



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

**ESTRATEGIA Y DECISIONES FINANCIERAS: FACTORES DE COMPETITIVIDAD
EMPRESARIAL**

Competitividad y Desempeño Financiero

Alejandra López Salazar

Universidad de Guanajuato

Campus Celaya-Salvatierra

Av. El Sauz s/n, Col. Los Laureles, CP. 38020

Celaya, Guanajuato

Tel: (461) 614-0242 ext. 2114

alejandra_lopezsalar@yahoo.com.mx

Ricardo Contreras Soto

Universidad de Guanajuato

Campus Celaya-Salvatierra

Av. El Sauz s/n, Col. Los Laureles, CP. 38020

Celaya, Guanajuato

Tel: (461) 614-0242 ext. 2129

riconsoto@yahoo.com.mx

RESUMEN

Este trabajo examina las decisiones financieras que toman las empresas, las estrategias que siguen las organizaciones, la alineación entre estas dos variables, y la relación de las decisiones financieras con el nivel de competitividad. Se analizaron los testimonios de 202 empresas de la región de Celaya. Los resultados muestran que la mayoría de las micro y pequeñas empresas toman decisiones de financiamiento, aplican una estrategia intensiva, su permanencia en el mercado es baja y el nivel de venta es regular, implicando que la empresa mexicana carece de una alta competitividad, dificultando su desarrollo y expansión. El énfasis que ponen las empresas en determinadas decisiones financieras no siempre es el adecuado para el tipo de estrategia empresarial que se implementa. Así mismo, las empresas que administran eficientemente sus activos y pasivos de corto plazo son más competitivas, evaluada a través de su permanencia en el mercado.

Palabras Clave: PyMES, Competitividad, Estrategia, Decisiones financieras.

ABSTRACT

This work examines the financial decisions taken by companies, the strategies that follow organizations, the alignment between these two variables, and the relationship of financial decisions with the level of competitiveness. 202 enterprises' testimonies in the region of Celaya were analyzed. The results show most micro and small enterprises make funding decisions, apply an intensive strategy, their stay on the market is low and the level of sales is regular, implying that the Mexican company lacks of competitiveness, hampering their development and expansion. The emphasis that put companies at certain financial decisions do not always is appropriate for the type of business strategy being implemented. Likewise, companies that efficiently manage their assets and liabilities of short-term are more competitive, evaluated for their stay on the market.

INTRODUCCIÓN

El efecto de las decisiones financieras en la competitividad de las organizaciones, es un tema que aún no ha sido estudiado a fondo entre los investigadores. A pesar de su importancia y de la necesidad de adecuar las estrategias financieras a las características de una organización, son pocos los estudios que se han preocupado por analizar la toma de decisiones y su impacto en la competitividad de la pequeña empresa.

La importancia de las decisiones financieras en los negocios es evidente ya que muchos de los factores que contribuyen al fracaso pueden ser dirigidos de manera adecuada cuando se analizan e implementan estrategias y decisiones financieras que impulsen el crecimiento y los objetivos de la organización. En diversos estudios realizados (Ibarra, 1995; Van Auken y Howard, 1993) se encontró que las principales causas de mortandad de las empresas se deben a la ausencia de planeación financiera, poco acceso a financiamiento, falta de capital, crecimiento no planeado, baja proyección estratégica y financiera, sobre inversión en activos fijos, malos manejos de capital. Muchas de estas causas de fracaso representan un gran reto que puede ser dirigido por las estrategias financieras que desarrolle e implemente la organización.

Sin embargo, el tema de las decisiones financieras se ha limitado a las grandes corporaciones desde hace ya varios años, existiendo investigaciones y publicaciones que tratan el tema de manera exhaustiva. Valencia, et al. (2006) desarrollaron un estudio de las prácticas financieras en las empresas mexicanas tomando en cuenta las características de la organización. Ellos encontraron que la mayoría de las empresas establecen una razón de apalancamiento óptimo, utilizan técnicas de evaluación de inversiones, tienen una administración tradicional basada en presupuestos y en el cálculo de rendimiento sobre la inversión, no emplean técnicas modernas como el EVA o BSC y aplican razones financieras como técnica para analizar la rentabilidad, principalmente. Jog y Srivastava (1994) también realizaron un estudio donde muestran evidencia del proceso de decisiones financieras que siguen las empresas canadienses, así como las técnicas que utilizan para tomar decisiones de presupuesto de capital, las fuentes y el costo de financiamiento para inversiones y las decisiones de dividendos. Otro grupo de estudios se han preocupado por analizar de manera aislada el uso de determinadas técnicas de análisis financiero en las organizaciones (Lazaridis, 2002; Pohlman, Santiago y Markel, 1988; Kamath, 1997). También se han realizado investigaciones que se centran en el análisis de las decisiones financieras y su impacto en la creación de valor para el inversionista. Con lo anterior se puede observar que la mayoría de los estudios se han centrado en el análisis de las técnicas utilizadas para tomar decisiones financieras más que en el análisis mismo de las decisiones y su impacto en la

competitividad. Lo anterior nos muestra que las investigaciones desarrolladas en el campo de las finanzas corporativas han hecho a un lado el estudio de las decisiones financieras en la pequeña empresa. Así mismo, las investigaciones no han dirigido su atención al estudio de la alineación de las estrategias organizacionales y las decisiones financieras, donde se analice la concordancia de las decisiones que el empresario realiza sobre el manejo del capital y los objetivos estratégico que lleva a cabo para competir en su mercado.

El objetivo de este trabajo de investigación es contribuir al conocimiento existente en el campo de la administración de la micro, pequeña y mediana empresa a través del estudio de las decisiones financieras, las estrategias y su impacto en el desarrollo de las Pymes. En este sentido los objetivos son: 1) Conocer y analizar las principales decisiones financieras de las pymes; 2) Determinar la relación que existe entre las decisiones financieras y el nivel de competitividad de las pymes; y, 3) Analizar la alineación entre las estrategias competitivas de las empresas y las decisiones financieras de las pymes.

Las hipótesis de investigación son:

H1: Las principales decisiones financieras de las pymes son de financiamiento y de capital de trabajo.

H2: Las empresas que toman decisiones de financiamiento tienen mayor nivel de competitividad en relación a las empresas que toman decisiones de capital de trabajo y/o inversión

H3: Las decisiones financieras y las estrategias empresariales no están alineadas entre sí.

MARCO TEÓRICO

Si bien no existe una conceptualización única de la competitividad, diversos enfoques hacen referencia a sus múltiples factores que, de una u otra manera, inciden en la posición competitiva de las empresas y/o de sectores enteros de la producción.

De acuerdo al Reporte Mundial de Competitividad existen diversos niveles de competitividad: a) Competitividad a nivel empresa, la cual se define como la “habilidad para diseñar, producir y mercadear bienes y servicios, cuyas cualidades de precios y no precios forman un paquete de beneficios más atractivo que el de los competidores” (Chauca, 2003:30); b) Competitividad por sectores, implica que un sector ofrece altos rendimientos sobre la inversión y se

encuentra en una etapa de fuerte crecimiento; y, c) Competitividad de país, definida como la capacidad de una nación para proveer un entorno económico, político, social y laboral favorable para el desarrollo de las organizaciones.

Según Porter (1987) la competitividad es la base de prosperidad de un país, la cual está determinada por el contexto macroeconómico, político, legal y social, así como en el nivel microeconómico, referido a las estrategias que implementa la organización.

La competitividad de una empresa tiene importantes repercusiones, positivas o negativas, en los sectores y en los países. “El éxito o fracaso de una empresa repercute en los resultados del conjunto empresarial; a su vez, el desempeño de éste determina la competitividad de las regiones y las naciones porque influye en variables como el nivel de empleo, la tasa de crecimiento económico y, en última instancia, el nivel de bienestar de las personas” (Arroyo y Berumen, 2003: p. 13)

Sin embargo, aunque el reto de la competitividad recae en el sector empresarial donde la empresa debe desarrollar capacidades tecnológicas, mercadológicas, de dirección, capital humano y recursos financieros, también el involucramiento del gobierno es crucial para el desarrollo de la competitividad empresarial¹.

Referente a la competitividad empresarial, Anda (1996) sostiene que la capacidad de permanecer en el entorno es una señal de que la organización es competitiva, es decir, de la habilidad para competir en un mercado. Para ello, la empresa debe desarrollar con calidad y eficiencia diversas funciones en su actividad operativa y estratégica para lograr ser competitiva.

En este sentido, Porter (1987) sostiene que la estrategia competitiva que genera la organización es lo que determina la competitividad empresarial, donde la elección de dicha estrategia está en función tanto de la estructura del sector empresarial donde compite, como de la posición relativa que tiene la organización en dicho sector. Esto implica que las estrategias que sigue una organización determinarán su competitividad, debiendo seleccionar adecuadamente aquellas estrategias que le permitirán obtener una ventaja competitiva.

Una de las áreas que recibe poca atención en el establecimiento de estrategias, especialmente en el estudio de la micro, pequeña y mediana empresa, es el área de las decisiones financieras, aún cuando es un factor determinante de la competitividad empresarial. El análisis y la

¹ Las políticas y el apoyo institucional del gobierno son la base para generar estrategias de apoyo a la competitividad empresarial al generar un entorno macroeconómico estable, establecer una fuerte estrategia de exportación, promocionar el desarrollo de clústeres industriales, proveer de infraestructura eficiente, entre otros.

planeación financiera, aún cuando representan funciones básicas que dan soporte a la estrategia organizacional, son prácticamente inexistentes en la micro y pequeña empresa, lo cual implica una limitante en el tipo de decisiones financieras que puede tomar el empresario.

MÉTODO

Para el desarrollo de este trabajo se utilizó una base de datos de 420 empresas seleccionadas de manera aleatoria, desarrollada por el Mtro. Ricardo Contreras Soto. La técnica de investigación utilizada fue la entrevista personal con el objetivo de obtener mayor calidad, profundidad y detalle de la información proporcionada. Como instrumento de investigación se utilizó el cuestionario, el cual se basa principalmente en 30 preguntas. Esta investigación se centró en el análisis de 3 preguntas básicamente: ¿En cuanto al dinero o las finanzas, qué problemas ha tenido, cómo los solucionó y qué es lo que no ha resuelto? ¿Cuáles son sus estrategias? ¿En cuanto a las ventas, qué problemas ha tenido, cómo los solucionó y qué es lo que no ha resuelto?. Así mismo, se utilizó la información sobre la edad de la empresa y el tamaño de la organización. Es importante mencionar que de la base de datos de 420 empresas sólo 202 empresas tenían la información necesaria para realizar el estudio, siendo este último el tamaño real de la muestra final. Para el análisis de la información se utilizó el apoyo del programa estadístico SPSS 16.0.

La base de la operacionalización de las variables de decisiones financieras, estrategias y competitividad empresarial se muestra en la tabla 1. En base a esta información se analizaron e interpretaron los testimonios.

Tabla 1. Operacionalización de variables

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN	SUB-CLASIFICACIÓN
Decisiones Financieras	Decisiones de Inversión	Decisiones enfocadas a invertir en un activo que genere un beneficio económico satisfactorio, a corto o largo plazo.	
	Decisiones de Financiamiento	Decisiones enfocadas a la obtención de recursos ya sea para inversiones o para la operación propia de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Banco • Cajas Populares • Otros (Familiares, amigos)
	Decisiones de Capital de trabajo	Decisiones sobre los activos y pasivos de corto plazo como términos y condiciones de venta, pagos, inventarios, efectivo, etc.	
Estrategias Empresariales	Integrativas	Estrategias encaminadas a complementar y/o adquirir mayor control sobre todas las actividades que tengan relación con la cadena	

		productiva que se lleve a cabo dentro de la organización.	
	Intensivas	Estrategias enfocadas a buscar que el producto tenga mayor posicionamiento en el mercado y hacer que el mercado crezca.	
	Diversificadas	Estrategias enfocadas a introducir nuevos productos o líneas de productos para el mismo u otro mercado.	
	Otras	Estrategias de <i>Alianza</i> con alguna otra empresa, de <i>Liquidación</i> , que son las que venden todos los activos de alguna compañía, y la estrategia de <i>Reducción</i> que se enfoca principalmente en una reestructuración mediante la reducción de costos.	
Competitividad	Nivel de Ventas	<u>Bueno</u> : la empresa está satisfecha con el monto de sus ventas dada la frecuencia de atención a clientes, sin que las estacionalidades les afecten. <u>Regular</u> : la empresa está medianamente contenta con sus ventas ya que dependen de las estacionalidades por lo que sus ventas no son muy constantes. <u>Bajo</u> : la empresa no está satisfecha con sus ventas, externando que son bajas; falta de clientes.	
	Edad de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • De 1 a 10 años • De 11 a 19 años • De 20 años en adelante 	

Fuente: Elaboración propia

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

De acuerdo a la muestra, el 91% de las empresas son micro y pequeñas, 8.4% son medianas y sólo el 1% son empresas grandes, logrando una composición de la muestra semejante a la distribución por tamaño de las empresas a nivel nacional.

La primera hipótesis analiza las principales decisiones financieras de las empresas. De acuerdo a los resultados de la tabla 2, el 28.2% de las empresas toma decisiones de inversión, el 33.7% deciden sobre el capital de trabajo de su organización, y el 38.7% toma decisiones de financiamiento. Esto implica que pocas empresas toman decisiones de inversión enfocándose en mayor grado a decisiones de capital de trabajo que implican decisiones de corto plazo, donde la propia dinámica y operación de la organización exigen analizar los plazos y condiciones de pago, de cobro, volumen del inventario, manejo de efectivo, entre otros. Así mismo, los resultados muestran que la decisión predominante en la organización es la de financiamiento, ya que el empresario se ve obligado a analizar el monto, condiciones y fuente de financiamiento que está a su alcance para hacer frente a sus obligaciones, generalmente de corto plazo. Por lo tanto se sustenta la primera hipótesis propuesta.

Tabla 2. Incidencia de las Decisiones Financieras

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid Inversión	57	28,2	28,2
Financiamiento	77	38,1	66,3
Capital de Trabajo	68	33,7	100,0
Total	202	100,0	

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de encuesta

La fuente de financiamiento más común es a través de familiares o amigos, con el 18.3%; el 8.9% se enfoca a los financiamientos de las Cajas Populares debido a los pocos requisitos que tiene que cubrir y por el interés bajo; por último, sólo el 4 % de las organizaciones piden financiamientos a Instituciones Bancarias debido a los requisitos, brindando un elevado interés, y en ocasiones tienen procesos burocráticos que no permiten el acceso al crédito a la mayoría de las Pymes.

La segunda hipótesis analiza la relación de las decisiones financieras y el nivel de competitividad empresarial. El nivel de competitividad de las organizaciones se determinó en base a las ventas y a la permanencia en el mercado. El 29.2% de las empresas tienen un nivel de ventas bajo, el 42.6% poseen ventas regulares y el 28.2% presentan un nivel bueno de ventas (tabla 3).

Tabla 3. Distribución porcentual del nivel de ventas

	Percent	Cumulative Percent
Valid Bajo	29,2	29,2
Bueno	28,2	57,4
Regular	42,6	100,0
Total	100,0	

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de encuesta

Las ventas se generan en un entorno muy variable, por lo que en la muestra tomada, varios empresarios dieron respuesta a que la mayoría de sus ventas eran Regulares debido a la eventualidad y estacionalidad de sus productos, ya que en determinadas temporadas obtienen

buenas ventas, pero en ocasiones son muy bajas debido al cambio de temporada. Los empresarios con “Ventas Bajas” sostienen que esta situación se debe a los altos niveles de inflación, donde al generarse un incremento en el precio de la materia prima y por ende de su costo de venta, disminuye el nivel de consumo.; también se debe, de acuerdo a los testimonios de los empresarios, a una mala organización de finanzas personales, y falta de clientes. Las empresas que tienen buenos niveles de ventas consideran que se debe a una buena planeación y administración del negocio, ofreciendo ventas a crédito, invirtiendo en nuevos productos, comprando de contado para obtener precio y disponibilidad de producto y eficientando costos (ahorrar).

En la tabla 4, se puede observar la relación que existe entre las decisiones financieras y el nivel de competitividad medido a través de las ventas. Del total de empresas consideradas competitivas (nivel *bueno* de ventas), el 35% toma decisiones de financiamiento, el 33% de capital de trabajo y el 32% de inversión. Estos resultados muestran que el nivel de competitividad de una organización no está relacionado con un tipo específico de decisión financiera (los porcentajes son muy cercanos), sin embargo, podemos decir que las empresas más competitivas enfatizan en las decisiones de financiamiento.

Tabla 4. Relación de las Decisiones Financieras y el nivel de Ventas (competitividad)

Decisiones Financieras/ Ventas			Ventas			Total
			Bajas	Buenas	Regular	Bajas
Decisiones Financieras	Inversión	Count	18	18	21	57
		% within Ventas	30.5%	31.6%	24.4%	28.2%
		% of Total	8.9%	8.9%	10.4%	28.2%
	Financiamiento	Count	22	20	35	77
		% within Ventas	37.3%	35.1%	40.7%	38.1%
		% of Total	10.9%	9.9%	17.3%	38.1%
Capital de Trabajo	Count	19	19	30	68	
	% within Ventas	32.2%	33.3%	34.9%	33.7%	
	% of Total	9.4%	9.4%	14.9%	33.7%	
Total	Count	59	57	86	202	
	% within Ventas	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	29.2%	28.2%	42.6%	100.0%	

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de encuesta

Si se considera la permanencia en el mercado como variable de competitividad, los resultados son distintos. En principio, es importante mencionar que el 46.5% de las empresas tienen entre uno y diez años de edad, el 21.3% entre 11 y 19 años, y el 32% tiene más de 20 años en el mercado. La tabla 5 muestra que del total de empresas con mayor permanencia en el mercado (las más competitivas) el 44.6% se enfoca a decisiones de capital de trabajo, el 33.8% a decisiones de financiamiento y el 21.5% a decisiones de inversión. Si se evalúan las empresas que han permanecido en el mercado entre 11 y 19 años, los datos muestran que el 42% han tomado decisiones de financiamiento, el 39.5% de capital de trabajo y el 18.6% de inversión. En este sentido, las organizaciones que se han centrado en decisiones de inversión son aquellas que tienen menos años en el mercado (61.4%), mientras que las organizaciones que se enfocan a decisiones de capital de trabajo son las que han logrado competir durante más de 20 años. Lo anterior puede implicar que la administración eficiente del capital de trabajo es una de las decisiones esenciales para la sobrevivencia de la organización ya que está relacionada con activos y pasivos de corto plazo, siendo una de las principales dificultades financieras a las que se enfrenta la organización. Por lo tanto la segunda hipótesis se sostiene parcialmente ya que dependiendo de la variable con la que se evalúe la competitividad es la relación que tiene con las decisiones financieras.

Tabla 5. Relación de las Decisiones Financieras y la edad de la empresa

Decisiones Financieras / Edad de la empresa			Edad Empresa			Total
			De 1 a 10 años	De 11 a 19 años	De 20 años en adelante	
Decisiones	Inversión	Count	35	8	14	57
		% within DecisionesFin	61.4%	14.0%	24.6%	100.0%
		% within EdadEmpresa	37.2%	18.6%	21.5%	28.2%
		% of Total	17.3%	4.0%	6.9%	28.2%
	Financiamiento	Count	37	18	22	77
		% within DecisionesFin	48.1%	23.4%	28.6%	100.0%
		% within EdadEmpresa	39.4%	41.9%	33.8%	38.1%
		% of Total	18.3%	8.9%	10.9%	38.1%
	Capital de Trabajo	Count	22	17	29	68
		% within DecisionesFin	32.4%	25.0%	42.6%	100.0%
		% within EdadEmpresa	23.4%	39.5%	44.6%	33.7%
		% of Total	10.9%	8.4%	14.4%	33.7%
Total		Count	94	43	65	202
		% within DecisionesFin	46.5%	21.3%	32.2%	100.0%
		% within EdadEmpresa	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	46.5%	21.3%	32.2%	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de encuesta

La tercera hipótesis analiza la relación entre las decisiones financieras y las estrategias empresariales. De acuerdo a la tabla 6, las estrategias intensivas, las cuales se refieren al desarrollo de productos y de mercado, son las más utilizadas en la mayoría de las empresas (52.5%), donde los empresarios lo que buscan es dar a conocer su producto por medio de publicidad, dando un buen servicio a los clientes para expandir su mercado².

Tabla 6. Incidencia de los Tipos de Estrategia

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid Integrativas	40	19,8	19,8
Intensivas	106	52,5	72,3
Diversificadas	28	13,9	86,1
Otras	28	13,9	100,0
Total	202	100,0	

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de encuesta

El 19.8% de las empresas utiliza estrategias integrativas, es decir, estrategias que se enfocan a desarrollar una adecuada cadena productiva, con el objetivo de lograr un mayor control sobre distribuidores, proveedores y/o competidores. Esto implica contactarse con proveedores más grandes, desarrollar mejores relaciones dentro de la cadena productiva y contactar compradores mayoristas para el posicionamiento del producto, entre otros. Las estrategias diversificadas se implementan sólo en el 13.9% de las empresas de la muestra, al igual que las estrategias de liquidación, reducción o de alianzas (clasificación de *Otras*). La tenue aplicación de este tipo de estrategias puede deberse a la baja capacidad económica para introducir nuevos productos ya sean relacionados o no con los actuales, así como al riesgo que conlleva su introducción al mercado.

² De acuerdo a los empresarios, la elección de la estrategia intensiva se debe a que no necesitan mucho capital para implementarla.

Tabla 7. Relación de las Decisiones Financieras y los Tipos de Estrategias

			Estrategia				Total
			Integrativas	Intensivas	Diversificadas	Otras	
Decisiones Financieras	Inversión	Count	11	31	6	9	57
		% within DecisionesFin	19,3%	54,4%	10,5%	15,8%	100,0%
		% within Estrategia	27,5%	29,2%	21,4%	32,1%	28,2%
		% of Total	5,4%	15,3%	3,0%	4,5%	28,2%
	Financiamiento	Count	13	40	13	11	77
		% within DecisionesFin	16,9%	51,9%	16,9%	14,3%	100,0%
		% within Estrategia	32,5%	37,7%	46,4%	39,3%	38,1%
		% of Total	6,4%	19,8%	6,4%	5,4%	38,1%
	Capital Trabajo	de Count	16	35	9	8	68
		% within DecisionesFin	23,5%	51,5%	13,2%	11,8%	100,0%
		% within Estrategia	40,0%	33,0%	32,1%	28,6%	33,7%
		% of Total	7,9%	17,3%	4,5%	4,0%	33,7%
Total	Count	40	106	28	28	202	
	% within DecisionesFin	19,8%	52,5%	13,9%	13,9%	100,0%	
	% within Estrategia	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	19,8%	52,5%	13,9%	13,9%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de encuesta

La tabla 7, muestra la relación que existe entre los tipos de estrategia y las decisiones financieras. Los resultados muestran que del total de empresas que implementan estrategias integrativas, el 27.5% toma decisiones de inversión, el 32.5% decisiones de financiamiento y 40% decisiones de capital de trabajo. Se esperaría que las empresas que desean lograr una mayor integración con distribuidores o proveedores deban planear y administrar las inversiones necesarias para realizar acciones de integración como la adquisición de equipo de transporte o de maquinaria para producir la materia prima. Sin embargo, los resultados muestran que la mayoría de las empresas no planean sus inversiones y se enfocan principalmente a decisiones de capital de trabajo.

En cuanto a las estrategias intensivas, se muestra que el 29.2% toma decisiones de inversión, el 37.7% de financiamiento y el 33% de capital de trabajo. Cuando una organización implementa estrategias para lograr una mayor penetración en el mercado, mejorar el producto o desarrollar nuevos mercados, necesita enfocarse en el financiamiento y sus decisiones de inversión, principalmente, y en segundo término en el capital de trabajo, sobre todo cuando se desea lanzar campañas publicitarias para lograr una mayor penetración en el mercado. Los resultados muestran un equilibrio en las decisiones financieras. Para implementar estrategias de diversificación, se esperaría un mayor análisis de decisiones de inversión (21.4%) y de financiamiento (46.4%), sin embargo, los datos muestran que prácticamente una tercera parte de las empresas se enfoca a decisiones de capital de trabajo (32.1%). En este sentido, podemos decir que la tercera hipótesis se sustenta al no existir una alineación entre las estrategias empresariales y las decisiones financieras ya que éstas últimas en la mayoría de los casos no dan soporte a la implementación de las estrategias.

CONCLUSIONES

A lo largo de esta investigación se analizaron las decisiones financieras y las estrategias empresariales que implementan las organizaciones, así como su relación con el nivel de competitividad. La mayoría de las micro y pequeñas empresas toman decisiones de financiamiento, aplican una estrategia intensiva, su permanencia en el mercado es baja y el nivel de venta es regular, implicando que la empresa mexicana carece de una alta competitividad, dificultando su desarrollo y expansión en todos los niveles. Para elevar la competitividad es necesario que el empresario adopte una administración estratégica, donde se planteen objetivos e implementen acciones, ya que es una prioridad para que una organización sea competitiva. Algo primordial es saber que si no existen objetivos desde un inicio muy difícilmente existirá una estrategia competitiva en la organización, independientemente del tamaño que esta tenga. Así mismo, el empresario debe conocer y analizar las decisiones financieras que influyen en el desarrollo de la organización para que exista una alineación entre los objetivos organizacionales y las decisiones financieras que toma para potencializar el crecimiento de la empresa. Los resultados también muestran que las empresas que administran eficientemente sus activos y pasivos de corto plazo son más competitivas, evaluada a través de la permanencia en el mercado (edad de la organización). Las decisiones financieras, las estrategias y la competitividad son factores indispensables para que cualquier empresa pueda desarrollarse.

REFERENCIAS

- Anda, C. (1996). *Administración y Calidad*. México: Ed. Limusa.
- Arroyo, J. & Berumen, S. (2003). *Competitividad. Implicaciones para empresas y regiones*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara.
- Chauca, P. (2003). *Competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa manufacturera moreliana*. México: Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
- Ibarra V. (1995). *Los primeros pasos al mundo empresarial: una guía para emprendedores*. México: Ed. Limusa.
- Jog, V. & Srivastava, A. (1994). Corporate financial decision making in Canada. *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 11(2), 156-176. Consultado Octubre 11,2007, de ABI/Inform global
- Kamath, R. (1997). Long Term Financing Decisions: View and Practices of Financial Managers of NYSE Firms. *The Financial Review*, 32(2), 331-356. Consultado Octubre 11, 2007, de ABI/Inform global.
- Lazaridis, I. (2002). Cash flow estimation and forecasting practices of large firms in Cyprus: Survey findings. *Journal of Financial Management & Analysis*, 15(2), 62-68. Consultado Marzo 16, 2008, de ABI/Inform global.
- Pohlman, R., Santiago, E. & Markel, F. (1988). Cash flow estimation practices of large firms. *Financial Management*, 17(2), 71-79. Consultado Marzo16, 2008, de ABI/Inform global.
- Porter, M (1987). *Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. México: Ed. CECSA.
- Valencia, H., Nava, N., Dubcovsky, G. & Gómez, J. (2006). Prácticas Financieras en las Empresas de México. *X Congreso Anual de ACACIA*.
- Van Auken, P. & Howard, E. (1993). A factor analytic study of the perceived causes of small business failure. *Journal of Small Business Management*, 31(4), 23-31. Consultado Octubre 11, 2007, de ABI/Inform global.