



Revista Venezolana de Gerencia



Gestión empresarial orientada a la toma de decisiones en contextos de cambios macroeconómicos

Camacho Alvis, Estrella del Carmen*
Figueroa Mendoza, Nelson Andrés**
Londoño Ocho, Tatiana***

Resumen

Las pymes comerciales de Montería, Córdoba, desempeñan un papel clave en la economía local, pero enfrentan desafíos constantes derivados de los cambios macroeconómicos. En este contexto, los mercados exigen una gestión empresarial adaptable que permita mantener la competitividad y la sostenibilidad. Analizar la relación entre la gestión empresarial orientada a la toma de decisiones para adaptarse a los cambios macroeconómicos. Se aplicó metodología cuantitativa, con diseño no experimental, combinando el rigor estadístico de ANOVA y las pruebas Post Hoc de Tukey, a través de encuestas, con un instrumento validado. Los hallazgos evidencian que las variables de inversión, inventarios y financiamiento presentan comportamientos similares frente a variaciones en el entorno macroeconómico. De igual forma, se observa que la insolvencia, el flujo de recursos y el nivel de endeudamiento están estrechamente relacionados con el riesgo de mortalidad empresarial. La investigación evidencia que las decisiones empresariales responden de manera homogénea ante los cambios macroeconómicos, lo que sugiere una lógica de gestión cohesionada. Se concluye que

Recibido: 23.03.25

Aceptado: 31/07/25

* Mg. En Finanzas, especialista en gerencias de proyectos, economista. Docente investigadora. Universidad del Sinú. Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, Miembro del grupo CUS, Córdoba-Colombia. Email: estrellacamacho@unisinu.edu.co; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4623-119X>; LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/estrella-del-carmen-camacho-alvis-671163168/>

** Mg. En Desarrollo Empresarial, Administrador de Empresas. Docente investigador. Universidad del Sinú. Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, Miembro del grupo CUS, Córdoba-Colombia. Email: nelsonfigueroa@unisinu.edu.co; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1421-6430>; LinkedIn: https://www.linkedin.com/in/nelsonfm/?utm_source=share&utm_campaign=share_via&utm_content=profile&utm_medium=android_app

*** Mg. en Administración. Docente Cátedra. Universidad de Cartagena. Facultad de Ciencias Económicas. Departamento de Administración de Empresas a Distancia. Cartagena-Colombia. Email: tllondonoo@unicartagena.edu.co; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7093-041X>

fortalecer la planeación estratégica, la gestión del riesgo y las capacidades gerenciales resulta clave para garantizar la sostenibilidad empresarial en entornos económicos volátiles.

Palabra clave: gestión empresarial; toma de decisiones; cambios macroeconómicos; resiliencia organizacional; planeación estratégica.

Business Management Oriented Towards Decision-Making in the Context of Macroeconomic Changes

Abstract

Commercial SMEs in Montería, Córdoba, play a key role in the local economy, but face constant challenges arising from macroeconomic changes. In this context, markets demand adaptable business management that allows for competitiveness and sustainability to be maintained. This article seeks to analyze the relationship between business management oriented toward decision-making to adapt to macroeconomic changes, in the context of commercial enterprises in the city of Montería. A quantitative methodology was applied, with a non-experimental design, combining the statistical rigor of ANOVA and Tukey's Post Hoc tests, through surveys, with a validated instrument. The findings reveal that factors such as investment, inventories, and financing do not differ significantly in their reaction to macroeconomic fluctuations, indicating a homogeneous reaction in business decisions. This leads to the urgent need to implement holistic and synchronized tactics to mitigate the damage caused by macroeconomic changes. In addition, the results show that elements such as insolvency, cash flow, and indebtedness do not have a differentiated influence on corporate mortality, highlighting the importance of strengthening internal capacities and adequate risk management as key factors in increasing organizational resilience. The research shows that business decisions respond uniformly to macroeconomic changes, suggesting a cohesive management logic. It concludes that strengthening strategic planning, risk management, and managerial capabilities is key to ensuring business sustainability in volatile economic environments.

Keywords: Business management, Decision making, Macroeconomic changes, Organizational resilience, Strategic planning.

1. Introducción

En contextos de cambios macroeconómicos, las pymes enfrentan el desafío de tomar decisiones precisas que garanticen su competitividad y sostenibilidad. Este estudio se orienta

a analizar la relación entre la gestión empresarial orientada a la toma de decisiones y la capacidad de adaptación frente a los cambios macroeconómicos, en el contexto específico de las pymes comerciales de la ciudad de Montería, Córdoba. La investigación adquiere

relevancia al aportar evidencia empírica sobre cómo estas organizaciones responden ante fluctuaciones externas como la inflación, el tipo de cambio y la tasa de interés.

Estas decisiones presentan un comportamiento estadísticamente homogéneo, lo que indica que las empresas tienden a reaccionar de manera similar frente a los cambios del entorno macroeconómico (Ableeva et al., 2022). Estos hallazgos resaltan la importancia de adoptar modelos de gestión integral y coordinada entre todas las áreas funcionales, como mecanismo para fortalecer la resiliencia organizacional ante escenarios económicos inciertos. En esta línea, el estudio ofrece herramientas prácticas para los directivos, facilitando la anticipación de impactos y la preservación del equilibrio organizacional mediante una evaluación crítica de la sensibilidad de sus decisiones Arce & Huacón, (2022).

En estos contextos, las organizaciones se ven obligadas a enfrentar desafíos constantes que exigen respuestas estratégicas estructuradas y adaptativas. La gestión empresarial, desde la perspectiva clásica de Lawrence & Lorsch (1967), no existe una única forma óptima de gestionar una organización; más bien, el éxito depende de la adaptación de la estructura y los procesos administrativos al entorno cambiante. Sin embargo, en escenarios inciertos, como los generados por cambios en la inflación, las tasas de interés o el tipo de cambio, este proceso requiere incorporar elementos de análisis más complejos.

En este sentido, la teoría de la toma de decisiones de Kahneman & Tversky (1979), desde la psicología económica, argumentó que las decisiones se toman no solo con base en resultados

esperados, sino también influenciadas por sesgos cognitivos y la formulación de las opciones. Complementariamente, Dornbusch et al. (2010), a través de su modelo de overshooting. Estas perspectivas teóricas, al integrarse, permiten comprender cómo la gestión empresarial debe articular una planificación estratégica sólida con una interpretación contextual y adaptativa de las fluctuaciones macroeconómicas.

Este estudio se desarrolla en la ciudad de Montería, capital del departamento de Córdoba, Colombia, caracterizada por una economía local históricamente basada en actividades ganaderas y agrícolas, que en las últimas décadas ha enfocado su dinámica hacia el comercio como eje central del desarrollo económico. Esta región presenta una marcada predominancia de actividades comerciales, un mercado en crecimiento, pero con alta informalidad, y una dependencia significativa de sectores sensibles a los ciclos macroeconómicos. A nivel social, Montería enfrenta retos como el desempleo juvenil y la baja bancarización en sectores empresariales emergentes, según el Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2020).

En este contexto, surge la necesidad de analizar la relación entre la gestión empresarial orientada a la toma de decisiones para adaptarse a los cambios macroeconómicos, para resolver el interrogante: ¿Cómo relacionar la gestión empresarial orientada a la toma de decisiones para adaptarse a los cambios macroeconómicos, en el contexto de pymes comerciales de la ciudad de Montería? Aunque estudios previos han abordado el impacto de las variables macroeconómicas en el desempeño empresarial, pocos han analizado de manera empírica si

dichas decisiones reaccionan de forma diferenciada o homogénea ante estos choques externos.

En el marco de esta investigación, se utilizó el análisis de varianza (ANOVA) como técnica estadística clave, debido a su capacidad para comparar las medias entre tres o más grupos independientes y determinar si existen diferencias estadísticamente significativas, Ram et al. (2025), en la forma en que las empresas gestionan sus decisiones frente a los cambios macroeconómicos. Esta elección metodológica resulta coherente con el enfoque cuantitativo del estudio, ya que permite analizar de forma objetiva la relación entre la gestión empresarial y la capacidad de adaptación a un entorno económico cambiante.

2. Consideraciones teóricas sobre gestión empresarial y cambios macroeconómicos

La gestión empresarial, entendida como el conjunto de prácticas orientadas a planear, organizar y controlar recursos para alcanzar objetivos estratégicos (Camacho et al., 2021), se ve fuertemente condicionada por el entorno macroeconómico. En este sentido, la toma de decisiones estratégicas, operativas y financieras no puede desligarse del análisis de variables como el crecimiento económico, la inflación, el tipo de cambio o el desempleo. Desde los aportes clásicos de Fayol (1916), hasta los enfoques modernos del management por competencias (García & Araujo, 2024), se reconoce que el entorno macroeconómico actúa como un factor determinante en la formulación de estrategias empresariales sostenibles.

Uno de los principales factores afectados por la dinámica

macroeconómica es la inversión empresarial, entendida como la asignación de recursos para adquirir bienes de capital con el fin de incrementar la capacidad productiva (Ramos et al., 2022). Según Jorgenson (1963), su ejecución depende del costo del capital de uso, el cual integra variables macroeconómicas como la tasa de interés, la inflación y los impuestos. De manera similar, los inventarios como activos estratégicos en la cadena de suministro (Heizer et al., 2017), son gestionados con criterios de eficiencia bajo condiciones de estabilidad; sin embargo, en contextos volátiles, su administración se torna crítica, dado que la incertidumbre puede aumentar los costos de almacenamiento o generar desabastecimiento.

En esta misma línea, el financiamiento, particularmente en microempresas, cobra un papel protagónico. Su acceso está mediado por condiciones macroeconómicas como la tasa de interés y la disponibilidad de liquidez Rosillo et al., (2024). La teoría del ciclo de vida empresarial Churchill & Lewis, (1983) establece que en etapas tempranas, donde los recursos propios son limitados, las decisiones financieras deben adaptarse con mayor precisión al contexto económico para garantizar la sostenibilidad.

Otro aspecto relevante es la morosidad financiera, definida como el incumplimiento en las obligaciones de pago. Esta se ve influida directamente por variables como el PIB, el desempleo o la inflación Mamani, (2024). Desde la macroeconomía moderna, Dornbusch (2010) señala que en economías emergentes estas fluctuaciones afectan la cartera crediticia y reflejan la vulnerabilidad del sistema financiero. Lo anterior hace evidente que las decisiones

de crédito y cobranza forman parte de una gestión de riesgo que debe incorporar escenarios macroeconómicos.

En cuanto a la toma de decisiones, esta constituye un eje transversal de la gestión empresarial. Se define como el proceso de selección estructurada de alternativas que permite optimizar recursos y mitigar riesgos en entornos complejos (Catalá & Bastons, 2001; Reshma & Selvam, 2024). Según Pérez & Camacho (2023), decidir implica resolver problemas en fases sucesivas, donde cada elección condiciona decisiones futuras. Este proceso, cuando se fundamenta en modelos racionales (Bazerman & Moore, 2013), permite a las organizaciones anticiparse y adaptarse a los cambios del entorno económico.

La planificación estratégica, entendida como el proceso sistemático para evaluar el desempeño organizacional frente a metas definidas, se ve fortalecida cuando incorpora análisis del entorno económico. Desde los enfoques de gestión por objetivos y análisis interno-externo, Carrasco et al. (2018) argumentan que dicha planificación permite optimizar recursos y reducir riesgos. En complemento, Porter (1979) introduce el análisis de las cinco fuerzas para alinear decisiones con la competitividad del entorno, reforzando así la capacidad adaptativa de las empresas.

En ese marco, las habilidades gerenciales también se configuran como un factor clave. La literatura señala que el liderazgo efectivo y la capacidad de interpretación del entorno macroeconómico permiten formular respuestas más coherentes con las necesidades del entorno García & Araujo, (2024); Así Desde una perspectiva estratégica, Campoverde et

al. (2024) se nutre de competencias que integran el análisis del contexto y la toma de decisiones informadas.

Otro componente fundamental es la gestión del riesgo, concebida como un proceso sistemático para anticipar amenazas y mitigar impactos adversos (Doria et al., 2020). Desde estándares como la ISO 31000, su aplicación se vuelve estratégica ante fluctuaciones económicas, destacando la utilidad en contextos donde la inflación o la devaluación afectan directamente la viabilidad operativa (Lizarzaburu et al., 2017).

Los cambios macroeconómicos, entendidos como variaciones en variables agregadas (PIB, inflación, tasa de cambio), tienen efectos sistémicos en toda la economía. Vírseda et al. (2012) los analizan a través del enfoque input-output de Leontief (1986), que permite identificar impactos directos e indirectos en sectores productivos. Así, las empresas pueden anticipar cómo una alteración en la demanda final de sectores estratégicos como las TIC o la manufactura afectará su entorno operativo.

Se suma a toda la revisión; la gestión por procesos se presenta como una herramienta eficaz para la toma de decisiones gerenciales (Zambrano et al., 2024). Basada en la Teoría General de Sistemas (Bertalanffy, 1968), considera a la organización como un conjunto de procesos interrelacionados, permitiendo una respuesta coordinada y adaptativa ante los cambios macroeconómicos.

3. Enfoque metodológico

El presente estudio se enfoca en evaluar cómo los cambios macroeconómicos influyen en las decisiones empresariales de las pymes

del sector comercio en Montería, Córdoba, a partir del uso de herramientas analíticas apropiadas. Para el alcance de este propósito, se adoptará un enfoque cuantitativo.

Los datos fueron recolectados mediante la aplicación de una encuesta estructurada, diseñada específicamente para esta investigación. El instrumento fue construido a partir de las bases teóricas consultadas y validado mediante juicio de expertos en investigación, gestión empresarial y análisis macroeconómico. La encuesta se organizó en secciones que abordaban variables claves relacionadas con las decisiones empresariales, percepción de los cambios macroeconómicos y factores internos de gestión.

En total, el instrumento contó con 51 ítems distribuidos en escalas tipo Likert. Previamente a su aplicación definitiva, se realizó una prueba piloto con el 10% de la población objeto de estudio, la cual permitió ajustar aspectos de redacción, comprensión y consistencia. El instrumento arrojó un coeficiente de confiabilidad de 0.96 (alfa de Cronbach), lo que evidencia una alta consistencia interna. Finalmente, la encuesta fue aplicada a la muestra representativa seleccionada, con el propósito de analizar los factores que influyen en las decisiones empresariales de las pymes del sector comercio en Montería, Córdoba, así como su percepción frente a los cambios macroeconómicos.

Desde un enfoque positivista, se asume que la gestión empresarial y la capacidad de respuesta de las empresas pueden ser observadas, medidas y explicadas objetivamente a partir de variables externas como los cambios macroeconómicos y el marco regulatorio establecido por el Estado. Este enfoque propone analizar de forma empírica la

relación entre el entorno económico y las decisiones organizacionales, permitiendo identificar patrones de comportamiento y establecer modelos predictivos que orienten la toma de decisiones empresariales. Las estrategias económicas que fomentan la inversión y la producción pueden ser evaluadas mediante indicadores económicos, tales como el crecimiento del Producto Interno Bruto, la tasa de desempleo e inflación. Mediante el examen de estos indicadores, es posible discernir cómo las organizaciones adaptan sus estrategias de expansión de mercado y sostenibilidad en respuesta a las fluctuaciones en el contexto macroeconómico.

La investigación de tipo aplicada se centró en analizar la relación entre la gestión empresarial orientada a la toma de decisiones y la capacidad de adaptación frente a las fluctuaciones macroeconómicas, en el contexto de las pequeñas y medianas empresas del sector comercial de la ciudad de Montería, Córdoba. A través de un enfoque cuantitativo, se busca analizar objetivamente cómo dichas variaciones macroeconómicas inciden en las dinámicas comerciales, con el fin de generar conocimientos prácticos que orienten estrategias empresariales más efectivas ante un entorno económico cambiante.

Para desarrollar la investigación y responder a la interrogante: ¿Cómo relacionar la gestión empresarial orientada a la toma de decisiones para adaptarse a los cambios macroeconómicos, en el contexto de empresas comerciales de la ciudad de Montería? Se llevará a cabo mediante un diseño no experimental. Se orienta hacia la observación y el análisis de fenómenos sin la manipulación

intencional de variables; este diseño proporcionaría a los investigadores la oportunidad de examinar las condiciones actuales y sus repercusiones naturales en las entidades empresariales (Rodelo et al., 2021).

4. Gestión empresarial en el marco de cambios macroeconómicos en Montería-Córdoba

La gestión empresarial en entornos dinámicos está fuertemente influenciada por los cambios macroeconómicos, ya que factores como la inflación, el tipo de cambio y la tasa de interés pueden impactar la estabilidad y rentabilidad de las organizaciones. A través del análisis estadístico, se busca determinar qué áreas de la gestión empresarial, como la planeación estratégica, la gestión de riesgos y las habilidades gerenciales, Porter (1979) y Mankiw (2012), presentan mayor vulnerabilidad ante fluctuaciones económicas. Comprender

estas interacciones permite a los empresarios anticiparse a escenarios adversos y fortalecer su capacidad de respuesta.

Los resultados obtenidos facilitarán la identificación de decisiones críticas que requieren una mayor vigilancia y flexibilidad en su ejecución. De esta manera, las organizaciones podrán optimizar sus procesos internos y minimizar los impactos negativos del entorno macroeconómico. En un contexto de incertidumbre, contar con información precisa sobre la sensibilidad de las decisiones empresariales es fundamental para garantizar la sostenibilidad y competitividad de las empresas en el largo plazo.

Los resultados del ANOVA, ilustrado en la tabla 1, muestran que las empresas sí toman las decisiones de forma similar ($p = 0.943$), lo que indica que las gestiones empresariales analizadas tienen un comportamiento homogéneo frente a los cambios macroeconómicos.

Tabla 1
Resultado Anova

ANOVA					
Promedio	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	0,07	2	0,035	0,059	0,943
Dentro de grupos	360,551	606	0,595		
Total	360,621	608			

Nota: Camacho, 2025

La baja variabilidad entre grupos sugiere que ninguna decisión específica es más vulnerable que otra ante las fluctuaciones económicas, lo que podría reflejar una gestión empresarial estable en términos de respuesta a estos factores externos.

La toma de decisiones se da incluso en un contexto caracterizado por

intensa presión competitiva, donde las empresas deben responder con agilidad y coherencia a los desafíos externos. En consecuencia, se refuerza la importancia de mantener estrategias de gestión integrales y estables que abarquen todas las áreas clave de la empresa. Se recomienda continuar con prácticas de planificación financiera, monitoreo

sistemático de riesgos macroeconómicos y diversificación de inversiones, a fin de garantizar la resiliencia organizacional y minimizar el impacto de posibles fluctuaciones externas.

Los resultados de la tabla 2 indican que ninguna de las decisiones analizadas es particularmente más vulnerable que

otra. Los resultados HSD de Tukey evidencian que no existen diferencias estadísticamente significativas entre las variables inversión, inventarios y financiamiento ($p > 0.05$), lo que indica un comportamiento homogéneo frente a los cambios macroeconómicos.

Tabla 2
Comparaciones múltiples

Comparaciones múltiples						
Variables dependientes:		Promedio				
HSD Tukey		Intervalo de confianza al 95%				
(I) Factor	(J) Factor	Diferencias de medias (I-J)	Error estándar	Sig.	Límite inferior	Límite superior
Inversión	Inventarios	-0,017	0,077	0,975	-0,2	0,16
	Financiamiento	-0,026	0,077	0,939	-0,21	0,15
Inventarios	Inversión	0,017	0,077	0,975	-0,16	0,2
	Financiamiento	-0,009	0,077	0,992	-0,19	0,17
Financiamiento	Inversión	0,026	0,077	0,939	-0,15	0,21
	Inventarios	0,009	0,077	0,992	-0,17	0,19

Nota: Camacho, 2025

Esta similitud sugiere que, en las empresas comerciales de Montería, las decisiones en estas áreas están siendo gestionadas de forma conjunta o con criterios similares, lo cual puede limitar la capacidad de respuesta diferenciada ante escenarios económicos adversos. En consecuencia, se destaca la importancia de fortalecer la gestión empresarial orientada a la toma de decisiones específicas y adaptativas frente a las dinámicas macroeconómicas.

En la tabla 3, se evidencia que los indicadores; inversión, inventarios

y financiamiento pertenecen a un mismo subconjunto homogéneo, con promedios muy similares (3.95, 3.97 y 3.98 respectivamente). Además, el nivel de significancia ($p = 0.939$) indica que no hay diferencias estadísticamente significativas entre ellos. Esto sugiere que las tres áreas tienen un comportamiento similar frente a los cambios macroeconómicos, lo que implica que no hay una decisión particularmente más vulnerable que otra dentro de este contexto.

Tabla 3
Promedio

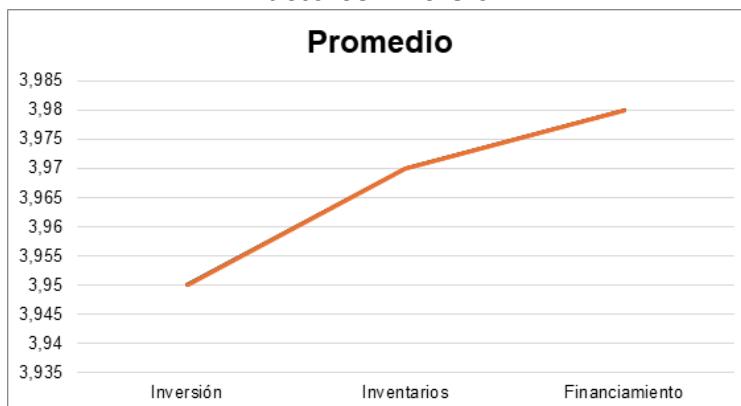
Promedio		
HSD Tukey	Subconjunto para alfa = 0,05	
Factor	N	1
Inversión	203	3,95
Inventarios	203	3,97
Financiamiento	203	3,98
Sig.		0,939

Nota: Camacho, 2025

Estos hallazgos refuerzan la necesidad de adoptar un enfoque integral en la gestión de inversión, inventarios y financiamiento. Dado que ninguna de estas decisiones es más sensible que las otras, es fundamental monitorear continuamente el entorno macroeconómico y desarrollar estrategias de planificación coordinadas. Implementar herramientas de análisis financiero, optimización de inventarios y gestión eficiente del capital garantizará una mayor resiliencia y estabilidad ante posibles fluctuaciones económicas.

El gráfico 1 muestra un leve incremento en los promedios de las variables inversión, inventarios y financiamiento, lo que visualmente refuerza los resultados de la tabla HSD de Tukey: aunque existen ligeras variaciones, no son estadísticamente significativas, ya que los valores se mantienen muy cercanos. Esto confirma que las decisiones empresariales en estas tres áreas tienden a responder de manera similar ante los cambios macroeconómicos.

Gráfico 1
Factores inversión



Nota: Camacho, 2025

La mortalidad empresarial es un fenómeno que puede estar estrechamente relacionado con la sensibilidad de las empresas a los choques macroeconómicos, ya que factores como la inflación, las tasas de interés y la volatilidad del tipo de cambio pueden afectar su estabilidad y continuidad en el mercado. Correlacionar estos elementos permite identificar qué tan vulnerables son las empresas ante crisis económicas y qué factores inciden con mayor peso en su desaparición. A través del análisis estadístico, es posible determinar si existe una relación significativa entre la capacidad de adaptación de las empresas y su

probabilidad de cierre.

La tabla 4, muestra un valor de significancia de 0.996, muy por encima del umbral de 0.05, lo que indica que no existen diferencias estadísticamente significativas entre los grupos analizados. Esto sugiere que la mortalidad empresarial no está directamente relacionada con una mayor o menor sensibilidad a los choques macroeconómicos, lo que podría significar que otros factores internos, como la gestión administrativa y la capacidad de innovación, juegan un papel más relevante en la permanencia de las empresas.

Tabla 4
Promedio Anova

ANOVA					
Promedio	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	0,03	3	0,1	0,2	0,996
Dentro de grupos	403,357	808	0,499		
Total	403,387	811			

Nota: Camacho, 2025

Estos resultados destacan la necesidad de enfocarse no solo en la adaptación a cambios macroeconómicos, sino también en el fortalecimiento de estrategias internas que mejoren su resiliencia. En este sentido, es crucial que las organizaciones implementen modelos de negocio flexibles y estrategias de planificación a largo plazo para enfrentar escenarios económicos adversos.

Los resultados indican que no hay diferencias estadísticamente significativas entre los factores analizados ($p > 0.05$ en todas las comparaciones). Las diferencias de medias son mínimas y sus intervalos de confianza incluyen valores cercanos a cero, lo que sugiere que ninguno de los factores evaluados tiene un impacto diferenciado sobre la mortalidad empresarial (tabla 5).

Tabla 5
Comparaciones múltiples

Comparaciones múltiples						
Variable dependiente: Promedio						
HSD Tukey			Intervalo de confianza al 95%			
(I) Factor	(J) Factor	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.	Límite inferior	Límite superior
Insolvencia financiera	Sostenibilidad	0,0025	0,0701	1,0000	- 0,1781	0,1830
	Flujos de fondos	0,0105	0,0701	0,9990	- 0,1700	0,1911
	Endeudamiento	0,0152	0,0701	0,9960	- 0,1653	0,1958
Sostenibilidad	Insolvencia financiera	- 0,0025	0,0701	1,0000	- 0,1830	0,1781
	Flujos de fondos	0,0081	0,0701	0,9990	- 0,1725	0,1886
	Endeudamiento	0,0128	0,0701	0,9980	- 0,1678	0,1933
Flujos de fondos	Insolvencia financiera	- 0,0105	0,0701	0,9990	- 0,1911	0,1700
	Sostenibilidad	- 0,0081	0,0701	0,9990	- 0,1886	0,1725
	Endeudamiento	0,0047	0,0701	1,0000	- 0,1759	0,1852
Endeudamiento	Insolvencia financiera	- 0,0152	0,0701	0,9960	0,1958	0,1653
	Sostenibilidad	- 0,0128	0,0701	0,9980	- 0,1933	0,1678
	Flujos de fondos	- 0,0047	0,0701	1,0000	- 0,1852	0,1759

Nota: Camacho, 2025

Los resultados resaltan la importancia de adoptar un enfoque integral en la gestión empresarial. Dado que no se identificaron diferencias significativas entre los factores analizados: insolvencia financiera, sostenibilidad, flujos de fondos, endeudamiento, es fundamental que las organizaciones fortalezcan su capacidad de adaptación mediante estrategias que abarquen tanto la estabilidad financiera como la planificación a largo plazo. Implementar sistemas de control financiero, diversificación de ingresos y estrategias de mitigación de riesgos permitirá mejorar la resiliencia empresarial ante crisis económicas y reducir la tasa de mortalidad empresarial.

Factores como el endeudamiento, el flujo de fondos, la sostenibilidad y la insolvencia financiera pueden influir en la capacidad de una empresa para

resistir crisis económicas. A través del análisis de subconjuntos homogéneos con el método HSD de Tukey, se busca identificar si existen diferencias significativas entre estos factores y su relación con la permanencia o desaparición de las empresas.

Los resultados muestran que todos los factores analizados en la tabla No. 6 pertenecen a un mismo subconjunto homogéneo, con promedios muy cercanos entre sí (entre 4.0230 y 4.0382) y un nivel de significancia de 0.996, lo que indica que no hay diferencias estadísticas significativas entre ellos, como se muestra en la tabla No. 6. Esto sugiere que ninguna de estas variables, de manera aislada, influye de forma determinante en la mortalidad empresarial, sino que su efecto podría depender de la interacción con otros factores internos y externos (tabla 6).

Tabla 6
Promedio

Promedio		
HSD Tukey		
Factor	N	1
Endeudamiento	203	4,023
Flujo de fondos	203	4,028
Sostenibilidad	203	4,036
Insolvencia financiera	203	4,038
Sig.		0,996

Se visualizan las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.
a. Utiliza el tamaño de la muestra de la media armónica = 203

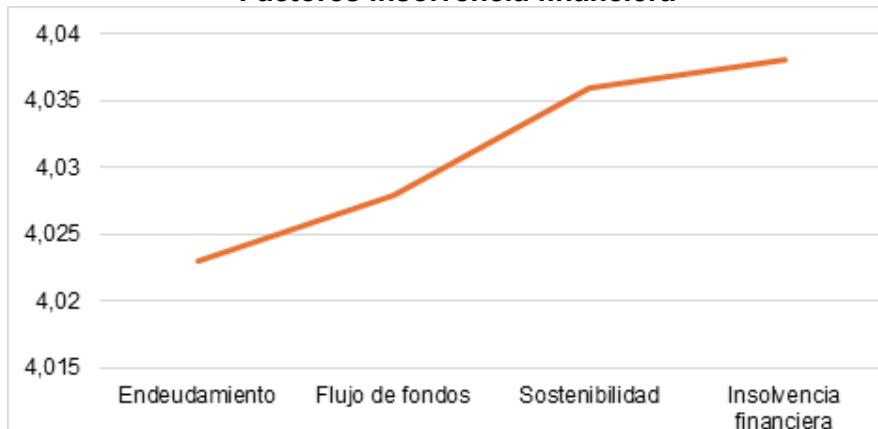
Nota: Camacho, 2025

La insolvencia financiera, el endeudamiento y el flujo de fondos deben monitorearse de manera conjunta, asegurando un equilibrio que permita la sostenibilidad empresarial. Implementar estrategias de planificación financiera, control de riesgos y diversificación de ingresos puede ser clave para mejorar la resiliencia de las empresas y reducir su vulnerabilidad ante choques macroeconómicos.

El gráfico 2, muestra la media

de los factores insolvencia financiera, sostenibilidad, flujo de fondos y endeudamiento, los cuales están relacionados con la capacidad de las empresas para enfrentar choques macroeconómicos. Se observa una tendencia descendente en los valores promedio, siendo la insolvencia financiera el factor con la media más alta y el endeudamiento el de menor promedio.

Gráfico: 2
Factores insolvencia financiera



Nota: Camacho, 2025

Desde la perspectiva del objetivo de investigación, la gráfica 1, indica que ninguno de los factores analizados se destaca de manera significativa como el más sensible a los choques macroeconómicos, lo que concuerda con los resultados previos de pruebas estadísticas como ANOVA y comparaciones múltiples. Esto implica que las decisiones relacionadas con el flujo de fondos, la sostenibilidad, la insolvencia financiera y el endeudamiento deben gestionarse de manera conjunta, ya que responden de forma similar a las variaciones económicas. Para las empresas en Montería-Córdoba, estos hallazgos resaltan la necesidad de una gestión financiera integral, en la que se monitoreen simultáneamente la liquidez, la capacidad de endeudamiento y la sostenibilidad empresarial.

Pese al escaso interés en proporcionar respuestas, las evidencias permiten deducir que las decisiones no operan de manera autónoma, sino como integrantes de un sistema cohesionado.

5. Conclusión

La gestión empresarial en contextos de volatilidad macroeconómica no puede entenderse únicamente como una serie de decisiones tácticas, sino como un proceso sistémico que articula la capacidad de adaptación organizacional con el análisis estructural del entorno. La evidencia empírica obtenida, si bien muestra patrones homogéneos en las respuestas empresariales frente a variables como inversión, financiamiento o insolvencia, permite inferir que las empresas comerciales de Montería operan bajo una lógica de gestión cohesionada. Esta homogeneidad no debe interpretarse como fortaleza ni debilidad en sí misma, sino como un

indicio de modelos de decisión que aún carecen de diferenciación estratégica frente a la complejidad económica actual.

En este sentido, la toma de decisiones empresariales no solo debe sustentarse en la reacción directa a indicadores macroeconómicos, sino en la capacidad de interpretar tendencias, gestionar riesgos interconectados y anticipar disruptiones. Así, la planeación estratégica, las habilidades gerenciales y los mecanismos de control financiero emergen no como áreas aisladas, sino como componentes interdependientes de una arquitectura organizacional resiliente. La contribución central de este estudio no radica únicamente en la descripción de patrones estadísticos, sino en la posibilidad de comprender cómo el pensamiento organizacional puede evolucionar desde estructuras reactivas hacia modelos adaptativos e integrales.

Referencias

- Ableeva, A., Salimova, G., Lubova, T., Farrahedinova, A., & Siraeva, R. (2022). Evaluation of the efficiency of fixed assets of economic sectors based on index analysis. *Journal of Management Analytics*, 9(3), 369–382. <https://doi.org/10.1080/23270012.2022.2113160>
- Arce, J. K., & Huacón, P. A. (2022). Análisis de la influencia del entorno macroeconómico en el fracaso de las PYMES en Guayaquil. *Sociedad & Tecnología*, 6(1), 179–190. <https://doi.org/10.51247/st.v6i1.333>
- Bazerman, M. H., & Moore, D. A. (2013). *Judgment in managerial decision making* (8^a ed.). Wiley.
- Bertalanffy, L. von. (1968). *General system theory: Foundations*,

- development, applications. George Braziller.
- Camacho-Alvis, E. del C., Londoño-Ochoa, T., & Prieto-Baldovino, F. (2025). Caracterización y desafíos de la internacionalización en las mipymes del sector agrícola. *Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis*, 21(1), 118–132. <https://doi.org/10.46443/catyp.v21i1.470>
- Camacho-Galvis, E. del C., Agamez-Polo, L. J., & Toscano-Hernández, A. E. (2021). Factores productivos, agentes económicos y perspectivas de estudio: Marco referencial para pymes. *Revista de Jóvenes Investigadores Ad Valorem*, 4(1), 33–48. <https://revistas.unicartagena.edu.co/index.php/advalorem/article/view/3433>
- Campoverde, J. R., Vicuña, W. G., Urgilés, J. H., & Ochoa, V. A. (2024). Habilidades gerenciales y competitividad en el sector turístico de la provincia del Cañar - Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(Especial 11), 426–438. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.e11.25>
- Carrasco, A., Cuzco, M., Correa-Peralta, M., Vinuela-Martínez, J., & Cabrera-Torres, A. (2018). Análisis de planificación estratégica para las actividades artesanales: SCOPUS 2014 a 2016. *Revista ESPACIOS*, 39(34). <https://www.revistaespacios.com/a18v39n34/a18v39n34p01.pdf>
- Català, X. (2001). Miquel BASTONS i PRAT (2000), La toma de decisiones en la organización, Ariel, Barcelona. *Revista Empresa y Humanismo*, 4(2), 423-426. <https://doi.org/10.15581/015.4.34670>
- Churchill, N. C., & Lewis, V. L. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, 61(3), 30–50.
- Departamento Nacional de Planeación – DNP. (2020). *Diagnóstico territorial del departamento de Córdoba*. <https://www.dnp.gov.co>
- Doria, A., López, L., Bonilla, M., & Parra, G. (2020). Metodología para la implementación de la gestión de riesgo en un sistema de gestión de calidad. *SIGNOS-Investigación en Sistemas de Gestión*, 12(1), 123-135. <https://www.redalyc.org/journal/5604/560465477007/html/>
- Dornbusch, R., Fischer, S., & Startz, R. (2010). *Macroeconomía* (11.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Fayol, H. (1916) General and Industrial Management. Institute of Electrical and Electronics Engineering, Paris.
- García, J., Paz, A., & Araujo, D. (2024). Habilidades gerenciales como ventaja competitiva para la sustentabilidad en pequeñas y medianas empresas de manufactura textil. *Revista de Ciencias Sociales*, (1), 268-283. <https://doi.org/10.31876/rccs.v30i1.41655>
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2017). *Dirección de la producción y operaciones* (12^a ed.). Pearson Educación.
- Jorgenson, D. W. (1963). Capital theory and investment behavior. *The American Economic Review*, 53(2), 247–259. <https://www.aeaweb.org/aer/top20/53.2.247-259.pdf>
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263–291. <https://www.jstor.org/stable/1914185>
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Harvard Business School Press.
- Leontief, W. (1986). *Input-output*

- economics (2nd ed.). Oxford University Press.
- Lizarzaburu, E. R., Barriga, G., Noriega, L., Lopez, L., & Mejía, P. Y. (2017). Gestión de Riesgos Empresariales: Marco de Revisión ISO 31000. *Revista ESPACIOS*, 38(59), 8. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n59/17385908.html>
- Mamani, N. (2024). *Factores macroeconómicos que afectan la morosidad de las entidades financieras peruanas en el periodo 2015-2022* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco]. <https://repositorio.unsaac.edu.pe/handle/20.500.12918/9249?locale-attribute=en>
- Mankiw, N. G. (2012). *Principios de economía* (6ta. ed.). Cengage Learning.
- Pérez, M. A., & Camacho, E. D. C. (2023). Reactivación económica post Covid-19 en las pymes de la ciudad de Montería desde la óptica de la gerencia financiera. *Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis*, 19(2), 1-15. <https://repositorio.cectar.edu.co/entities/publication/193aac89-410e-444f-aeb8-486b0d863174>
- Porter, M. E. (1979). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Ram, J. S., Shiek, J., & Rahman, M. A. (2025). Enhancing EDM machining of Inconel: Integrating Taguchi, ANOVA, and CoCoSo, MABAC, CODAS for parameter and tool optimization. *Journal of Engineering and Applied Science*, 72(49). <https://doi.org/10.1186/s44147-025-00614-y>
- Ramos, M. E., Medel, F. A., & Treviño, C. J. (2022). Relación entre apertura comercial e inversión extranjera directa: Caso México. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(4), 96-113. <https://doi.org/10.31876/rvcs.v28i4.39119>
- Reshma, K. V., & Selvam, V. (2024). Exploring the factors influencing consumer decision-making in the social media era: A study of the dynamics and trends. *Business and Society Review*, 21(4). <https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/4713>
- Rodelo, M. K., Montero, P. M., Jay-Vanegas, W., & Martelo, R. J. (2021). Metodología de investigación acción participativa: Una estrategia para el fortalecimiento de la calidad educativa. *Revista de Ciencias Sociales* (Ve), 27(3), 287-298. <https://produccióncientificaluz.org/index.php/rvcs/article/view/36770>
- Rosillo, W. V., Vivanco, I. M., Villavicencio, B. X., & Sisalema, L. A. (2024). Factores que operativizan el financiamiento crediticio a las microempresas de Guayaquil, Ecuador. *Revista Espacios*, 45(03), 49-63. <https://www.revistaespacios.com/a24v45n03/24450305.html>
- Vicente, J. A., Parra, F. J., & Zofío, J. L. (2012). Efectos macroeconómicos de un aumento de la demanda de bienes y servicios de Tecnologías de la Información y Comunicación en España: La cuenta satélite de las Tecnologías de la Información y Comunicación 2005-2009. *Cuadernos de Economía*, 35(99), 182-197. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0210026612700341>
- Zambrano, L. D., Zambrano, G., Moreira, H., & Zambrano, G. (2024). Gestión por procesos como herramienta para la toma de decisiones gerenciales. *Alternativa Financiera*, 15(1). <https://portalrevistas.aulavirtualusmp.pe/index.php/AF/article/view/2940>