo, aportan un 29 % al producto interno bruto (PIB). Al ser un rubro que va ganando importancia en el sector, deben ser protegidas con la mayor cantidad de actividades que les permitan seguir creciendo o, al menos, mantenerse vigentes en el mercado. En la actualidad, todos los países tienen datos representativos que dejan en claro que no existe ningún país en el mundo con economía liberal que no dependa significativamente de sus pymes (Orueta, 2017).

De acuerdo con Saavedra García y Espíndola Armenta (2016), en algunos países latinoamericanos (por ejemplo: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, México, Panamá, Perú, Uruguay y Venezuela), las mipymes representan entre el 97.06 % y el 99.95 % del total de las empresas. De acuerdo con Saavedra García y Hernández (2008), estas empresas presentan las siguientes características:

- a. Baja intensidad de capital
- b. Altas tasas de natalidad y mortalidad
- c. Presencia de propietarios, familiares o socios
- d. Contabilidad no profesionalizada
- e. Poder centralizado
- f. Nivel bajo de inversión en innovación
- g. Un difícil acceso a financiamientos externos
- h. Subordinación a las empresas grandes

Se debe aclarar que dentro de los parámetros para clasificar a las empresas por su tamaño se tienen 60 diferentes parámetros en 76 países. Sin embargo, los criterios más utilizados son los siguientes: empleo, ventas o ingresos, activos e inversiones. De igual

modo, se utilizan valores diferentes para cada sector empresarial como industrial, comercio, servicios o agropecuario. A estos sectores se los puede definir como unidades productivas con un fin lucrativo que son manejadas por sus propietarios (Vera, 2012). En Bolivia las medidas que se toman en el ámbito político deberían estar enfocadas hacia las pymes. No obstante, no están bien representadas y necesitan mejores regulaciones de funcionamiento y flexibilidad laboral, igualmente, los créditos bancarios deberían tener tasas preferenciales (Jiménez, 2020).

Es así que el objetivo de este estudio se basa en identificar las fortalezas y las debilidades en el área de finanzas de las pymes. El fin es contribuir a que las pymes estén menos expuestas a riesgos económicos por no saber implementar una planeación financiera, ya sea por falta de capacitación de los administradores financieros o por no tener la información contable en forma oportuna, incluso por no saber reconocer la limitación de acceso al capital —todo lo cual es usual en este tipo de empresas—. A estas limitaciones se incluyen la falta de presupuestos y de flujos de efectivo, de tal forma que si se pudiera demostrar que existe control financiero se evitaría contraer deudas en exceso, por el contrario, se animaría a manejar con precisión los datos con base en la experiencia del personal (Saavedra García & Espíndola Armenta, 2016).

Este artículo responde a la interrogante ¿qué tipo de debilidades financieras se pueden mejorar y cómo mantener las fortalezas, de tal forma que sean un apoyo hacia una mejora en una planificación financiera? En esta interrogante se destaca la tesis de Rodríguez Salazar (2016), quien considera la importancia de los indicadores de medición al momento de realizar una correcta gestión financiera. En consecuencia, se debe analizar el ámbito funcional del área financiera, definiendo los mecanismos de control estra-

tégico previa elaboración de un proceso de planificación para llegar a un control financiero. Con todo esto se justifica la presente investigación, convirtiéndola en un apoyo al área financiera, cuyo fin es generar nueva información para las pymes de servicios.

Materiales y Métodos

El presente trabajo es un estudio de tipo cuantitativo con un diseño no experimental de corte transversal y con alcance descriptivo. Esto significa que para medir los conceptos que surgieron se los analizó tal como se ven en el contexto natural. Es decir, desde

un ámbito no experimental que observa fenómenos tal y como se dan en su contexto natural. Un ejemplo de este funcionamiento son las encuestas de opinión, estas se presentan de una forma sistemática y empírica. Asimismo, es una investigación transversal ya que es como tomar una fotografía de algo que sucede, lo cual se debe a que se realiza en un tiempo único para, finalmente, proceder a una descripción (Hernández Sampieri et al., 2014).

En la tabla 1 se puede observar la caracterización de la muestra, exponiendo las características de los datos obtenidos con la cantidad y los porcentajes.

Tabla 1. Caracterización de la muestra

Características		Cantidad	Porcentaje
Cargos en la empresa	Directores	58	11.95 %
	Gerentes	247	50.92 %
	Propietarios	48	9.89 %
	Jefes	60	12.37 %
	Administradores	72	14.84 %
	Total	485	100.00 %
Número de empleados	de 1 a 50 empleados	421	86.80 %
	de 51 en adelante	64	13.19 %
	Total	485	100.00 %
Años de funcionamiento	Menores de 5 años	77	16 %
	de 5 a 10 años	126	26 %
	Mayores de 10 años	282	58 %
	Total	485	100.00 %

Nota: Elaboración propia.

El instrumento utilizado fue una encuesta administrada por correo electrónico previa construcción del contenido. Esta encuesta pretendía evaluar dos dimensiones financieras: la presencia de planificación financiera y el análisis funcional del área financiera (Báez Roa et al., 2018). Una vez obtenida la evaluación de los resultados se identificaron

cada una de las fortalezas y debilidades a medida que iban apareciendo en el análisis.

El instrumento fue construido con base en una escala tipo Likert de medición ordinal con los siguientes valores:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo

3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

En total se formularon 16 preguntas. Para la primera dimensión (la presencia de planificación financiera) se destinaron 11 preguntas. Mientras que para la segunda dimensión (análisis funcional del área financiera) fueron 5 preguntas. Además, se solicitaron datos como el cargo de la persona que respondía la encuesta, el número de empleados y los años de funcionamiento de cada empresa.

El procedimiento utilizado para la presente investigación fue inicialmente el establecimiento de un problema para generar el objetivo. Posteriormente, se revisó la literatura para identificar las características que son parte de la identificación de fortalezas y debilidades financieras. Así, se generó una encuesta que abarcó preguntas situadas en dos dimensiones financieras, mismas que fueron analizadas para clasificar según fortaleza o debilidad financiera, de acuerdo con los porcentajes significativos.

La encuesta fue enviada a 38 empresas del rubro de servicios entre el período de 20 de octubre de 2021 al 10 de febrero de 2022. Las respuestas obtenidas se muestran en las tablas 2 y 3 junto con un análisis exhaustivo por cada pregunta realizada. La clasificación que procedió es la siguiente:

- a. Grupo de fortalezas: si la cantidad de respuestas obtenidas al agruparlas superan el 50 %.
- b. Grupo de debilidades: si fuese lo contrario.

Por lo tanto, para cada pregunta se convierte el restante del 100 % en la parte contraria a la que se expone. Dependiendo del resultado y de la pregunta solo se expone en el grupo de las fortalezas o en el grupo de las debilidades.

Análisis y Resultados

Para obtener la población de las pymes en Santa Cruz de la Sierra, Bolivia se revisó la información que publica Fundempresa. Al 31 de agosto de 2021 tenía un total de 345 869 empresas vigentes, de las cuales un 85 % son consideradas como pymes, haciendo un total de 293 988 empresas. Para acceder a ellas se obtuvo información de la Cámara de Industria y Comercio (CAINCO). Los sujetos de estudio fueron las empresas pequeñas y medianas de la base de datos que fue proporcionada por dicha cámara. Estas pymes hacían un total de 1 592 empresas de servicios y empresas comerciales, por lo que solo se escogieron las del sector de servicios que fueron 660. Cuando se envió la encuesta, solo 485 empresas respondieron en su totalidad. Dichos datos conformaron la muestra de este estudio.

La información se expone en dos tablas, clasificándola en las dos dimensiones que se definieron en párrafos anteriores. A saber, una es para medir la presencia de planificación financiera (revisar tabla 2) y la otra es para medir el análisis funcional del área financiera (revisar tabla 3).

Primera Dimensión. Presencia de Planificación Financiera

Empezando con el análisis interpretativo de los datos obtenidos —en lo que se refiere a la primera dimensión de presencia de planificación financiera— se tienen los siguientes puntos entre las fortalezas (tabla 2):

1. Las empresas que sí realizan el flujo de efectivo en forma anual alcanzan un 74 %, pero tiene su justificación. En Bolivia existe la Resolución Normativa de Impuestos Internos n°10-0008-11 que establece que las empresas están obligadas a presentar dicho estado fi-

nanciero al momento de presentar la declaración jurada del impuesto a las utilidades en forma anual.

- Un 74 % de las empresas elaboran el estado de resultados proyectado. Esto se justificaría debido a que es un requisito presentarlo ante una institución

bancaria para acceder a un préstamo. En cuanto al control del cumplimiento del estado financiero se observa que el porcentaje desciende en ambos reportes. Aunque la disminución es poca sigue demostrando que no se le asigna importancia.

Tabla 2. Fortalezas y debilidades de la presencia de planificación financiera

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> Elaboran el flujo de efectivo anual (74 %) Elaboran el flujo de efectivo mensual (69 %) Hacen seguimiento al flujo de efectivo para su cumplimiento (57 %) Elaboran anualmente el estado de resultados proyectado (74 %) Hacen seguimiento al estado de resultados proyectado (63 %) 	<ul style="list-style-type: none"> Elaboran un flujo de efectivo en forma semanal (45 %) Hay personal interno que realiza las funciones financieras (50 %) Hay personal externo que elabora el flujo de efectivo con el seguimiento (32 %) Hay personal externo que elabora el estado de resultados proyectado (18 %) Hacen reuniones para planear el seguimiento del flujo de efectivo (39 %)

Nota: Elaboración propia.

Las empresas que hacen seguimiento al flujo de efectivo en forma mensual ascienden hasta un 69 %. El resto no lo hacen, mostrando que no es usual realizarlo a pesar de que es la única forma de ejecutar acciones preventivas financieras.

De las tres respuestas relacionadas con el personal que cumple funciones financieras, todas se muestran como debilidades financieras. Lo dicho se debe a que el control de los reportes no se está realizando, ya que no tienen ni personal interno ni externo. Por otro lado, se conoce que, en menor tiempo, solo a través de un análisis de información, se puede realizar un control preventivo con el que se podrían evitar improvisaciones en el ámbito de tomar decisiones financieras.

Por último, es importante analizar las reuniones periódicas de planificación que

realiza el personal ejecutivo en las empresas, ya que solo el 39 % lo lleva a cabo. Lo anterior demuestra que existe una falta de concienciación sobre la importancia de tener reuniones periódicas de planificación financiera para coordinar el seguimiento del cumplimiento de lo definido en el flujo de efectivo.

Segunda Dimensión. Análisis Funcional del Área Financiera

El análisis funcional del área financiera muestra que las empresas que analizan los estados financieros y el costo de las deudas ascienden a un 60 % y 65 %, respectivamente. Reforzando, como se analizó en la dimensión anterior, que para acceder a préstamos bancarios es obligatorio presentar el estado de resultados proyectado.

Tabla 3. Fortalezas y debilidades del análisis funcional del área financiera

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> Realizan análisis de las tendencias del balance general y del estado de resultados (60 %) Obtienen mensualmente el costo de las deudas (65 %) 	<ul style="list-style-type: none"> Débil análisis de los indicadores financieros básicos (50 %) Débil análisis de los costos en las ventas con los gastos y ventas realizadas en forma general (49 %) Débil análisis de los costos en las ventas con los gastos y ventas realizadas en forma individual (50 %)

Nota: Elaboración propia.

Como debilidades se cuenta que solo en un 50 % de las empresas realizan análisis de los indicadores financieros, indicadores que evalúan las ventas en relación con los gastos de forma individual. Es decir, solo la mitad de las pymes analizan los resultados de los indicadores, esa misma cifra refiere a las empresas que costean sus productos. Por otro lado, se encuentran las empresas que realizan la evaluación, con un 49 % de los gastos y ventas en forma general (revisar tabla 3).

Conclusiones

Una planificación estratégica financiera incluye considerar adecuadas herramientas de análisis enfocadas en cada tipo de empresa. Asimismo, se debe reconocer que hay funciones mínimas que un administrador financiero debe realizar para analizar la situación de cada pyme de servicio, considerando el entorno actual en Santa Cruz de la Sierra, Bolivia.

Los resultados del análisis de las encuestas realizadas muestran como fortalezas financieras las siguientes:

- Elaboran el flujo de efectivo anual y mensual, con el respectivo seguimiento.
- Elaboran el estado de resultados proyectado anual, con el respectivo seguimiento.
- Realizan análisis de las tendencias del balance general y del estado de resultados
- Obtienen el costo mensual de las deudas.

Como debilidades financieras los resultados del análisis de las encuestas realizadas muestran los siguiente:

- No tienen personal externo ni interno para elaborar el estado de resultados proyectado con el respectivo seguimiento.
- No se realizan reuniones de planificación al seguimiento del flujo de efectivo.
- No realizan análisis de los indicadores financieros.
- No analizan los costos en las ventas con los gastos y ventas ni en forma general o en forma individual.

Se recomienda transformar las debilidades financieras en desafíos financieros. En un corto plazo, con este cambio las pymes podrían tener personal en el área financiera, quienes se encargarían de forma continua de elaborar el estado de resultados proyectado, así como de realizar reuniones de planificación estratégica financiera en las que se junten los temas del flujo de efectivo. El personal en cuestión se encargaría también de analizar los indicadores financieros y, finalmente, de analizar integralmente los costos en relación con los gastos.

Se sugiere completar el siguiente análisis elaborando el perfil financiero óptimo para conocer qué se puede esperar de este tipo de profesional. Recordando que el objetivo de dicho profesional será ayudar a realizar funciones que deben cumplir con las dos dimensiones financieras analizadas en este estudio, a saber: la presencia de pla-

nificación financiera y el análisis funcional del área financiera. Como limitación de esta investigación se reconoce que el tamaño de la muestra es reducido, pero para efectos de un primer análisis se considera razonable. Posteriormente se puede realizar la misma encuesta en otras ciudades de Bolivia.

Referencias

- Aguilar Valdés, A., Cabral, A., Alvarado, F., Alvarado, T.E., Arras, A.M., Denogean, F.G., & Moreno, S. (2012). La técnica de la administración estratégica, adoptada y adaptada a la actividad agroalimentaria -antecedentes históricos. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 30, 930-938.
- Allen, F., Myers, S., & Brealey, R. (2010). *Principios de finanzas corporativas*. McGraw Hill.
- Armendariz, P. (2020). *La nueva economía y el futuro de las pymes latinoamericanas. Crisis, reactivación y salto a una nueva economía*. Corporación Andina de Fomento. <https://bit.ly/30qfTj3>
- Báez Roa, M. D. P., Puentes Montañez, G. A., & Ramírez Martínez, M. A. (2018). Condiciones para el desarrollo del proceso de planificación financiera en pymes del sector manufacturero de Duitama. *Criterio Libre*, 15(27), 117-138. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2017v15n27.1723>
- Barreto Granda, N. B. (2020). Financial Analysis: Substantial Factor for Decision Making in a Business Sector Company. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 129-134. <https://bit.ly/3MzONFx>
- Bojórquez Zapata, M., & Pérez Brito, A. (2013). Planeación estratégica. Un pilar en la gestión empresarial. *Revista El Buzón de Pacioli*, 12(81), 4-19. <https://bit.ly/42QMFyo>
- Bravo Geney, J. A. (2019). Financial Education in the Generation of Value of Companies. *I+D Revista de Investigaciones*, 13(9), 116-124. <https://orcid.org/0000-0003-1020-8502>
- Campos, W. (2020). Elementos de la planificación estratégica financiera en las unidades de planes de salud de PDVSA-Occidente. *Enfoques*, 4(14), 123-141. <https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v4i14.85>
- Carlos Mejía, J. J. (2018). Modelo integrador para la gestión de recursos financieros, humanos y materiales en pymes. *Publicando*, 14(2): 370-385. <https://bit.ly/45pKQKp>
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica* (11na Ed.). Pearson Education.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta Ed.). McGraw Hill.
- Jiménez, G. (2020). *Bolivia, país de pymes*. El Deber. <https://bit.ly/30uejN8>
- Navarro Silva, O., Crespo García, M.K., & López Macas, M.E. (2018). Perspectivas de la administración financiera del capital de trabajo como instrumento necesario en la evolución de las mipymes. *Revista Espacios*, 39(42), 14. <https://bit.ly/4253BzY>
- Nava Rosillón, M.A. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(48), 606-628. <https://bit.ly/45qGfYe>
- Orueta, I. (2017). *La financiación de las micro, pequeñas y medianas empresas a través de los mercados de capitales en Iberoamérica*. Proyectos Editoriales.
- Ponce Talancón, H. (2007). Matrix SWOT: An Alternative for Diagnosing and Determining Intervention Strategies in Organizations. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 113-130. <https://bit.ly/3BllYlQ>
- Real Academia Española. (2020). *Educación*. Diccionario de la Real Academia Española. <https://bit.ly/3Wkza7s>
- Rodríguez Salazar, P. D. (2016). Gestión financiera en pymes. *Publicando*, 3(8), 588-596. <https://bit.ly/3WafZXH>
- Saavedra García, M. L., y Espíndola Armenta, G. (2016). El uso de la planeación financiera en las pymes de TI de México. *Ciencias Administrativas*, 8, 15-33. <https://bit.ly/3obS0pR>
- Saavedra García, M.L., & Hernández C., Y. (2008). Caracterización e importancia de las mipymes en Latinoamérica: Un estudio comparativo. *Actualidad Contable FACES*, 111(17), 122-134. <https://bit.ly/3MJelKV>

- Salikin, N., Wahab, N. A., & Muhammad, I. (2014). Strengths and Weaknesses Among Malaysian Smes: Financial Management Perspectives. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 129, 334-340. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.685>
- Sumba-Bustamante, R. Y., Cárdenas-Borja, N. P., Bravo-Ayala, T. L., & Arteaga-Choez, R. F. (2020). La planeación estratégica: importancia en las pymes ecuatorianas. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 5(4), 114-136. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i4.299>
- Vera, M. (2012). Metodología para el análisis de la gestión financiera en pequeñas y medianas empresas. *Escuela de Administración y Contaduría Pública*, 10, 53. <https://bit.ly/3WurGPm>



Copyright © The Author(s) - 2024