



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS

"PLANEACION FINANCIERA APLICADA A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA"

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN ACTUARIA PRESENTA: ANGEL JUAN CARLOS DIAZ FUENTES



DIRECTOR DE TESIS: ACT. RICARDO ALMEIDA ARIAS
CO-DIRECTOR DE TESIS: ACT. MARIA AURORA VALDES MICHELL



FACULTAD DE CIENCIAS 2004 SECCION ESCOLAR



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA

Biblioteca de la  
Facultad de Ciencias  
Impreso el  
6 de Septiembre de 2004  
Angel Juan Carlos  
Díaz Fuentes  
6 de sep - 2004

**ACT. MAURICIO AGUILAR GONZÁLEZ**  
**Jefe de la División de Estudios Profesionales de la**  
**Facultad de Ciencias**  
**Presente**

Comunicamos a usted que hemos revisado el trabajo escrito:

"Planeación Financiera Aplicada a la Pequeña y Mediana Empresa"

realizado por Angel Juan Carlos Díaz Fuentes

con número de cuenta 9731918-0 , quien cubrió los créditos de la carrera de: Actuaría

Dicho trabajo cuenta con nuestro voto aprobatorio.

Atentamente

- Director de Tesis  
Propietario Act. Ricardo Almeida Ahedo  
Co-Director de Tesis  
Propietario Act. María Aurora Valdés Michell  
Propietario Act. Víctor Manuel Solís Najera  
Suplente Act. Pedro Luis Soto Tejeda  
Suplente Act. Marina Castillo Garduño

*[Handwritten signatures of Ricardo Almeida Ahedo, María Aurora Valdés Michell, Víctor Manuel Solís Najera, Pedro Luis Soto Tejeda, and Marina Castillo Garduño]*

Consejo Departamental de Matemáticas



Act. Jaime Nájquez  
FACULTAD DE CIENCIAS  
CONSEJO DEPARTAMENTAL  
DE  
MATEMÁTICAS

**PLANEACION FINANCIERA APLICADA A LA PEQUEÑA Y MEDIANA  
EMPRESA**

**ALUMNO: ANGEL JUAN CARLOS DIAZ FUENTES**

**NUMERO DE CUENTA: 9737918-0**

**DIRECTOR DE TESIS: RICARDO ALMEIDA AHEDO**

**CO - DIRECTOR: MARIA AURORA VALDEZ MICHELL**

**CARRERA: ACTUARIA**

## Agradecimientos

*A mis padres, Gracias por su apoyo en todos mis sueños y proyectos, gracias porque siempre he tenido todo para ir logrando mis objetivos. Gracias por brindarme esta familia, quien es mi razón de seguir adelante.*

*Gracias a mi Madre, por ese carácter, ese coraje que te herede y hace que sea una persona determinada, gracias por mantener ese calor de hogar y pilar de la familia. Gracias por ser esa amiga a quien le cuento todas mis aventuras, quien me aconseja y se interesa de lo que esta pasando en mi vida.*

*Gracias Padre, que puedo decir de ti, simplemente eres mi ídolo, mi ejemplo a seguir, gracias por brindarme siempre tu apoyo, gracias por enseñarme a reflexionar y sacar lo bueno de todas las circunstancias. Gracias por enseñarme como llevar a una familia y aplicar siempre la inteligencia y la razón en los momentos de aplomo.*

*Gracias Hermanita, por aguantarme todos los días mis locuras, tal ves no he sido un buen hermano, pero solo quiero decirte que te quiero mucho y que siempre te cuidare, apoyare y cuando me necesites siempre estaré contigo.*

*Gracias a mis Profesores.*

*Gracias a mi Universidad, que simplemente no hay nadie a tu nivel.*

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años el sector financiero mexicano ha vivido etapas difíciles. La crisis económica ha golpeado todas las áreas que conforman el esquema de producción del país, la reducción de plantas laborales, el alto índice de desempleo, la restricción de créditos, la caída de las tasas, etc. Son factores que dificultan el buen funcionamiento de la economía mexicana.

Es bajo este difícil ambiente que el sector financiero mexicano prevalece como un sector que pretende impulsar en la medida de lo posible el mercado financiero que día con día se ve sumido en un ambiente de creciente especulación y desaliento.

Es por ello que, hoy más que nunca las entidades que se mantienen aún en el mercado productivo compitiendo por participar en mayor proporción en la economía, deben poner especial atención en elevar sus niveles de producción que, mediante una actualización tecnológica de sus activos, lo cual significa una erogación significativa del capital, que actualmente es difícil de conseguir en la mayoría de los casos.

Es aquí, que conviene citar la gran importancia que tienen los métodos de Planeación Financiera, puesto que se presenta como una herramienta indispensable para establecer criterios que pueden conducir a una adecuada toma de decisiones ya que sé esta comprometiendo por una parte el capital del que se dispone y por otra el éxito o el fracaso del proyecto de la entidad que lo empieza a implementar en el corto y largo plazo.

En este caso planear puede significar el éxito y la tranquilidad de los empresarios. Hay que ser fanáticos de la planeación precisamente porque nadie puede anticiparse a todas las posibles contingencias que se presenten. La curva de aprendizaje puede ser mucho más costosa, complicada y dolorosa si no se tiene un plan de negocios concebido.

El objetivo de este trabajo es proporcionar al empresario de la Pequeña y Mediana Empresa ( PYME ) una metodología en la cual se pueda basar para aplicar la Planeación Financiera con el fin de que ésta ayude al buen funcionamiento de la empresa.

Así pues se destaca que una detallada planeación que involucre el corto, mediano y sobre todo el largo plazo que permita cierta flexibilidad para adaptarse a los cambios que pudieran presentarse y un buen conocimiento de métodos que nos permitan evaluar situaciones ideales, riesgosas e inciertas son la base para el éxito financiero de la entidad que tiene presente la idea de sobrevivir en el ámbito en el que opera.

Hoy en día la política que sé está implementando es un fuerte apoyo para las Pequeñas y Medianas Empresas ( PYMES ), en donde se les otorga una serie de

apoyos para que éstas generen empleos y así México pueda crecer económicamente, es decir, que tenga una solidez económica por medio de estas empresas.

Es por ello que en este trabajo también se trata de presentar los problemas que presentan las PYMES en este momento y como ayudaría el proceso de Planeación Financiera para el sustento de las mismas.

Dentro del primer capítulo, se presenta una síntesis histórica del comportamiento de las PYMES en México, en distintas etapas de la vida política en México.

En el segundo capítulo, trata acerca de la situación que viven las PYMES en la actualidad en México, características, principales problemas, así como sus expectativas en el mercado.

En el tercer capítulo se presentan los conceptos acerca del proceso de la Planeación Financiera que marcan en cierta medida el alcance del presente trabajo, puntos básicos de la estrategia y los distintos tipos de planes de la Planeación Financiera.

En el cuarto capítulo, se presenta la importancia del sistema Financiero Mexicano en el entorno de las PYMES, así como los distintos programas de apoyo que el Gobierno Federal les ofrece por medio de la Banca de Desarrollo.

Por último en el quinto capítulo se presenta los cimientos y cuestionamientos que se debe de hacer el empresario al momento de realizar su plan de negocios, así como también un análisis acerca de las fallas usuales en la elaboración de un plan de negocios.



## INDICE

Introducción

### Capítulo I

Entorno Económico 1

- I. Contexto Nacional
- II. Política de Sustitución de Importaciones
- III. Política de desarrollo estabilizador
- IV. Modelo en el marco de la globalización
- V. Escenario actual

### Capítulo II

Pequeña y Mediana Empresa (PYME) 9

- I. La Empresa
- II. Definición de la Pequeña y Mediana Empresa
- III. Características de la PYME, así como su importancia en la generación de empleos
- IV. El Mercado
- V. Expectativas de la Pequeña y Mediana Empresa

### Capítulo III

Importancia de la Planeación Financiera en el sector de la PYME 19

- I. Definición de la Planeación Financiera
- II. Niveles de la Planeación Estratégica
- III. Definición de Estrategia
- IV. Puntos básicos de la estrategia
- V. Desarrollo de la Planeación Financiera en la PYME
- VI. Limitantes para el desarrollo de la Planeación Financiera
- VII. Tipos de planes de la Planeación Financiera

### Capítulo IV

Los Cimientos de la Plataforma de Negocios 33

- I. Sistema Financiero Mexicano
- II. Nacional Financiera
- III. Banco de Comercio Exterior

## **Capítulo V**

|   |    |
|---|----|
| Elaboración de un Plan de Negocios Aplicado a la PYME       | 46 |
| I. Características del plan aplicado a la PYME              |    |
| II. Contenido de un plan de negocios                        |    |
| III. Planeación Estratégica Empresarial                     |    |
| IV. Fallas usuales en la elaboración de un plan de negocios |    |
| Conclusiones  | 60 |
| Bibliografía  | 62 |

## CAPITULO I

### Entorno Económico

La tendencia hacia la configuración de las sociedades modernas durante los siglos XVIII y XIX, bajo la perspectiva de una economía global con base en el sistema capitalista representa la plataforma política, económica, social y cultural para las sociedades actuales. Los procesos que representaron esta configuración, ubicaron el desarrollo de las sociedades de forma diferenciada polarizando este desarrollo con gran auge en los países Europeos y de manera paulatina en los países Latinoamericanos.

En este marco, la estructura socioeconómica de México se modifica significativamente durante las décadas de los sesentas y los setentas, con la tendencia de su política de desarrollo social vinculada con el desarrollo económico, momento histórico en el que se le da importancia a la participación de los empresarios.

Así, durante los procesos de desarrollo económico del país el pequeño y mediano empresario se constituyó como un actor social de gran importancia para soportar la economía nacional debido tanto a su crecimiento en el establecimiento de negocios como por su participación en la incorporación de mano de obra al mercado de trabajo, y fundamentalmente por su aportación al ingreso del Estado.

Dada la importancia que representa la figura empresarial para el desarrollo económico, social y cultural, destacando la participación de la pequeña y mediana empresa.

#### I. Contexto Nacional.

En este sentido es importante ubicar a la pequeña y mediana empresa de Latinoamérica en un marco de desarrollo Nacional vinculado a los procesos de configuración de las sociedades modernas determinadas por las políticas establecidas por la Comisión Económica para América Latina (CEPAL 1949)<sup>1</sup> en donde se establece la necesidad de que los países latinoamericanos “ incrementaran y aceleraran su desarrollo económico “ bajo el supuesto de entender la Economía como una economía mundial conformada por países centrales y periféricos. México se incorpora a estos procesos mediante la política de sustitución de importaciones de bienes de consumo y el fortalecimiento de las exportaciones de productos agrícolas y minerales<sup>2</sup>.

#### II. Política de sustitución de importaciones. (1940-1946)

Este modelo se caracteriza por la tendencia a fomentar la industrialización al interior del país, mediante la explotación de los recursos naturales del país. Bajo esta perspectiva, se opta por restringir la entrada de productos extranjeros.

---

<sup>1</sup> Jaguaribe Helio, *Las implicaciones políticas del desarrollo Latinoamericano*.

<sup>2</sup> González Soriano Raúl, *Auge y crisis del capitalismo en México. 1976, pp.80*.

En este periodo el empresario mexicano se ve favorecido debido a los apoyos que obtuvieron y que consistieron en la obtención de créditos y al deseo de lograr el crecimiento empresarial en este periodo; también se vieron favorecidos por políticas arancelarias proteccionistas.

El escenario que se presentara en este proceso, da como resultado:

- El impulso a la producción manufacturera que represento un 18%<sup>3</sup> de la economía nacional.
- Disminución de la agricultura como forma de producción.
- Expansión de las actividades secundarias y la disminución de las primarias.

Lo anterior consecuentemente, se manifiesta por una forma de desarrollo económico completamente diferente a la que se viniera dando en las naciones del primer mundo, quienes no descuidaron en ningún momento la producción para el consumo interno.

Ya en este periodo se identifican problemas estructurales para el desarrollo empresarial, desde el momento en que el país se incorpora en un primer momento a los procesos de industrialización por la vía de la producción de consumo final<sup>4</sup>.

El periodo que corresponde (1946-1952), se caracteriza por la política tendiente a modernizar la industria petrolera y apoyar la creación de empresas manufactureras presentándose cambios significativos en la política económica desde el momento en que se privilegia la entrada de capitales extranjeros política que trae como consecuencia que disminuya la participación de inversionistas mexicanos. Este fenómeno representa una plataforma política y social que determina la forma de intervención de los empresarios en los procesos de desarrollo económico de México, durante el periodo siguiente.

### **III. Política de Desarrollo Estabilizador ( 1952-1970)**

La estructura socioeconómica del país se modifica significativamente durante el periodo mencionado anteriormente debido por una parte, a los procesos de estabilidad social que se generaron en el extranjero y en otro sentido, a la expectativa de generar políticas de desarrollo social vinculadas con las políticas de desarrollo económico. En este periodo el empresario se constituye en actor social determinante para el desarrollo del país, desde el momento en que el Estado lo considera el principal promotor de la economía mediante la inversión de capital y la generación de fuentes de trabajo.

Así, al interior de México, las políticas gubernamentales dieron apoyo a la inversión empresarial con la perspectiva de incrementar el desarrollo de la

---

<sup>3</sup> INEGI 2003

<sup>4</sup> Anda Gutiérrez Cuauhtémoc, *Estructura Socioeconómica de México.2000,pp.96-110*

industria, para este propósito se modifica la infraestructura económica y se instituyen políticas encaminadas a fortalecer la modernización del país<sup>5</sup>.

Como resultado del impulso que tuviera el desarrollo de la industria, hacia finales de los años setenta, la estructura económica del país se caracteriza por el incremento de la industria manufacturera constituyéndose en fuente principal de ingreso al PIB (23.7 %), en tanto que al comercio le correspondía el 22.8 % disminuyendo la agricultura y la ganadería con el 7.1% y 2.5% respectivamente, la rama de la construcción con el 5.3 % comunicaciones y transportes 4.8% y la electricidad el 1.2 %<sup>6</sup> como se observa en la siguiente tabla:

TABLA 1  
DISTRIBUCIÓN DEL PIB 1970

| SECTOR ECONOMICO             | PARTICIPACIÓN AL PIB |
|------------------------------|----------------------|
| MANUFACTURERA                | 23.7 %               |
| COMERCIO                     | 22.8 %               |
| AGRICULTURA                  | 7.1%                 |
| GANADERIA                    | 2.5%                 |
| RAMA DE LA CONSTRUCCIÓN      | 5.3 %                |
| COMUNICACIONES Y TRANSPORTES | 4.8%                 |
| ELECTRICIDAD                 | 1.2%                 |

( Fuente INEGI)

El escenario económico y social que viviera el país en el periodo correspondiente a los sesentas y setentas, presentaba grandes problemas tanto económicos como sociales, considerando como factor importante el crecimiento de la población ya que de 25.7 millones de habitantes en 1950 en 1970 ya se contaba con 48.2 millones de habitantes.

Durante este periodo, el desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa se ve fortalecido con la industria maquiladora, situación que favorece al crecimiento económico del país mediante su participación al ingreso Nacional, así como la posibilidad de incorporar a la población económicamente activa al mercado laboral.

<sup>5</sup> Los planteamientos teóricos de la CEPAL que repercutieron en las políticas de desarrollo ( 1946-1950) destacaban la importancia del desarrollo económico como la posibilidad de incrementar el aumento del bienestar material, reflejado en el alza real de ingreso por habitante y condicionado por el incremento de la productividad del trabajo.

<sup>6</sup> Anda Cuahutémoc.op.cit.p.106-107

No obstante, las consecuencias que se gestaron en este periodo se caracterizan por la escasa demanda de consumo interno que se genera como resultado de la política de restricción de salarios, por otro lado, se fortalece el sector estatal para la producción de bienes intermedios, mediante préstamos del exterior, teniendo como consecuencia posteriormente el deterioro en el consumo del mercado interno y el crecimiento de la deuda externa<sup>7</sup>.

El escenario que se presentó en el país a finales de la década de los setenta no fue alentador, destacan entre otros problemas los siguientes:

- Alto índice de desempleo.
- Precarios servicios educativos, medicinas sanitarios y de vivienda.
- Ante la descapitalización del campo, se hace evidente la falta de autosuficiencia alimenticia.
- Debido a la disminución del poder adquisitivo de los obreros, trabajadores, campesinos, se presentó un bajo crecimiento del mercado interno.
- Las posibilidades de los inversionistas del país eran poco alentadoras, tanto por las limitadas posibilidades de demanda, como por falta de financiamiento para el desarrollo avanzado de tecnología, publicidad, etc.

La población económicamente activa era del 3.8%<sup>8</sup>, el porcentaje restante sólo trabajaba temporalmente por un periodo de nueve meses.

#### **IV. Modelo en el marco de la globalización.**

Las condiciones estructurales en las que se encontraba el país hacia los años ochenta y las políticas de globalización de la economía que a nivel mundial se venían gestando, se constituyeron en ejes orientadores para determinar el Proyecto de Desarrollo Nacional que buscaba nuevas expectativas hacia la economía con trascendencia en el ámbito social y político, manifestándose de diferentes formas.

Así, en el marco del neoliberalismo, el empresario toma un papel fundamental en el desarrollo del país, asumiendo su compromiso de "ser el grupo social responsable de impulsar el desarrollo de la Industria con el propósito de apoyar e impulsar la economía del país," propuesta que tuvo impacto primero en Estado Unidos de Norteamérica y en Inglaterra durante los años ochenta.

Esta vertiente es retomada en México a partir de 1982-1988 durante la presidencia del Licenciado Miguel de la Madrid Hurtado, fortaleciéndose con la firma del Tratado del Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos y Canadá (1988-1994) destacando entre otros los siguientes objetivos:

- Eliminar los permisos, las cuotas y las licencias, y particularmente las tarifas y los aranceles.
- Promover las condiciones para una competencia justa

---

<sup>7</sup> González Soriano Raúl, *op.cit.p.110-111*.

<sup>8</sup> INEGI 2003

- Incrementar las oportunidades de inversión
- Proporcionar la protección adecuada a los derechos de propiedad intelectual
- Establecer procedimientos eficaces para la aplicación del Tratado y para la solución de controversias
- Fomentar la cooperación trilateral, regional y multilateral.

Con el TLC se inicia una fase diferente en el desarrollo económico de México, debido por una parte a la necesidad de incrementar los procesos de comercialización hacia el exterior y al mismo tiempo contar con la infraestructura necesaria para cumplir con esta perspectiva.

Las condiciones mencionadas, se constituyen en la plataforma para modificar la configuración del desarrollo empresarial del país, presentándose diferencias de oportunidad relacionadas fundamentalmente con las posibilidades de recursos financieros, tecnológicos y humanos.

Así, mientras las grandes empresas no afrontan graves problemas, las Pequeñas y Medianas Empresas se enfrentan a diferentes problemas como la necesidad de acelerar la innovación tecnológica, contar con mano de obra calificada y fundamentalmente disponer de recursos financieros suficientes y oportunos para cumplir con las expectativas que el mercado global venía demandando.

La estructura empresarial se diversifica encontrándose con empresas con capacidad de invertir, adquirir la maquinaria de punta, y con posibilidades de competir en el extranjero, pequeñas empresas que realizan sus esfuerzos comerciales con dificultades para acceder a los mercados externos, enfrentándose a las barreras en el sector financiero, el sistema de transporte, la capacitación de la mano de obra, y la adquisición de la nueva tecnología<sup>9</sup> y un gran número de pequeños y medianos empresarios que se vieron en la necesidad de cerrar sus negocios.

Los resultados que la actualidad nos presenta en torno a los procesos de globalización en el país, son diferentes dependiendo de los sectores que se vieron favorecidos ó afectados, como sucede con la política de apoyo a las grandes empresas, que si han tenido éxitos en la exportación de sus productos, pero en detrimento de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas que, debido a la falta de financiamiento, capacitación de su personal y desarrollo de tecnología de punta, tuvieron que cerrar sus negocios, lo que representa para el país un proceso de desindustrialización con repercusión en la producción para la demanda interna, desde el momento en que históricamente estas empresas han representado la base de la economía interna del país por ser las que producen para el consumo de la ciudadanía.

Lo anterior se manifiesta con los siguientes datos representativos durante los últimos quince años:

---

<sup>9</sup> Naciones Unidas Comisión Económica para América Latina el Caribe 2002.

- El PIB sólo aumentó 1.7% anual de 1985 a 2000 de donde se deduce que el crecimiento económico fue muy bajo por lo que no se puede hablar de desarrollo en este periodo<sup>10</sup>.
- En el mismo periodo, el ramo de la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca se incrementó únicamente en un 1% cantidad que no es suficiente para satisfacer las necesidades internas de consumo, tomando como medida de solución la importación de productos situación que representa un deterioro para la economía del país.
- El sector industrial sólo creció el 2.4% anual contrariamente al 7% que se diera en décadas anteriores.
- Marcada dependencia del capital extranjero de 11, 470 millones de dólares que invirtieran en 1985, se pasó a 78, 271 millones de dólares en el 2000.
- El mercado interno disminuyó la producción y la venta, por consiguiente las posibilidades de ganancias como consecuencia del bajo poder adquisitivo.
- No se ha logrado el desarrollo de la producción con estabilidad de precios.
- No se ha logrado que los sectores y ramas productivas se modernicen y desarrollen en los tiempos que el desarrollo del mercado global lo requieren.
- No se ha generado la capacitación de los recursos humanos necesarios para el desarrollo de la industria.

De acuerdo a lo antes mencionado, se puede decir que si bien es cierto que el modelo de desarrollo neoliberal incorpora al país a procesos de globalización como parte de la modernización, queda pendiente recuperar un sinnúmero de acciones que los países desarrollados han realizado para que su proyecto alcance los resultados planeados, entre otras acciones pueden encontrarse las de capacitación de los recursos humanos, protección de los recursos naturales, incorporación de tecnología de punta así como programas de desarrollo diferenciado de acuerdo a los contextos socioculturales que la diversidad del país nos presenta.

#### **V. Escenario actual.**

Las políticas de desarrollo económico y social bajo la perspectiva de la globalización planteadas en la década de los noventa, representaron cambios importantes para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, tanto en lo que respecta a su estructura orgánica como en la posibilidad de condiciones para dar respuesta a las demandas que esta vertiente venía imponiendo.

Así, la economía mexicana con una tendencia a la transformación en el patrón de industrialización, hacia la búsqueda de nuevos mercados y modificación en los procesos productivos e industriales, se enfrenta por una parte a la necesidad de contar con tecnología de punta, con financiamiento y con mano de obra

---

<sup>10</sup> José Silvestre Méndez Morales. "El neoliberalismo en México éxito o fracaso" en: Rev. Contaduría y Administración FCA-Universidad Autónoma Metropolitana -1998



calificada y, por consiguiente, a enfrentar nuevas formas de definir su estructura orgánica.

En este marco, para los pequeños y medianos empresarios sobrevivir a las demandas de competitividad, se convirtió en una aspiración que no se vio cristalizada, fundamentalmente por la diferencia con respecto a la cultura empresarial de los países desarrollados, así se identifica que en tanto que algunas de las grandes empresas tuvieron las posibilidades de satisfacer las demandas globales de producción e intercambio comercial, los pequeños y medianos empresarios se enfrentaron a las exigencias de producción con los parámetros transnacionales, llevándolas a disminuir sus ingresos o en su caso a la necesidad de llegar al cierre total, es el caso de que el 20% de las micro, pequeñas y medianas empresas del país se vieron en la necesidad de cerrar durante 1994<sup>11</sup>.

En este contexto, las modificaciones que se perfilan en la industria mexicana se dan en dos sentidos, por una parte en lo que se refiere a la producción y por otro lado, a las formas de administración que cumplan con las exigencias de calidad que posibiliten que la industria mexicana participe en el mercado global. En este sentido es importante identificar el escenario ante el que se presentan los pequeños y medianos empresarios con la finalidad de identificar las posibilidades y las limitaciones para su desarrollo.

En lo que se refiere a la producción se introducen nuevas tecnologías basadas en la microelectrónica tendientes a una mayor automatización<sup>12</sup>, de donde es importante destacar que si bien es cierto que el uso de la tecnología favorece una mayor calidad y regularidad del trabajo, es importante considerar que su adquisición requiere de grandes cantidades de inversión y de incorporar mano de obra calificada que estuviera en posibilidades de operarla, condición indispensable para que la industria del país se incorporara en igualdad de condiciones a estos procesos de desarrollo. En este sentido, se identifica que las grandes empresas fueron las que tuvieron mayores posibilidades de insertarse en los procesos de la globalización.

En lo que respecta a los pequeños y medianos empresarios, cabe mencionar que iniciaron un proceso de descapitalización, importantes desventajas para competir tanto en el mercado externo como en el interno, debido a la competencia que representa la presencia de productos extranjeros.

En otra dimensión de análisis, los pequeños y medianos empresarios, se enfrentan a problemas propios de nuevas formas de administración y organización, es decir, desde el momento en que la estructura macroeconómica se modifica, las formas de relación que se establecen al interior de los organismos se modifican. En este sentido, es importante considerar que paulatinamente se han presentado cambios organizacionales tendientes a mejorar la productividad, la satisfacción del cliente y las relaciones laborales,

---

<sup>11</sup> Jiménez T. Miguel *La reestructuración productiva ¿ nueva doctrina industrial? Pág. Web. UAM-A*

<sup>12</sup> Lilia Domínguez y Flor Brown Grossman *La Estructura Industrial Mexicana en un contexto de apertura comercial.*

“dentro de estos cambios se encuentran las nuevas disposiciones y organización de máquinas, producción en grupos de trabajo o células de producción, los sistemas justo a tiempo, los parámetros de calidad etc.

Es así, que las transformaciones en los procesos productivos en las relaciones entre empresas con sus clientes y con sus proveedores, están configurando nuevas formas de organización en los mercados. “Algunos autores hacen referencia a estos cambios como la transición del *Fordismo* a los sistemas flexibles, estos sistemas, son motivo de importancia en el campo de la administración debido al impacto que generan en favor de una división del trabajo entre las grandes empresas y las pequeñas empresas especializadas.”

Los modelos de la nueva organización industrial están fundamentados en empresas multiproductoras, con estrategias más complejas asociadas con la producción, la publicidad, el control de la distribución, la investigación y desarrollo, el financiamiento y en general con sistemas de producción y administración enfocados a la producción de una creciente variedad de productos aprovechando las ventajas de las economías de alcance.

Dado el incremento de los índices de concentración en el mercado, el escenario que se presenta es que la contribución del pequeño empresario disminuya debido al incremento que ha tenido la industria manufacturera mexicana, en la participación en el valor agregado. Los gigantes en contraste, la aumentaron de 61 a 69%. Estas tendencias se deben en parte a que los establecimientos gigantes al igual que los grandes, a menudo forman parte de empresas con varias plantas, en tanto, éste no es el caso de las empresas pequeñas y medianas. Por otra parte, debe mencionarse la insuficiencia de redes industriales que las protejan de la inestabilidad económica.

## **CAPITULO II**

### **La PYME.**

En la última década se puede observar un reconocimiento creciente al papel que desempeñan las Pequeñas y Medianas Empresas ( PYMES ) en la creación de empleos y en la promoción de crecimiento y desarrollo. De estadísticas recientes de los países de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico ( OCDE )<sup>13</sup> se desprende que los nuevos empleos se generan en Pequeñas y Medianas Empresas. Existen indicios de que en muchos países en desarrollo la situación es parecida.

En la mayoría de los países industrializados, el desempleo ha experimentado un crecimiento importante durante los últimos veinte años. En la actualidad se alcanza un promedio del 8% en los países de la ( OCDE ) y de un 12% en los países de la Unión Europea.

### **I. La empresa**

Se define como una organización económica que produce o distribuye bienes y servicios para el mercado, con el propósito de obtener beneficios para sus titulares o dueños. Entes importantes son:

- El titular
- Los colaboradores
- Los bienes o derechos destinados a su funcionamiento

Las empresas se dividen por su forma de funcionamiento, en dos tipos: La empresa individual y la sociedad mercantil.

La empresa abarca cualquier actividad humana que satisfaga las necesidades del hombre, son negocios que contribuyen a atender las necesidades materiales y dedicadas a prestar servicios útiles.

Las empresas suelen dividirse por su giro en:

- Industriales
- Extractivas
- Fabriles o Manufactureras
- Mercantiles
- Financieras
- Comerciales
- De Transporte
- De Servicios Personales

---

<sup>13</sup> Documento emitido por la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico ( OCDE ) 2002.  
*Variables Económicas*

Los principales criterios para la determinación de la magnitud de la empresa son:

- Valor de la Producción.
- Capital Invertido.
- Personal Ocupado.
- Capital Fijo.
- Consumo de Materias Primas.
- Consumo de Energía Eléctrica.
- Lubricantes, Envases y Empaques.

## II. Definición del concepto de Pequeña y Mediana Empresa.

En ninguna definición se puede pretender recoger todos los elementos que determinan que una empresa sea "pequeña" o "mediana", ni los que diferencian a las empresas, los sectores o los países en sus distintos niveles de desarrollo.

La definición tradicional del concepto de pequeñas y medianas empresas (PYMES) se ha basado en varios criterios, que son:

- El número de trabajadores que emplean.
- El volumen de producción o de ventas.
- El valor de capital invertido
- El consumo de energía

En otras definiciones se recalcan aspectos cualitativos tales como si el propietario de la empresa trabaja a la par que los trabajadores, y el grado de especialización en la gestión (OIT, 1969).

Según la definición de la OCDE<sup>14</sup>, "se considera que los establecimientos que emplean hasta 19 trabajadores son muy pequeños, los que emplean hasta 99 personas se consideran pequeños, los que emplean entre 100 y 499 personas se consideran medianos y los que emplean a más de 500 personas se consideran "grandes", sin embargo, muchas de las empresas clasificadas en la categoría de medianas de acuerdo a la OCDE<sup>15</sup> se considerarían empresas relativamente grandes en algunos países en desarrollo de modo que cabe prever que la definición varié mucho con las condiciones reinantes de cada país.

---

<sup>14</sup> Documento emitido por la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) 2002 *Desarrollo Económico*

<sup>15</sup> Documento emitido por la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) 2002 *Desarrollo Económico "Globalización"*

Definición de Pequeña y Mediana Empresa según el Diario Oficial de la Federación

Tabla 2

| <b>Estrato</b> | <b>Numero de trabajadores</b> |                  |                 |
|----------------|-------------------------------|------------------|-----------------|
|                | <b>Industria</b>              | <b>Servicios</b> | <b>Comercio</b> |
| Micro          | Hasta 30                      | Hasta 5          | Hasta 20        |
| Pequeña        | De 31 a 100                   | De 6 a 20        | De 21 a 50      |
| Mediana        | De 101 a 500                  | De 21 a 100      | De 51 a 100     |
| Grande         | Mas de 500                    | Mas de 100       | Mas de 100      |

Fuente: Diario Oficial de la Federación

No hay consenso entre el número de empresas en México. El IMSS registra 650 000<sup>16</sup> (aproximadamente) empresas cotizando. INEGI y STPS contabilizaron 3,575,587<sup>17</sup> empresas de las cuales 2,996,440 son empresarios por cuenta propia, es decir, micro-empresarios. Según el Censo Económico INEGI 1994 el 99% son micro, pequeñas y medianas empresas.

Tabla 3

| <b>Participación de las Empresas</b> |      |
|--------------------------------------|------|
| Tamaño                               | %    |
| Micro                                | 97.3 |
| Pequeñas                             | 2.3  |
| Medianas                             | .3   |
| Grandes                              | .1   |

Las PYMES generan el 78.4% de los empleos del país<sup>18</sup>. Si se añadiera la economía informal aumentaría la participación de micro y pequeños negocios, tanto su participación en el PIB como del personal que ocupan, es decir, serían fuentes importantes en la generación de empleo. La siguiente tabla muestra la participación económica de la PYME en la generación de empleo.

Tabla 4<sup>19</sup> Participación Económica de la PYME

| Empresa | Unidades Económicas % | Personal Ocupado% | % PIB |
|---------|-----------------------|-------------------|-------|
| Micro   | 97.0                  | 47                | 31    |
| Pequeña | 2.7                   | 20                | 26    |
| Mediana | 0.2                   | 11                | 12    |
| Grande  | 0.1                   | 22                | 31    |

La PYME integra la inmensa mayoría de los establecimientos productivos, contribuye de manera importante a la generación de empleo.

El Censo Industrial (1994) registra que en México la microempresa concentra el:

- 97% de las unidades económicas.
- Contribuye con el 47% a la generación del empleo.
- Aporta el 31% del ingreso nacional (PIB total).

Así mismo el sector incrementó el empleo de 1'300 000 a 1'700 000 trabajadores, aproximadamente. Por tanto, uno de cada dos empleos en la industria lo proporcionan este tipo de establecimientos. El PIB que generan las PYMES

<sup>16</sup> IMSS "Los trabajadores cuentan con Seguridad Social" 2002

<sup>17</sup> Encuesta Nacional de Micronegocios

<sup>18</sup> Censo Económico INEGI 1994

<sup>19</sup> Censo Económico INEGI 1994

incremento su participación en el sector manufacturero del 40% en 1985 a 44% en 1994, en el mismo periodo las empresas generaron mas de 400,000 nuevos empleos, lo cual represento una expansión del 31%<sup>20</sup>.

En la practica él numero de personas empleadas constituye el medio más común, ahora bien, cualesquiera que sean los criterios aplicados, no se puede evitar que la clasificación sea inexacta.

En México la clasificación esta basada en él numero de personas empleadas y en el estrato de la empresa en el Diario Oficial de la Federación de fecha 30 de marzo de 1999.

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES), juegan un papel importante en las economías, contribuyendo a la creación de empleos; a la reactivación económica regional; a la innovación y al progreso tecnológico.

En un entorno de mayor apertura, desreglamentación y liberalización de mercados, a las PYMES se les ha exigido una capacidad competitiva sin límites. La situación de las PYMES se ha visto aún más comprometida, cuando las formas tradicionales de producción a escala reducida han ido perdiendo competitividad en aras de otras que implican importantes inversiones en tecnología y capacidad general para operar exitosamente.

Se puede dividir la problemática de las PYMES en dos factores: Externos e Internos. Con respecto a los primeros, consideraron el impacto del TLCAN Tratado de Libre Comercio de América del Norte y de la crisis del 95, "contrario a lo que se pudiera pensar el TLCAN fue una oportunidad para gran parte de las empresas ya que pudieron importar insumos y tecnología de calidad superior además una parte considerable de la competencia no proviene de los Estados Unidos, sino de los países asiáticos y parte de Europa. En cuanto a la crisis del peso de 1995, el impacto para las PYMES fue considerablemente negativo.

En cuanto a los factores internos de las PYMES se puede considerar la capacidad administrativa, la gestión funcional y el grado de reflexión estratégica.

Los determinantes más importantes del éxito de las PYMES radican en el grado de preparación del gerente y su capacidad de reflexión estratégica, indistintamente del sector, de la situación macroeconómica, así como de la gestión en recursos humanos. Al gobierno se le debe manifestar la necesidad de aprovechar los diversos tratados comerciales por parte de las PYMES, así como un compromiso de éstas con la calidad de sus productos.

---

<sup>20</sup> Datos obtenidos del Censo Económico INEGI 1994.

Se puede afirmar que algunas de las PYME's son técnicamente muy capaces para generar un producto o servicio y hacerlo llegar a los clientes, pero administrativamente son muy deficientes en el manejo de sus recursos. La pequeña y mediana empresa según la Secretaría de Economía "el 35% de los problemas de una PYME es la necesidad de crédito, pero el otro 65% es administración"<sup>21</sup>.

Como administradores se sabe de la importancia de los recursos económicos, materiales y humanos, pero existe un nuevo recurso que da soporte operacional a la organización y que ha tomado relevancia en este mundo globalizado y competitivo, es el Recurso Información. Si se administran los recursos "tradicionales" de la empresa por qué no administrar la información.

El término administración; Se puede considerar de manera sencilla, que la administración como la forma de llevar a cabo las cosas o el "que-hacer" cotidiano de nuestra empresa en una manera creada, planificada y con actividades dirigidas a cumplir objetivos.

Una administración eficiente facilita la forma de llevar a cabo las cosas de modo que se cumplan y se logren alcanzar las metas y objetivos planeados, incrementar la productividad, haciendo de la empresa una unidad competitiva, brindando a los clientes una satisfacción y motivándolos a seguir realizando más transacciones.

Las PYME's no sólo adquieren importancia en el ámbito nacional sino también en el internacional. Existen institutos alrededor de todo el mundo que enseñan, ayudan, financian y promueven a las PYME. En Internet hay miles de sitios dedicados a este tema. La respuesta al por qué, es inminente: las grandes empresas (ahora conglomerados multinacionales) acaparan y dominan la economía mundial. Las empresas grandes están desapareciendo para dar paso a los conglomerados y a las PYME's. Ahora estas PYME's se dedican a prestar servicios a los conglomerados, atender pequeños nichos de mercado, integrar cadenas productivas u organizaciones virtuales.

¿Por qué el interés tan profundo de todos en las PYME's? Como se comenta antes, son muy grandes en número, y requieren servicios y productos de la misma forma que los grandes conglomerados. Si bien las PYME's, no logran tener un consumo individual tan considerable como las multinacionales, en conjunto llegan a consumir más que las mismas grandes empresas.

Definitivamente los mecanismos para atender a estas empresas, no son los mismos que para las grandes. Como distribuidores o integradores de soluciones, se debe tener presente la necesidad que tienen los clientes.

---

<sup>21</sup> Documento emitido por la Secretaría de Economía "La empresa en México"



Si se decide atender PYME's, primero se deberá seleccionar un segmento de mercado (conjunto de clientes que hacen lo mismo y tienen las mismas características). Una vez que tenga dicha selección, podrá investigar cuáles son las necesidades que tienen y así poder generar soluciones para ellos.

Se ha comprobado que las PYME's, fallan por errores de gestión, técnicamente son muy competentes, pero tienen serios problemas en la parte administrativa.

Conociendo dichos antecedentes, las PYME's son un segmento de mercado muy interesante y grande.

Ejemplos de PYME's son: ferreterías, consultorios, despachos de contadores o abogados, tiendas de regalos y talleres mecánicos entre otros. Para cada uno de ellos, puede generar algún servicio o vender algún producto. Por ejemplo, una ferretería, seguramente tendrá problemas de inventarios, lo mismo que una refaccionaría. Un consultorio, querrá tener una relación de sus pacientes, cada cuándo han ido, las citas, cuánto han pagado, etc.

### **III. Características de las PYME's**

**COMPONENTE FAMILIAR.** Puede ser que un porcentaje muy cercano al 100% de las PYME's sean familiares. La empresa familiar es aquella en la que las decisiones están en manos de una familia, nuclear o extensa. La propiedad está en manos de la familia también. Puede ser que no sea un dueño absoluto, pueden haber varios primos, o incluso accionistas que no sean de la familia, sin embargo, la mayoría accionaría está en manos de la familia. Estas empresas, a diferencia de las no-familiares presentan características especiales. Las decisiones se toman por amistad, o compadrazgo. Algunas veces hay pugnas entre los diferentes miembros de la familia.

**FALTA DE FORMALIDAD.** La mayoría de las PYME's carecen de formalidad. La formalidad como la organización y planeación, más que el cumplimiento de compromisos. Dentro de las empresas no tienen escritos procedimientos, ni políticas, ni programas.

**FALTA DE LIQUIDEZ.** La mayoría de las PYME's sufren de problemas de liquidez. Probablemente piense que en estos momentos todos tenemos problemas de liquidez, tiene razón, pero en la pequeña empresa es su modus vivendi.

**PROBLEMAS DE SOLVENCIA.** Si el problema de liquidez es grave, el de solvencia es peor aún. Falta de liquidez es tener con que pagar, pero no en efectivo. Tener cuentas por cobrar, inventarios, etcétera. Falta de solvencia es NO TENER. Las PYME's por su falta de planeación y su natural optimismo, tienden a hacer planes para "salvar" su empresa. Estos planes, puesto que están mal fundamentados, la mayoría de las veces no funcionan.

Ahora sé vera los resultados que se tuvo en el Censo Económico de 1998. INEGI. La siguiente tabla muestra las características de las PYMES de acuerdo con su comportamiento en el mercado.

Tabla 5 Comportamiento de las PYME's

| <b>Características de las Empresas</b> |                                | <b>Porcentaje</b> |
|--|--------------------------------|-------------------|
| Tamaño de la Empresa                   | Pequeña empresa Industrial     | 16.8%             |
|  | Pequeña empresa de comercio    | 16.5%             |
|  | Pequeña empresa de servicios   | 16.5%             |
|  | Mediana empresa industrial     | 16.5%             |
|  | Mediana empresa de comercio    | 16.5%             |
|  | Mediana empresa de servicios   | 16.5%             |
| Sector                                 | Industria                      | 33.5%             |
|  | Comercio                       | 33.3%             |
|  | Servicios                      | 33.3%             |
| Personal ocupado                       | Hasta 9                        | 5.3%              |
|  | De 10 a 24                     | 17.8%             |
|  | De 25 a 54                     | 34.0%             |
|  | De 55 y más                    | 43%               |
| Ventas (2001)                          | Hasta \$3,000,000              | 26.8%             |
|  | De \$3001,000 a \$12,000,000   | 25.4%             |
|  | De \$12,001,000 a \$30,000,000 | 22.4%             |
|  | De \$30,001,000 o mas          | 25.4%             |
| Actividad Exportadora                  | Exportadoras                   | 21.2%             |
|  | No exportadoras                | 78.8%             |
| Antigüedad de la Empresa               | Menos de 5 años                | 16.3%             |
|  | Entre 6 y 10 años              | 27.2%             |
|  | Entre 11 y 20 años             | 23.4%             |
|  | 21 o más años                  | 23.1%             |
| <b>Total</b>                           |                                | <b>100%</b>       |

#### IV. El Mercado

Mercado es donde la empresa mediana y pequeña se desarrolla ante el impacto de los cambios tecnológicos, modas o precios; y que no puede controlar. El hombre de negocios pequeños, debe ser sensible a éstos progresos y cambios, pues tiene que tener la habilidad de ver lo que pasa de moda y de encontrar un modo de sacar provecho de lo nuevo para poder sobrevivir en el mercado.

Hay que incluir los elementos que generaran el ambiente en el que la empresa ha de vivir y al que debe adaptarse: clientes, proveedores, competidores y toda clase de restricciones tanto técnicas como políticas, físicas, legales y administrativas.

Investigación de Mercado es un conjunto de técnicas útiles para obtener información acerca del medio ambiente de la empresa y pronosticar las tendencias futuras, de manera que ésta puede reaccionar ante los cambios en la forma más eficiente.

Tabla 6 Tipos de Mercado

| Tipos de Mercado | Concepto   | Características  | Ejemplos   |
|------------------|--|--|--|
| Industrial       | Consumidores que compran para producir o revender            | <ul style="list-style-type: none"><li>• Pocos compradores</li><li>• Análisis profundo para comprar</li><li>• Mayor monto de cada compra en volumen y dinero</li><li>• Menor actividad de mercadotecnia</li></ul> | El mercado del acero, de madera, de papel, etc.        |
| De consumo       | Personas que compran para satisfacer una necesidad inmediata | <ul style="list-style-type: none"><li>• Número mayor de compradores</li><li>• Menor monto en cada compra, lo mismo en volumen que en dinero</li><li>• Mayor actividad en mercadotecnia</li></ul>                 | Mercado del vestido, del calzado, de automóviles, etc. |

A continuación se muestra la tabla 7 en donde se hace el desglose de los tipos de empresas de acuerdo y proporción en los sectores del mercado

Tabla 7<sup>22</sup> Proporción de la PYME en el Mercado.

| Tamaño  | Sector    |          |           | Total |
|---------|-----------|----------|-----------|-------|
|         | Industria | Comercio | Servicios |       |
| Micro   | 94.4%     | 94.9%    | 97.4%     | 95.7% |
| Pequeña | 3.7%      | 4%       | 1.6%      | 3.1%  |
| Mediana | 1.7%      | 0.9%     | 0.5%      | 0.9%  |
| Grande  | 0.4%      | 0.2%     | 0.4%      | 0.3%  |
| Total   | 100%      | 100%     | 100%      | 100%  |

Lo que se puede analizar del cuadro anterior es que el 95.7% de todas las empresas pertenecen a la Micro-empresa, lo cual es un porcentaje muy significativo ya que representa casi al total del mercado.

#### V. Expectativas de la Pequeña y Mediana Empresa.

La utilización estratégica de la información en las organizaciones actuales es una exigencia cada vez mayor, por lo que contar con mecanismos que permitan orientar la información hacia el apoyo de las metas organizacionales. En México y Latinoamérica se están dando las condiciones necesarias para poder establecer una automatización adecuada de los procesos prioritarios de las empresas, cada día los altos ejecutivos se dan cuenta de la importancia táctica y estratégica que juegan los sistemas informáticos y las tecnologías de información a nivel general, es por ello que las proyecciones de firmas grandes, auguran un fuerte impacto de en las PYMES Mexicanas; siempre y cuando se definan estrategias que se enfoquen a las necesidades particulares de cada empresa, esto es ante todo proyecto presentar objetividad en los logros que se esperan obtener y no crear ni generar falsas expectativas.

Por otro lado la presencia en México de grandes corporativos apoya la premisa de que el mercado mexicano representa para ellos una parte estratégica muy importante entre sus planes de expansión en la región Latinoamericana, en donde México es el principal bastión como puerta de entrada al mercado; más sin embargo es importante considerar el no pasar por alto las situaciones particulares de cada país, principalmente las relacionadas a los factores culturales y sociales de cada región.

Dentro de la globalización económica que se vive a nivel mundial, México no puede permanecer ajeno a las tendencias y cambios que se vienen presentando por lo que es importante promover una nueva cultura organizacional y de negocios en las organizaciones que permitan generar empresas vanguardistas que puedan sobrevivir dentro de ésta realidad cada día más competitiva y que cambia vertiginosamente sin que podamos detenerla.

<sup>22</sup> Estructura del Censo Económico 1999. INEGI

Por ello es conveniente tener en cuenta que la implementación de sistemas de planeación en donde pueden ser un catalizador importante en la búsqueda de ventajas competitivas y de sobre vivencia en comparación con empresas de su mismo ramo y por que no pensar con empresas de diferentes industrias, ya que de alguna manera todas se encuentran en un mismo entorno competitivo; considero que en la medida que se vayan presentando y justificando proyectos ambiciosos de implementación, poco a poco se irá fomentando un nuevo cambio en los paradigmas organizacionales que en las empresas de hoy no se pueden permitir, por ello la innovación y la renovación de las empresas serán actividades prioritarias y de gran valor estratégico para los próximos años y al parecer las Tecnologías de Información y los encargados de marcar las directrices en éste tópic, tendrán como misión generar y fomentar las herramientas y mecanismos que apoyen y den valor agregado a las actividades operacionales dentro de cada organización. Los sistemas de planeación parecen ser la mejor arma para ello.

## **CAPITULO III**

### **Importancia de la Planeación Financiera**

El tamaño y la complejidad que han adquirido las PYME's en los últimos años, motivado fundamentalmente por la gran diversidad de actividades que realizan, han provocado serios problemas directivos.

Por lo anterior, los ejecutivos actuales se preocupan por realizar estudios tendientes a cimentar una infraestructura adecuada que les ayude a conducir eficientemente las actividades de la empresa.

A sí mismo se realizan esfuerzos por implementar metodologías y modernas técnicas de planeación que les permita una mejor asignación de los recursos, ya que una de las principales actividades directivas que debe desarrollar la empresa es la planeación a corto, mediano y largo plazo para poder detectar anticipadamente los medios y mecanismos necesarios para alcanzar los propósitos y objetivos establecidos. Sin embargo, contar con una eficiente planeación no es fácil, mas aun, cuando no se cuenta con la estructura adecuada.

La importancia que reviste la planeación financiera para el desarrollo de organizaciones, se puede sintetizar en los aspectos siguientes:

- Detectar anticipadamente el conjunto de oportunidades y amenazas financieras que se ciernen sobre la empresa.
- Reducir la incertidumbre dentro de la empresa.
- Permitir poseer puntos de referencia para la toma de decisiones financieras
- Describir en el presente el futuro de la empresa.
- Proporcionar un instrumento de control de las áreas clave de resultado de la empresa.
- Especificar los factores básicos que marcan el éxito o fracaso de la empresa.
- Inducir a los ejecutivos a especificar sus objetivos y la forma en que logran los mismos.
- Aprovechar la capacidad de creatividad e imaginación del directivo al participar en la elaboración de planes.
- Contribuir a reducir los conflictos organizacionales.
- Permitir al ejecutivo evaluar, aceptar y rechazar un determinado numero de alternativas.

## I. Definición de la Planeación Financiera

La planeación financiera significa analizar los flujos financieros de una compañía, hacer proyecciones de las diversas decisiones de inversión, financiamiento y dividendos, sopesar los efectos de las alternativas. La idea es determinar donde ha estado la empresa, donde se halla ahora y hacia donde va (no sólo el curso más probable de los eventos, sino de las desviaciones de los resultados más probables). Si las cosas resultan desfavorables, la compañía debe tener un plan de apoyo, de modo que no se encuentre desprotegida sin alternativas financieras.

Estos pasos llevan a un plan o estrategia financiera que abarca las condiciones de inversión, financiamiento y dividendos de la compañía, por que los resultados financieros de la empresa son productos de dichas decisiones. Dentro de la planeación financiera debe considerarse el efecto integrado de tales decisiones, porque la suma de las partes rara vez es igual al todo. Puesto que uno trata de considerar las posibles sorpresas, necesariamente tiene que considerarse el riesgo. Se tiene que tomar en cuenta el riesgo y la rentabilidad, porque estos determinan la valuación de la empresa en el mercado. La ventaja de la planeación financiera es que obliga a la administración a tomar en cuenta las posibles desviaciones de la ruta anticipada de la compañía. Por lo general una empresa se impondrá metas, y ayudar al logro de estas es una de las más grandes responsabilidades del principal funcionario financiero y su equipo de trabajo.

El horizonte de planeación depende de la compañía. La mayoría de las empresas tiene un horizonte de por lo menos un año. Muchas preparan planes detallados para un año y planes financieros más generales para tres a cinco años. Algunas compañías planean a un futuro de diez o más años. Las compañías de servicios públicos tienen plazos muy largos para el desarrollo de proyectos de capital, hacen planes financieros mucho más largos que la mayoría de las compañías.

La planeación empresarial consiste en la adecuación anticipada de los medios o recursos de la empresa a los objetivos o fines establecidos mediante un conjunto de acciones interdependientes.

La planeación es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo. La necesidad de planificar las organizaciones es tan evidente y tan grande que es difícil encontrar alguien que no este de acuerdo con ella, pero es aun más difícil procurar que tal planeación sea útil, porque es una de las actividades intelectuales más arduas y complejas que se enfrenta el hombre. Es evidente que la planificación es un proceso de toma de decisiones, pero es igualmente claro que la toma de decisiones no siempre equivale a la planeación. La planeación es una toma anticipada de decisiones, y es necesaria cuando el hecho futuro que se desea implica un conjunto de decisiones interdependientes, esto es, un sistema de decisiones. Estos conjuntos de decisiones son demasiado grandes para ser manejados todos al mismo tiempo, se pueden subdividir en conjuntos independientes.

Estas dos propiedades sistemáticas de la planeación explican por que ésta no es un acto, sino un proceso, el cual no tiene una conclusión ni punto final natural. La planificación es un punto que se dirige hacia la producción de uno o más estados futuros deseados y que no es probable que ocurran a menos que se haga algo al respecto.

La planificación consiste, en definitiva, en la administración ponderada de los recursos escasos en su orientación al logro de los fines establecidos. Es decir, representa la cúspide de la función directiva, y se exige la aplicación de la máxima inteligencia organizada. Sin el concurso de la planificación, miles de esfuerzos resultan en vano, las fuerzas son aplicadas sobre diferentes planos y nunca logran la sinergia de la fuerza común encauzada en una misma dirección.

Resumiendo: la Planeación Financiera es el proceso por medio del cual se aprovecha la utilización de recursos de la empresa de la manera más efectiva con el fin de lograr los objetivos fijados.

Cabe decir que la Planeación Financiera es un examen de análisis sistemático del medio ambiente externo y de los recursos internos de la empresa con la finalidad de identificar oportunidades que se desean alcanzar.

## **II. Niveles de la Planeación Estratégica**

En una empresa existen varios niveles de planeación estratégica y estos dependen de su complejidad organizacional. En el caso de la pequeña o mediana empresa donde todas las decisiones son tomadas por el dueño, la *planeación estratégica* es solo una expresión pomposa para designar la lógica que sigue el directivo en sus acciones. Se trata el caso extremo de la planeación estratégica reducida a un solo nivel. Sin embargo, en la mayoría de las empresas diversificadas y organizadas según una estructura divisional, la planeación estratégica se establece a tres niveles:

1. *A nivel de la empresa total (corporate planning)*. El cual responde a las siguientes preguntas:

- ¿ Dónde invertir los recursos actuales de la empresa?
- ¿ De dónde se podrán obtener los recursos futuros?
- ¿ Cómo asegurar la supervivencia, el crecimiento y las utilidades?

La planeación estratégica a nivel de la empresa total responde a estos cuestionamientos fundamentales sobre el presente y el futuro de la empresa.



## 2. A nivel de división (business planning)

Una vez que se ha decidido en que actividades debe la empresa invertir sus recursos, conviene determinar cómo se logrará el éxito en los sectores escogidos. Supóngase que una empresa decide invertir una parte de sus recursos en la industria del calzado y para tal fin crea una división de calzado; ésta última tendrá que determinar cuáles son las condiciones para alcanzar el éxito en ese sector.

## 3. A nivel funcional.

Supóngase, en el caso de una estructura divisional, que el jefe de la división de calzado tiene a su cargo gerentes funcionales: gerente de mercado, gerente financiero, gerente de personal, de producción, de investigación, etc. Son ellos quienes al fin se responsabilizarán de llevar a cabo el plan de estrategia elaborado.

Aunque el nivel funcional se presente como el tercer nivel de la planeación estratégica, corresponde al nivel crítico pues la mejor estrategia puede sucumbir a las peores políticas. La planeación estratégica se ha introducido como un *proceso*. Esto significa que se trata de una actividad que puede descomponerse en una secuencia de etapas (fijación de *objetivos* → elaboración del *plan* de estrategia → determinación del *presupuesto*), también llamado con las siglas PPBS (Planning, Programming, Budgeting, System).

La tabla 8<sup>23</sup> muestra cómo cada etapa afecta los diferentes niveles estratégicos de la empresa. Cada nodo representa una entrada de información (—●—) o de decisión (—○—) del grupo de dirigentes en el nivel estratégico correspondiente. Se comprueba entonces que la planeación estratégica es el fruto de una negociación entre los tres niveles estratégicos. En efecto, cada etapa empieza por una entrada de información, digamos más bien 'un deseo', emanado de la gerencia general, y la decisión final no se toma hasta que las consecuencias de esta entrada sean analizadas a nivel de las divisiones y de las funciones.

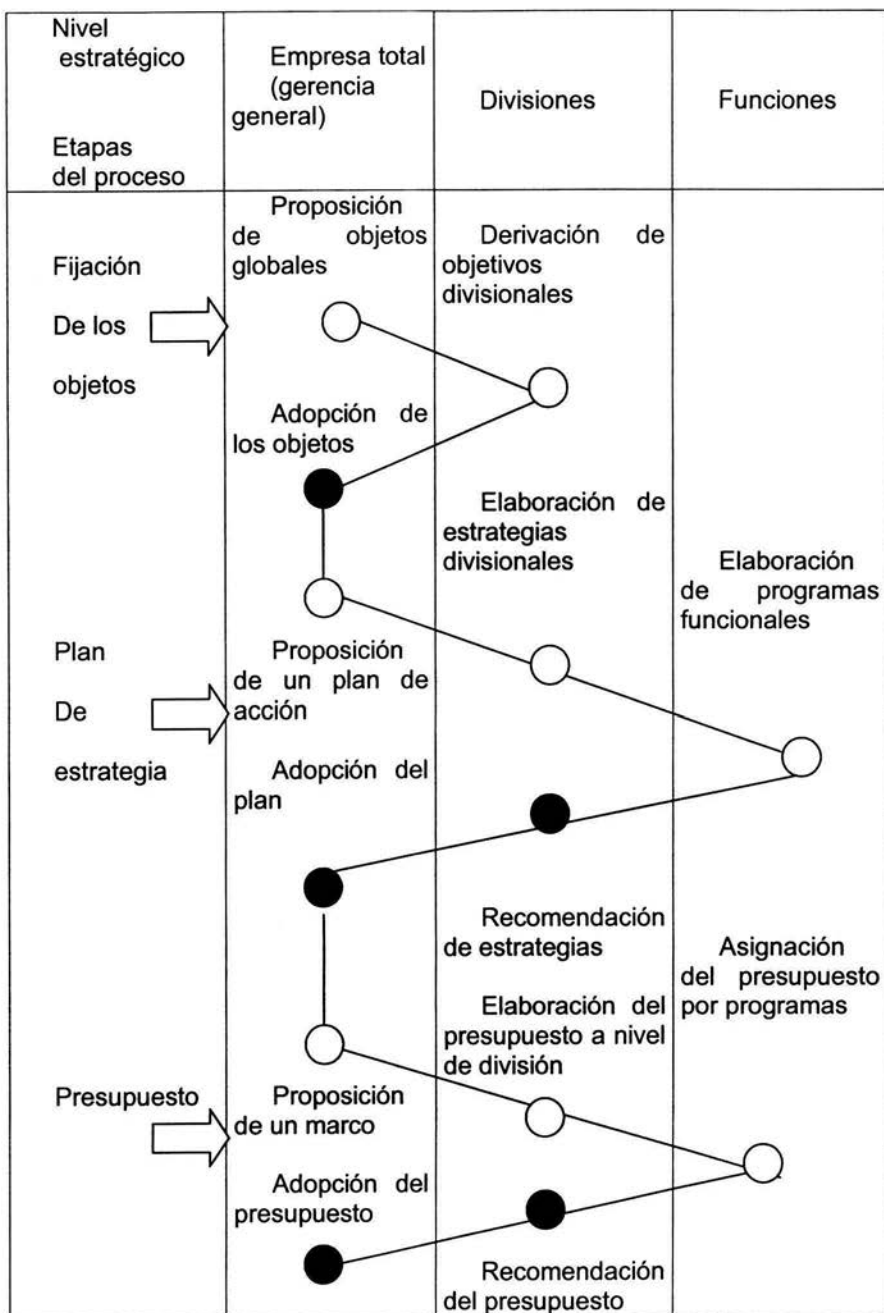
Así, la planeación estratégica no es un dominio reservado a la gerencia general, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual invierten todos los niveles estratégicos de la empresa.

¿ Qué necesita el dirigente para planear la acción empresarial? Es desde este punto de vista como se aborda el proceso de planeación estratégica

---

<sup>23</sup> Welsh, Glenn A, *Presupuestos, Planeación y Control de Utilidades*

Tabla 8 Etapas de los Niveles Estratégicos



Según un planteamiento no informativo. De hecho, en ausencia de la información no hay estrategia posible, sino solamente un juego de azar. Se ha visto que el valor de una estrategia depende de la calidad de sus objetivos, pero también es cierto que la calidad de los objetivos depende de la calidad de información que posee la empresa sobre sí misma, sus recursos y sobre su medio ambiente.

Antes de elaborar una acción empresarial conviene conocer el medio ambiente dentro del cual opera la empresa. ¿Cuáles son sus oportunidades? ¿A qué amenazas y restricciones se encuentra? Lo que llamamos comúnmente una investigación de mercado, pero que en realidad corresponde, en un sentido más amplio, a un estudio del medio ambiente actual y futuro, es la base de todo esfuerzo de planeación estratégica. Cualquier error de apreciación de los factores del medio ambiente, cualquier dato erróneo sobre el mercado, sobre la competencia, el medio ambiente legal, social, etc., se traducirá necesariamente en una falla a nivel de la acción empresarial. Se puede comprender fácilmente porque las grandes empresas dedican esfuerzos en inversiones a dotarse de refinados sistemas de información, preferiblemente más perfeccionados que los de la competencia. Una mejor información permite una mejor estrategia. Cuando se habla de información no se trata solamente de la información del medio ambiente externo de la empresa, sino también de su medio ambiente interno

¿Cuáles son sus capacidades, sus medios, sus recursos, sus limitaciones? ¿Cuáles son sus fortalezas y sus debilidades? Es a partir de la confrontación de las fortalezas y debilidades de la empresa y de las oportunidades y restricciones el medio ambiente cuando se puede proponer un *diagnóstico estratégico*, es decir, una respuesta a las preguntas siguientes: ¿Dónde estamos? Y ¿A dónde iríamos si no efectuaráramos ningún cambio en las políticas actuales? Cuando la empresa en consideración opera dentro de un sector evolutivo, la respuesta a la segunda pregunta es invariablemente pesimista.

La información sobre los hechos no es suficiente. Es necesario que el dirigente posea una *tecnología de administración*, es decir, un conjunto de conceptos, técnicas y herramientas que le permiten pasar de la reflexión a la elaboración de una acción consistente.

### **III. Definición de Estrategia.**

Por *estrategia* se entiende juntamente:

- 1) Un conjunto de conceptos, técnicas y herramientas que el dirigente debe conocer, su función de revelar un atraso tecnológico (en punto de tecnología de administración) con respecto a su competencia.
- 2) El proceso según el cual el dirigente utiliza este conjunto para elaborar la Acción empresarial.

La planeación suele distinguirse en estratégica y táctica, pudiendo considerarse la primera como aquella que tiene influencia sobre los planteamientos globales y a

mas largo plazo. La planificación táctica, dentro del marco de la estratégica se propone conseguir la máxima cantidad de los objetivos establecidos con los medios dados.

Tambien suele distinguirse conceptualmente tres clases de planificación, según las pretensiones de los planificadores, llamadas **satisfactorias, optima y adaptativa**. La primera nos dice que según el nivel de objetivos que debe ser conseguido es fijado consensualmente en un grado considerado como satisfactorio para la organización. En contraste con este criterio, la planificación optima pretende alcanzar los niveles óptimos de consecución de objetivos compatibles en cada caso, para lo que se utiliza la información generada por los modelos de optimización. La planificación adaptativa pone el énfasis en el propio proceso planificador, resaltando su valor formativo para los participantes e induciendo a introducir en él continuamente toda aquella nueva información captada de la realidad que pueda tener influencia en el futuro proceso planificativo<sup>24</sup>.

La planificación estratégica, la estrategia, las políticas y programas de empresa son conceptos utilizados usualmente en la amplia literatura sobre los modelos y tipos organizativos empresariales, que tratan de solucionar la tensión doble que existe en toda organización empresarial con objetivos definidos:

- 1.- Conjugar el "Yo" empresarial con el entorno externo, y
- 2.- Equilibrar el ciclo vital del corto con el largo plazo.

Tabla 9

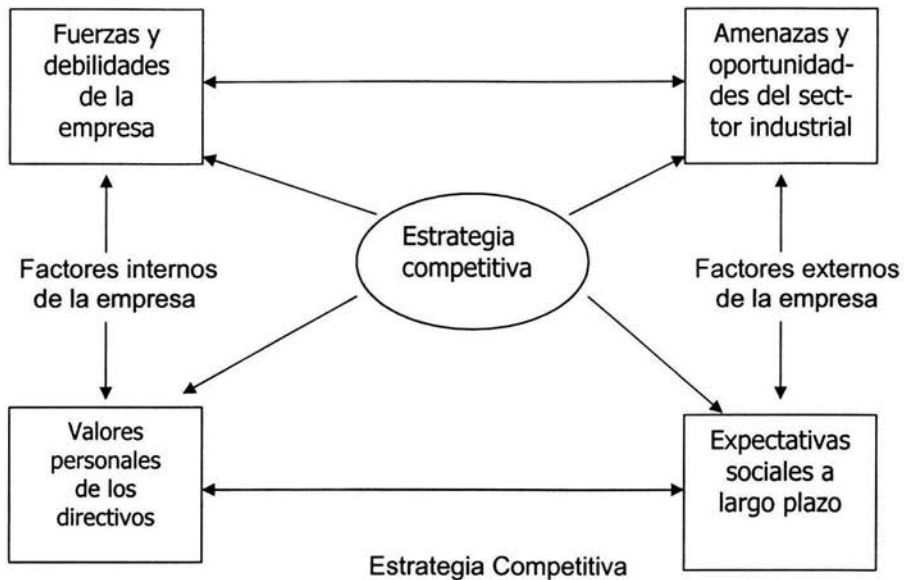


Planificación estratégica

Esta misma secuencia, se puede enfocar desde un análisis de la estrategia competitiva.

<sup>24</sup> Michael Porter, *Ventaja y Estrategia Competitiva*

Tabla 10<sup>25</sup>



En este esquema se encuentra cifrado la resultante de fuerzas que actúan en la empresa por una parte, el impulso que trata de expandir continuamente la organización en busca del máximo cumplimiento de los objetivos preestablecidos, y por otra parte el desarrollo participativo armónico entre la empresa y el entorno, el corto y el largo plazo, que lleva a la consecución de niveles morfológicos y fisiológicos que pueden considerarse satisfactorios, y en casos muy especiales, óptimos y que se obtienen a través de los procesos de aprendizaje y adaptación continuos

#### IV. Puntos básicos de la Estrategia.

Se pueden resumir los puntos básicos del concepto de estrategia como:

- a) La estrategia constituye un proceso interactivo entre la empresa y el entorno.
- b) La estrategia implica un planteamiento de misiones y objetivos de la empresa a largo plazo, entendiendo como largo plazo aquel horizonte al que, como máximo, puede llegar el sistema de decisión.
- c) La estrategia debe establecer, consecuentemente, las políticas y objetivos a corto plazo o de carácter inmediato y operativo, con la consiguiente adecuación de medios.

<sup>25</sup> Michael Porter. op.cit .p.78-80

- d) La estrategia persigue defender y mejorar la competitividad de la empresa, para lo que se puede cuestionar la naturaleza y la estructura de la propia empresa y de sus explotaciones económicas (unidades de negocio).

Los objetivos empresariales, de forma genérica y referidos a las grandes empresas son:

1. Objetivo de supervivencia-crecimiento de la empresa
2. Objetivo de rentabilidad a corto-largo plazo.
3. Objetivo de equilibrio de la estructura interna de la empresa en armonía con el entorno externo.

Una empresa pequeña suele plantearse solamente el objetivo de supervivencia y rentabilidad a corto plazo.

El planteamiento estratégico debe estar coordinado con la programación a medio plazo o con el plan operativo, lo que deba llevar a una programación a corto plazo o planificación perspectiva concreta, que representa el efecto de las decisiones anticipadas en los planes y programas.

Se puede decir que la planificación es una actividad dentro de la cual tiene lugar el desarrollo empresarial, proponiendo un planteamiento global de la totalidad de la empresa que se sigue de un análisis de las partes sin perder la visión de conjunto, para descender posteriormente al análisis particularizado. Este tipo de planificación se ha denominado interactiva, que se orienta hacia la obtención de un control sobre el futuro. Se basa en el punto de vista de que el futuro de la organización depende de lo que se haga entre el hoy y el mañana. Por lo tanto, este tipo de planificación consiste en diseñar un futuro deseable y seleccionar o crear formas de realizarlo hasta donde sea posible.

Este tipo de planificación difiere de la planificación operativa o inactiva, que consiste en seleccionar medios para conseguir objetivos preestablecidos; de la planificación táctica, que es aquella que se realiza de forma ascendente integrándose y coordinándose en cada nivel superior, y que hace énfasis en la elección de metas a conseguir y los medios para alcanzarlas, y de la planificación preactiva, que esta orientada hacia la estrategia y que se formaliza de forma descendente en la organización constando de dos etapas principales, la predicción y la preparación.

## **V. El Desarrollo de la Planeación Financiera en la PYME**

Súbito florecimiento ha tenido la Planeación Financiera en la empresa durante los últimos años siendo las causas principales las descritas a continuación:

- Cambios violentos en las condiciones existentes en el medio ambiente.
- Presencia de fenómenos económicos de suma gravedad.
- Escasez de recursos.
- Contracción de los mercados.
- Disminución de las utilidades.
- Crisis de liquidez monetaria.
- Agudización de la competencia.
- Mayores demandas laborales.
- Mayores presiones sociales.
- Nuevas presiones tecnológicas.
- Mayores controles gubernamentales.

## **VI. Limitantes para el desarrollo de la Planeación Financiera en las PYMES**

Las principales limitantes que afronta la Planeación Financiera institucional para su desarrollo formal en la empresa son las siguientes:

### **1) De resistencia**

El elemento humano tiende a resistirse a la introducción de sistemas administrativos como la implantación, debido principalmente al desconocimiento de los beneficios que trae consigo la implementación formal de esta actividad.

### **2) De costo**

La Planeación es una actividad ciertamente costosa ya que el nivel remunerativo del personal encargado de llevar a cabo esta función es alto por su nivel y conocimientos y experiencia, por otra parte, el desarrollo de una planeación formal en la empresa implica ciertos cambios estructurales que originan determinados costos.

### **3) De dificultad.**

La Planeación es un trabajo difícil que requiere de un alto nivel de creatividad, imaginación y determinación en los individuos encargados de la formulación de planes.

#### **4) De tiempo.**

El problema principal del personal ejecutivo es la escasez de tiempo para desarrollar ciertas actividades, por esa razón con mucha frecuencia no se asigna el tiempo necesario al desarrollo de los planes financieros.

#### **5) De decisión.**

El proceso de planeación no consiste en la toma de decisiones futuras, sino que permite adoptar decisiones en el presente sobre la base de ciertas condiciones futuras.

#### **6) De alcance.**

La planeación por si sola no elimina los riesgos, identifica la naturaleza de los mismos y define cursos alternativos de acción para el logro de los objetivos deseados con el menor grado de riesgo.

#### **7) De implementación.**

Para que el planear tenga valor real, la relación con los trabajadores y la implementación deben guardar estrecho paralelismo. Sin embargo, pueden surgir resistencias y el esfuerzo asignado a la planeación se diluye.

#### **8) De conocimiento**

No existe un conocimiento complejo de los propósitos y objetivos a los que deben enfocarse los esfuerzos y recursos de la empresa.

#### **9) De estructura organizacional.**

No existe una infraestructura adecuada en materia organizacional, de recursos humanos que permita desarrollar las funciones de implementación.

#### **10) De pronóstico.**

Se gana muy poco estableciendo un extenso marco de premisas, planes y políticas basados en los pronósticos que tienen pocas probabilidades de ser viables por algún periodo prolongado. Si el implementar un plan depende de un conjunto de circunstancias que surgirán en el futuro y estas nunca acontecen, el proceso por planear se vuelve inútil.

Asimismo el cambio puede ser tan rápido que aún los pronósticos más precisos no permanecen realísticos durante el tiempo requerido por el proceso de planeación.



## VII. Tipos Planes de la Planeación Financiera<sup>26</sup>

El ámbito de cobertura de la planeación y su convergencia en los planes financieros

### Características principales de los diversos tipos de planes

Tabla 11

|                     |   |   |                    |
|---------------------|---|---|--------------------|
|                     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Planes Normativos</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Propósitos</li><li>• Políticas</li></ul>                                      |                    |
|                     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Planes Estratégicos</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Objetivos</li><li>• Estrategias</li></ul>                                     |                    |
| Planes Corporativos | <ul style="list-style-type: none"><li>• Planes Tácticos</li></ul>     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Metas</li><li>• Tácticas</li><li>• Programas</li><li>• Presupuestos</li></ul> | Planes Financieros |
|                     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Planes Operativos</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Subobjetivos</li><li>• Procedimientos</li></ul>                               |                    |

#### Planes Normativos

- Definen los ideales institucionales.
- Los responsables encargados de estos planes son los miembros de la alta gerencia.

#### Planes Estratégicos

- El horizonte del plan es de largo plazo.
- Hace un seguimiento permanente al ámbito externo de la empresa.
- Se enfoca a las actividades más trascendentes de la empresa.
- Las premisas del plan, se adecuan continuamente, de acuerdo a los acontecimientos internos y externos.
- El manejo de factor incertidumbre desempeña un papel importante en el proceso de elaboración de planes.
- El plan estratégico se orienta a corto plazo cuando la relevancia de una situación determinada, afecta integralmente la marcha de la empresa.

<sup>26</sup> Welsh, Glenn A, *Presupuestos, Planeación y Control de Utilidades*

- El proceso de planeación se realiza consistentemente, pero también se desarrolla a la luz de riesgos, oportunidades y amenazas.
- Los participantes en la elaboración de un plan estratégico son miembros del primer nivel directivo.
- La formulación de los planes implican alta dosis de creatividad por parte de los participantes.

### **Planes Tácticos<sup>27</sup>**

- Contemplan el mediano plazo.
- Finanzas, producción y mercadotecnia son las áreas funcionales a las cuales se orientan.
- El conjunto de planes tácticos constituyen el soporte de un plan estratégico.
- Los encargados de estos planes son los responsables de cada área funcional.

### **Planes Operativos**

- Estos planes son a corto plazo.
- Guardan estrecha interrelación con un plan táctico.

### **Planes Contingentes**

Este tipo de planes se elaboran considerando la posible ocurrencia de uno o varios eventos en el medio ambiente externo de la empresa que alteren significativamente los objetivos y/o estrategias del plan estratégico.

El plan contingente viene a ser un posible sustituto del plan estratégico, en la actualidad los planes contingentes a consecuencia de inestabilidad ambiental se desarrollan en gran magnitud dentro del ámbito de las actividades corporativas.

---

<sup>27</sup> Welsh, Glenn A, *Presupuestos, Planeación y Control de Utilidades*  
 Harold Koontz, *Administración una perspectiva Global*  
 Colunga Dávila Carlos, *Modelos Administrativos*

## Elementos integrantes de cada tipo de plan<sup>28</sup>

| Tipo de plan     | Elementos integrantes               |
|------------------|-------------------------------------|
| • Personales.    | Ideales, Aspiraciones y Propósitos. |
| • Patrimoniales. | Objetivos y Estrategias             |
| • Corporativos   | Propósitos y Políticas              |
| • Normativos     | Objetivos y Estrategias             |
| • Estratégicos   | Metas y Tácticas                    |
| • Tácticos       | Metas, Tácticas y Programas         |
| • Operativos     | Presupuestos, Objetivos             |
| • Contingentes   |                                     |

## Conceptualización

|                |   |
|----------------|---|
| • Ideales      | Expresión, deseos, aspiraciones                   |
| • Propósitos   | Fines cualitativos                                |
| • Políticas    | Normas que regulan la actuación.                  |
| • Objetivos.   | Fines cuantitativos.                              |
| • Estrategias  | Acciones a implementar para alcanzar un objetivo. |
| • Programas    | Calendarización de actividades.                   |
| • Presupuestos | Expresión monetaria en programas.                 |
| • Metas        | Fines cuantitativos.                              |
| • Tácticas     | Medios para lograr un objetivo o una meta.        |

<sup>28</sup> Van Home, Jemes *Administración Financiera*

## CAPITULO IV

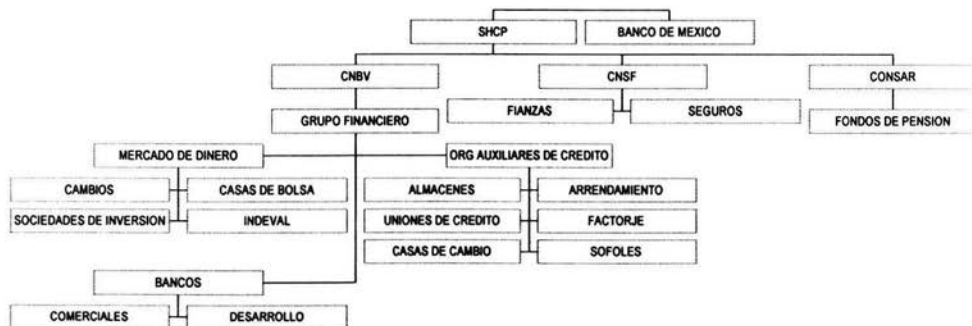
### Los Cimientos de la Plataforma de Negocios

El objetivo de este capítulo es ubicar al sistema financiero mexicano a la PYME así como las alternativas de financiamiento y apoyo que la Banca de Desarrollo les otorga.

La empresa depende de la banca como fuente de financiamiento para los negocios, para disfrutar de una amplia gama de servicios, que representa la fuente de crédito dominante a corto plazo. Para las empresas pequeñas y medianas, los préstamos bancarios representan la fuente más importante de crédito a corto y mediano plazo, no así para las empresas mayores que con frecuencia obtienen financiamientos mediante la emisión de obligaciones, colocación de acciones en bolsa, aceptaciones bancarias, etc.

Se empieza explicando el sistema bancario mexicano, las partes que lo integran, la división que existe entre la Banca Múltiple o Comercial y la Banca de Desarrollo. Ahora se muestra el esquema del Sistema Financiero Mexicano.

#### I. Sistema Financiero Mexicano



El sistema financiero mexicano está constituido por un conjunto de instituciones que captan, administran y canalizan a la inversión, el ahorro tanto de nacionales como de extranjeros, y se integra por: Grupos Financieros, Banca Comercial, Banca de Desarrollo, Casas de Bolsa, Sociedades de Inversión, Aseguradoras, Arrendadoras Financieras, Afianzadoras, Almacenes Generales de Depósito, Uniones de Crédito, Casas de Cambio y Empresas de Factoraje.

## **Objetivo Central**

Todas estas instituciones tienen un objetivo: captar los recursos económicos de algunas empresas para ponerlo a disposición de otras empresas o instituciones gubernamentales que lo requieren para invertirlo. Éstas últimas harán negocios y devolverán el dinero que obtuvieron además de una cantidad extra (rendimiento), como pago, lo cual genera una dinámica en la que el capital es el motor principal del movimiento dentro del sistema.

## **¿Qué es un Banco?**

Institución que realiza operaciones bancarias, es decir es prestatario y prestamista de crédito; recibe y concentra en forma de depósitos los capitales captados para ponerlos a disposición de quienes puedan hacerlos fructificar.

## **¿Cómo está conformada la Banca Mexicana?**

Banca: Se denomina con este término a la actividad que realizan los bancos comerciales y de desarrollo en sus diferentes modalidades que conforman el sistema bancario y constituyen instituciones de intermediación financiera. Esto es que admiten dinero en forma de depósito, otorgando por ello un interés (tasa pasiva), para posteriormente, en unión de recursos propios, conceder créditos, descuentos y otras operaciones financieras por las cuales cobra un interés (tasa activa), comisiones y gastos en su caso.

- Bancos múltiples
- Bancos de desarrollo

## **Banca Múltiple o Comercial**

Situación jurídica especial que permite a las instituciones de crédito realizar por sí solas todas las funciones de banco, y que por propia naturaleza son intransmisibles y se referirán a uno o más de los siguientes grupos de operaciones de banca y crédito

- I. Depósito
- II. Ahorro
- III. Financieras
- IV. Hipotecarias
- V. Capitalización
- VI. Fiduciarias
- VII. Múltiples

## **Banca de Desarrollo**

El Sistema Financiero Mexicano incluye a las instituciones de banca de desarrollo como instrumento fundamental del Estado para apoyar el desarrollo integral del país con mecanismos financieros, técnicos y de impulso a sectores, regiones y actividades prioritarias a través de la prestación del servicio de banca y crédito.

En el presente, existen siete instituciones de banca de desarrollo constituidas con el carácter de sociedades nacionales de crédito (Art. 30 Ley de Instituciones de Crédito) regidas por sus respectivas leyes orgánicas y, en su defecto, por la Ley de Instituciones de Crédito (Art. 6° Ley de Instituciones de Crédito). La Ley Federal de las Entidades Paraestatales les será aplicable en las materias y asuntos que sus leyes específicas no regulen (Art. 4° Ley Federal de las Entidades Paraestatales).

Estas instituciones, como empresas de participación estatal mayoritaria integrantes de la Administración Pública Paraestatal (Art. 46, fracción I Ley Orgánica de la Administración Pública Federal) y con la finalidad de que se pueda llevar a efecto la intervención que, conforme a las leyes corresponde al Ejecutivo Federal en la operación de éstas (Art. 48 Ley Orgánica de la Administración Pública Federal); se encuentran sectorizadas bajo la coordinación de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (Art. 12 Ley Federal de las Entidades Paraestatales y Diario Oficial de la Federación del 13 de agosto de 1997).

Estas instituciones que ejercen el servicio de banca y crédito a largo plazo con sujeción a las prioridades del Plan Nacional de Desarrollo y en especial al Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo, para promover y financiar sectores que le son encomendados en sus leyes orgánicas de dichas instituciones. Las instituciones de banca de desarrollo tienen por objeto financiar proyectos prioritarios para el país.

Las Instituciones de la Banca de Desarrollo según la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) son:

- Nacional Financiera (Nafin)
- Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos (Banobras)
- Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext)
- Banco Nacional del Ejército, la Fuerza Aérea y la Armada (Banjército)
- Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros (Bansefi)
- Hipotecaria Federal

Ahora se anuncian dos instituciones que pertenecen a la Banca de Desarrollo que por su apoyo a las PYMES vale la pena revisar que son Nacional Financiera (Nafin) y el Banco de Comercio Exterior (Bancomext).

## **II. Nacional Financiera:**

Dedicada a brindar apoyos financieros, de capacitación y de asistencia técnica a las micro, pequeñas y medianas empresas del país, Nafin tiene como estrategia básica el fomento a las cadenas productivas y el desarrollo de redes de proveedores y la atención de las necesidades de los estados y regiones de menor desarrollo, en función de sus vocaciones y su dotación de recursos.

Asimismo, promueve el desarrollo de los mercados financieros y funge como agente financiero del gobierno federal. Es también la institución fiduciaria más grande del país, administrando actualmente a más de 300 fideicomisos de diferentes sectores, y realiza proyectos de inversión que estimulan la generación de empleo.

La institución colabora en preparar a las empresas para enfrentar los retos de desarrollo y crecimiento. La apertura de la economía mexicana ha significado la transformación acelerada de un mercado en el que la planta productiva nacional requiere desarrollarse y mantenerse en condiciones similares a las de sus competidores en el exterior.

Ante esta nueva realidad, la modernización y el cambio estructural de la industria del país constituye una necesidad inmediata. Nacional Financiera contribuye a la promoción de empresas más competitivas que asuman los compromisos y aprovechen las oportunidades que ofrece el futuro

A disposición del sector empresarial y a través de intermediación financiera cuentan con: capacitación y asistencia técnica, conformadas por bancos, uniones de crédito, empresas de factoraje, arrendadoras, fondos de fomento, universidades, instructores, consultores, jubilados y capacitadores.

La amplia experiencia de Nacional Financiera en el sistema bancario, la promoción del Mercado de Valores, el financiamiento de la infraestructura básica, el fomento industrial y recientemente en la apertura a la competencia global.

### **Papel de Nacional Financiera<sup>29</sup>:**

#### **Misión**

La razón de ser de Nafinsa. Partiendo del cliente, fomentar el desarrollo de la pequeña y mediana empresa, proporcionando financiamiento, capacitación y asistencia técnica, así como el desarrollo del mercado financiero, con el fin de promover el crecimiento regional y la creación de empleos para el país.

---

<sup>29</sup> Pagina web nafin.com

## **Visión**

Como institución aspira llegar a ser el principal impulsor de desarrollo de la pequeña y mediana empresa, a través de innovación y calidad, con gente comprometida y guiada por valores compartidos.

## **Estrategia**

- Orientar claramente la actividad hacia la resolución de las necesidades del cliente
- Proveer productos financieros, capacitación y asistencia técnica
- Contar con los canales de distribución más efectivos para satisfacer las necesidades de los clientes
- Fomentar el desarrollo de la Pyme, con énfasis en el crecimiento regional, actuando primordialmente como banca de segundo piso
- Apoyar el desarrollo de los mercados financieros, para facilitarles la incorporación de las empresas medianas y de los pequeños intermediarios financieros
- Contar con una estructura financiera sólida buscando no ser una carga fiscal
- Contar con gente comprometida enfocada a resultados, que en un entorno de trabajo retador le permita su desarrollo y motivación

## **Principios Administrativos y Estilos de Administración**

- Orientación al cliente
- Orientación a resultados
- Calidad en el servicio
- Responsabilidades claras
- Innovación y mejora continua
- Liderazgo institucional
- Comunicación abierta
- Reconocimiento a los logros
- Trabajo en equipo
- Sentido de urgencia

## **Objetivos**

- Facilitar el acceso de las Pymes a los productos de Nafinsa para fomentar su desarrollo
- Canalizar créditos al sector privado, primordialmente a las Pymes y a las regiones del país, para fomentar el desarrollo regional y la creación de empleos
- Captar recursos en condiciones que permitan un costo de fondeo competitivo



- Apoyar a medianas empresas en el mercado bursátil y a intermediarios financieros en la colocación de deuda para el desarrollo de los mercados financieros
- Desarrollar productos y contar con niveles de servicio para satisfacer a los clientes
- Contar con la tecnología, los procesos y certificación para operar eficientemente
- Contar con recursos humanos capacitados y motivados para lograr los objetivos de la institución
- Mantener una operación financiera sana para que no signifique una carga fiscal
- Formar consejos consultivos a nivel estatal, con empresarios locales que contribuyan a los logros de regionalización de la institución

Opciones que otorga Nacional Financiera a las Pymes:

El objetivo es que Nacional Financiera apoye con estas estrategias, a las micro, pequeñas y medianas empresas que quieren establecerse o crecer su negocio, ofreciéndoles la capacidad económica para obtener capital de trabajo o adquirir activos fijos.

Dirigido a:

- Micro, pequeñas y medianas empresas, así como personas físicas con actividad empresarial, de los sectores industrial, comercial y de servicios.
- Empresas en operación (aquellas empresas ya constituidas, con al menos 2 ejercicios fiscales terminados)
- Empresas nuevas (aquellas empresas que comienzan su actividad que ya están dadas de alta en Hacienda, no se aceptan proyectos)

Ventajas de las opciones que otorga Nafin.

- No es necesaria una garantía Hipotecaria
- Sólo basta la aprobación y la firma de un obligado solidario como fuente alterna de repago, que preferentemente será el principal socio accionista de la empresa o negocio solicitante
- Certidumbre en los pagos debido a la tasa fija garantizada
- Plazos flexibles, de 1 a 18 meses en capital de trabajo y hasta 36 meses en adquisición de activo fijo
- Financiamiento de activos fijos que incluye hasta 4 meses de gracia en el pago del capital para las nuevas empresas

Características del programa de Nafin.

Es un crédito para invertir en:

- Capital de Trabajo
- Activos fijos (maquinaria, equipo)
- Tiene una Tasa fija a plazos flexibles
- Sin garantía Hipotecaria

### **III. Banco de Comercio Exterior<sup>30</sup>:**

El Banco Nacional de Comercio Exterior, en su función de banca de desarrollo y como instrumento del gobierno federal de apoyo a las actividades de comercio exterior, debe desempeñar un papel fundamental como factor de cambio para alentar la competitividad de las empresas mexicanas que les permita un acceso exitoso a los mercados internacionales mediante un apoyo integral de servicios promocionales y financieros.

En años recientes la economía mexicana ha experimentado cambios profundos y veloces en diversos ámbitos, especialmente en materia de saneamiento de las finanzas públicas, estructura del sector público, desregulación del sistema financiero y apertura comercial. Estos cambios configuran un escenario económico que exige modificar las funciones de Bancomext, lo cual a su vez entraña la necesidad de lograr una estructura organizacional que le permita hacer frente al nuevo entorno nacional y externo.

La economía mexicana se enfrenta actualmente a un proceso posdevaluatorio, después de acusar importantes déficit en la balanza comercial y de cuenta corriente en la balanza de pagos. Ello hace patente el imperativo de reforzar los mecanismos útiles para consolidar y expandir la planta exportadora, a fin de que ésta responda con agilidad a las oportunidades que le brinda la apertura y los diversos acuerdos comerciales negociados con otros países.

La experiencia reciente demuestra que el crecimiento del ahorro interno y las exportaciones son básicas para que México alcance un desarrollo económico sostenido. De hecho, el crecimiento de las ventas externas debe convertirse en el motor del desarrollo y, por ende, en el punto focal de atención del gobierno y los empleados del Banco.

En este marco, Bancomext debe hacer importantes contribuciones para que la eficiencia macroeconómica alcance estándares internacionales y los productos mexicanos compitan con éxito en el mercados nacional e internacional. En particular, el Banco debe incrementar sus esfuerzos para promover la competitividad de las empresas medianas y pequeñas, lo cual generará un desarrollo regional más equilibrado, apoyando las exportaciones de productos con claras ventajas competitivas mediante mecanismos y programas integrales que incluyan servicios de asesoría, capacitación e información, así como financiamiento, sobre todo a través de intermediarios financieros bancarios, con el

---

<sup>30</sup> Pagina web bancomext.com

fin de desarrollar y consolidar la oferta exportable del país. Para ello se precisa de una participación esencialmente más activa, eficaz y eficiente del Banco en la atención a los agentes que intervienen en el comercio exterior, dando así un impulso decisivo a la inversión y la productividad.

## **Misión**

Bancomext es el instrumento del Gobierno Mexicano cuya misión consiste en impulsar el crecimiento de las empresas mexicanas, principalmente pequeñas y medianas e incrementar su participación en los mercados globales, ofreciendo soluciones integrales que fortalezcan su competitividad y fomenten la inversión, a través del acceso al financiamiento y a otros servicios y promocionales.

Esta misión se va a llevar a cabo por medio de los centros PYMEXPORTA. que son organismos que proporcionan servicios integrales acorde a las necesidades particulares de cada empresa con el objetivo de que un número mayor de empresas pequeñas y medianas se incorporen a la cadena exportadora, asimismo brindan consultoría para el desarrollo de proyectos de exportación.

Las ventajas y beneficios ofrecen son:

- Asesoría básica y consultoría para el desarrollo de proyectos de exportación
- Asistencia técnica para elevar la competitividad de la empresa
- Información especializada en comercio exterior:

- a) Identificación de la fracción arancelaria
- b) Volumen y valor de las exportaciones mexicanas
- c) Información sobre importaciones totales del país destino
- d) Regulaciones arancelarias y no arancelarias en país destino
- e) Canales de comercialización
- f) Precio, diferenciación y segmentación
- g) Tipos de contrato y formas de pago
- h) Selección del medio de transporte

Los Centros PYMEXPORTA operan con una metodología homogénea de acuerdo con los requerimientos de los empresarios, el servicio de atención es personal y a la medida de las necesidades de cada empresa, se proporciona bajo los siguientes niveles:

- Identificación del potencial de la empresa. Mediante la aplicación de una cédula de identificación y un cuestionario de diagnóstico de oferta exportable se realiza un diagnóstico integral de la empresa a fin de determinar la viabilidad para el desarrollo de un proyecto.
- Recopilación y análisis de la información. Si la empresa es competitiva se elabora un plan de trabajo y se firma una carta compromiso para el desarrollo de cada una de las etapas del proceso de exportación.

- Estrategia comercial. Se localizan demandas para el producto y se apoya y asesora al empresario desde la firma de un contrato de compra-venta internacional hasta la concreción de la venta.

Las opciones que ofrece Bancomext a las Pymes son las siguientes:

- a) Factoraje Fácil
- b) Revolvente
- c) Proinversión
- d) PyME Digital 50
- e) Capital de Trabajo
- f) Ventas de Exportación
- g) Equipamiento

#### a) Factoraje Fácil

Mediante Factoraje Fácil Bancomext descuenta o compra los derechos de cobro de las empresas mexicanas, por las ventas que efectúan a crédito a sus clientes extranjeros, o bien, clientes nacionales que participan en la cadena productiva de exportación.

#### b) Revolvente

El crédito para el ciclo productivo es el monto de los recursos financieros que Bancomext presta a las empresas para que puedan llevar a cabo la producción de bienes de exportación directa o indirecta, o que sustituyan importaciones; de acuerdo a los siguientes términos y condiciones específicos.

#### c) Proinversión

El crédito para adquisición de unidades de equipo importado, es el monto de los recursos financieros que Bancomext presta a las empresas para compra de maquinaria o equipo importado.

#### d) PyME Digital 50

Es un esquema de crédito que les permite a las micro, pequeñas y medianas empresas exportadoras y proveedoras de exportadores (personas morales como físicas con actividad empresarial), tener acceso a financiamientos hasta por un monto de USD 50,000 para cubrir sus necesidades de recursos para ciclo económico y ventas, obteniendo las siguientes ventajas:

1. Acceso ágil al Financiamiento
2. Recursos para Incrementar sus Exportaciones
3. No se requieren Garantías Reales, ni Avals
4. Tasas muy competitivas

#### e) Capital de Trabajo

El crédito para el Capital de Trabajo es el monto de los recursos financieros que Bancomext presta a las empresas para que puedan llevar a cabo la producción de bienes de exportación directa o indirecta o que sustituyan importaciones; o bien, para que éstas otorguen crédito a sus compradores.

#### f) Ventas de Exportación

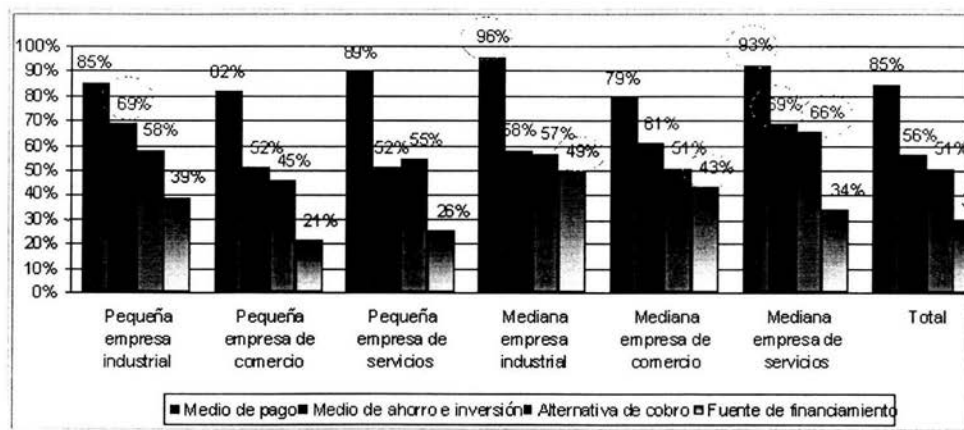
El crédito para las ventas de exportación, es el monto de los recursos financieros que Bancomext presta a las empresas, para que éstas a su vez otorguen crédito a sus compradores, y de esta forma puedan ofrecer a sus clientes productos y servicios en condiciones competitivas.

#### g) Equipamiento

El crédito para adquisición de unidades de equipo importado, es el monto de los recursos financieros que Bancomext presta a las empresas para compra de maquinaria o equipo importado.

Ahora se presentaran algunas graficas que representan las alternativas de financiamiento que tienen las PYMES.

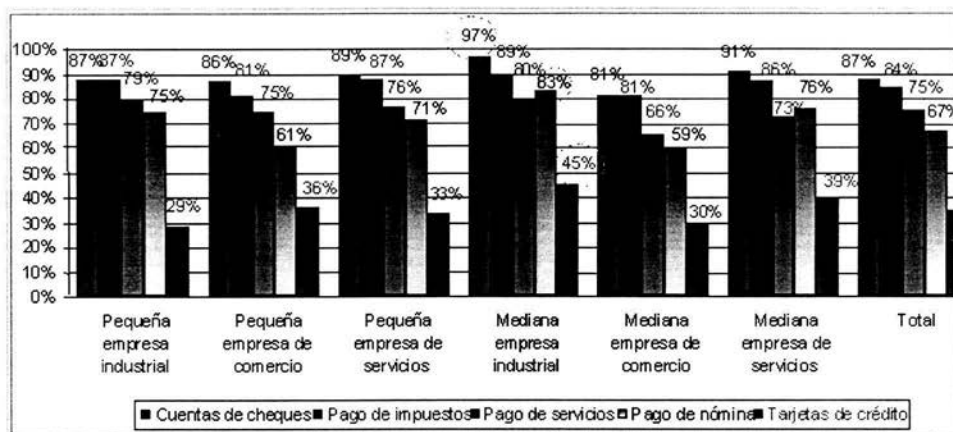
**Penetración de los Servicios Bancarios<sup>31</sup>**



<sup>31</sup> Pagina web condusef.gob.mx  
Pagina web inegi.com.mx

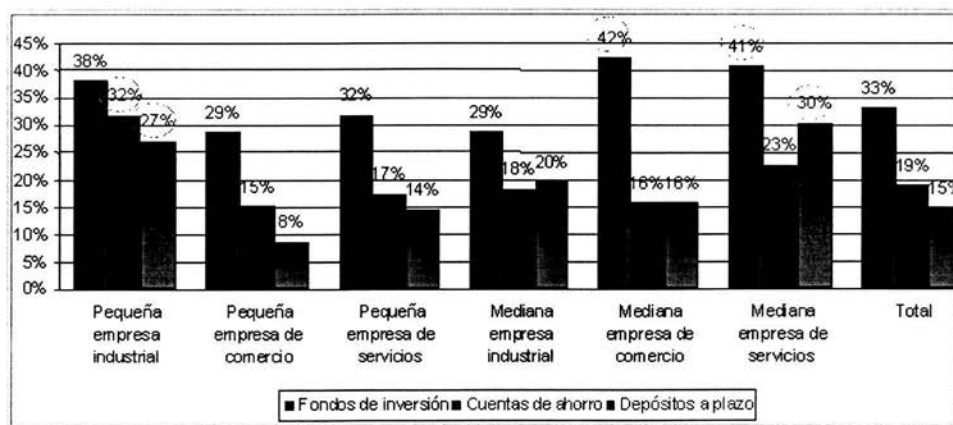
Lo que se obtiene de analizar de esta gráfica es que el mayor servicio bancario que adoptan las PYME's es el Medio de Pago y el menos utilizado es el de Fuente de financiamiento, y estos resultados aplican para todos los sectores del mercado.

### Penetración de los Servicios de Medio de Pago<sup>32</sup>



Esta gráfica muestra que dentro de los beneficios que otorga el financiamiento de Medio Pago, el método mas utilizado es el de Cuentas de Cheques y el método menos utilizado es el de las tarjetas de crédito debido a sus altas tasas de interés.

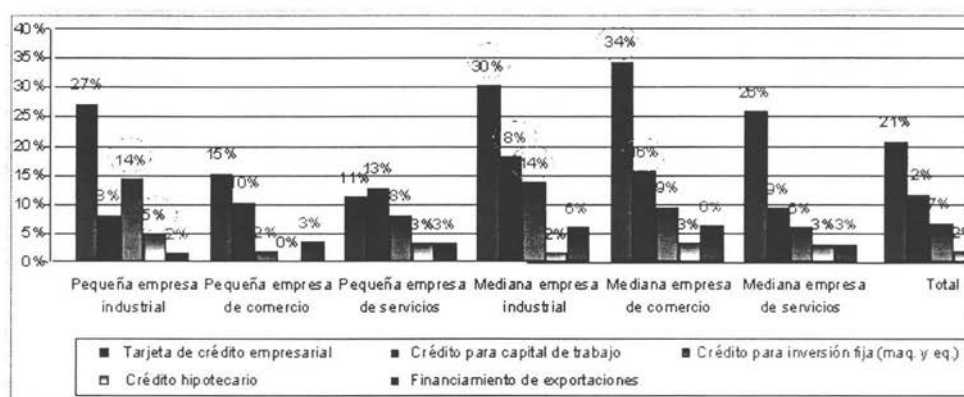
### Penetración de los Servicios de Medio de Ahorro e Inversión



<sup>32</sup> Pagina web condusef.gob.mx  
Pagina web inegi.com.mx

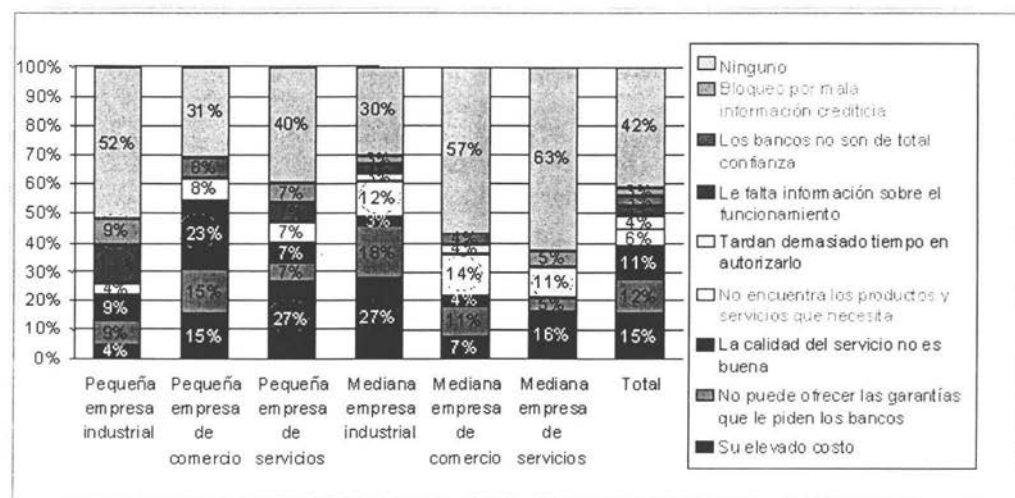
Ahora si se analiza la segunda opción de financiamiento de las PYME's que es por medio de Servicios de Inversión y Ahorro, el método mas utilizado para el financiamiento es el de Fondos de Ahorro y el menos utilizado es el de Depósitos a Plazo.

### Penetración de los Servicios de Financiamiento



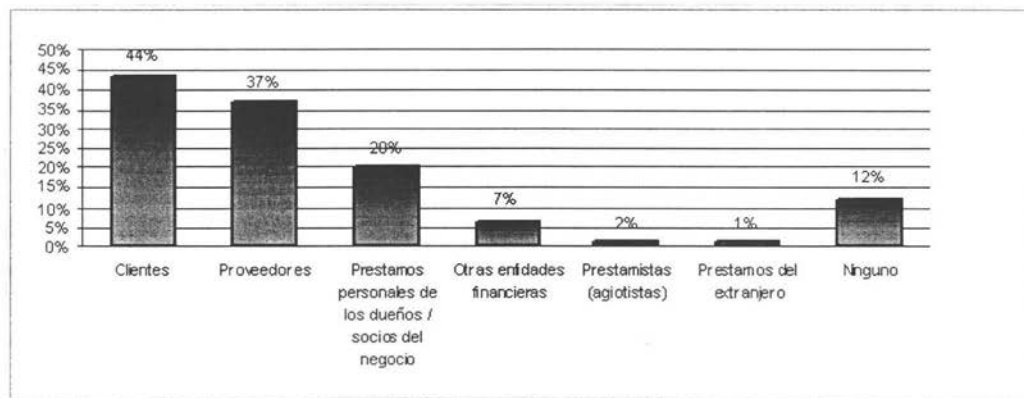
Esta gráfica señala que el financiamiento más utilizado es el que otorga la Tarjeta de Crédito Empresarial y el menos utilizado es el financiamiento por medio de Exportaciones, ya que las empresas mexicanas presentan poco interés de exportar debido a la baja competitividad que presentan con relación a la de los países industrializados.

### Principal Obstáculo para hacer Uso de más Productos de Financiamiento



Esta gráfica que se obtuvo del censo económico de 1998 muestra los principales obstáculos que tienen las PYME's para no hacer uso de mas alternativas de financiamiento, en donde el primer obstáculo que presentan y él más importante es en la mayoría de los sectores del mercado su elevado costo, es decir, sus altas tasas de interés que tienen que pagar, el segundo obstáculo que presentan es que los bancos piden muchos requisitos que la mayoría de las PYME's no pueden cumplir.

### Fuentes de Financiamiento: Alternativas de las PYMEs <sup>33</sup>



Esta gráfica muestra que la principal fuente de financiamiento es por medio de los clientes y en segundo lugar es por medio de proveedores. También muestra que la fuente de financiamiento menos utilizada es por medio de préstamos del extranjero.

El propósito de este capítulo es el de proporcionar el entorno económico que viven las PYMES de tal manera que nos permitan tener una base o cimientos para desarrollar el plan de negocios de nuestra empresa, ahora con estas bases económicas se puede tener alternativas de financiamiento y desarrollar una PYME de alta eficiencia y solidez.

<sup>33</sup> Pagina web condusef.gob.mx



## **CAPITULO V**

### **Elaboración de un Plan de Negocios para una PYME**

Hoy más que nunca es necesario contar con instrumentos y metodologías que permitan a los empresarios o responsables de promover iniciativas de inversión, tener un pronóstico lo más acertado posible de la rentabilidad de un nuevo proyecto.

Un plan de negocios es un instrumento clave y fundamental para el éxito de los empresarios.

Un plan de negocios es una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa o proyecto con un sistema de planeación tendiente a alcanzar metas determinadas.

Define las etapas de desarrollo de un proyecto de empresa y es una guía que facilita la creación o el crecimiento de la misma. Es también una carta de presentación para posibles inversionistas o para obtener financiamiento. Además, reduce la curva de aprendizaje, minimiza la incertidumbre y el riesgo del inicio o crecimiento de una empresa, amén de que facilita el análisis de la viabilidad, factibilidad técnica y económica de un proyecto.

El plan de negocios debe transmitir a los nuevos inversionistas, a los accionistas y a los financieros, los factores que harán de la empresa un éxito, la forma en la que recuperarán su inversión y en el caso de no lograr las expectativas de los socios, la fórmula para terminar la sociedad y cerrar la empresa.

Debe justificar cualquier meta sobre el futuro que se fije. Ejemplo: si se pronostica un incremento en el tamaño del mercado y en la participación de la empresa en éste, se debe explicar y sustentar el razonamiento con información lógica y conveniente. Debe ser muy dinámico, por lo que debe de ser actualizado y renovado de acuerdo a las necesidades del momento. Asimismo, debe de proporcionar un panorama general del mercado y de los requerimientos de la nueva empresa, producto, servicio o, en su caso, de su crecimiento.

El plan puede elaborarse para una empresa de reciente creación o para una que ya está operando y tiene planes de desarrollo.

Cuando la empresa está operando y en crecimiento, un plan sirve para replantear objetivos, metas y necesidades, así como para solicitar créditos o inversiones adicionales para ampliación y/o proyectos especiales.

Después de un periodo determinado de operación del plan de negocios, es recomendable comparar los resultados obtenidos con el plan original para conocer las posibles desviaciones, las razones de éstas, las consecuencias y las medidas correctivas que han de ser tomadas.

Cada plan de negocios es diferente porque tiene el toque personal del responsable de su elaboración y está diseñado a partir del tamaño y giro de cada empresa, lo que imposibilita establecer un formato idéntico para todos los casos, aunque puede afirmarse que la mayoría son similares.

La veracidad de la información que se incluya en el plan de negocios es de vital importancia para su éxito.

Es conveniente que los inversionistas y financieros conozcan las proyecciones que se emplearon para estimar la utilidad pronosticada.

También necesitan conocer y entender los supuestos, la lógica y los soportes que se utilizaron para la realización de las proyecciones.

Para que el plan de negocios sea más objetivo y fácil de analizar, debe incluir información histórica y comparativa, con datos estadísticos y gráficos de los últimos cinco años, en dinero y porcentajes, sobre diferentes aspectos de la empresa y/o el mercado.

## **I. Características del plan aplicado a la PYME**

Un plan debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Definir diversas etapas que faciliten la medición de sus resultados.
- Establecer metas a corto y mediano plazos.
- Definir con claridad los resultados finales esperados.
- Establecer criterios de medición para saber cuáles son sus logros.
- Identificar posibles oportunidades para aprovecharlas en su aplicación.
- Involucrar en su elaboración a los ejecutivos que vayan a participar en su aplicación.
- Nombrar un coordinador o responsable de su aplicación.
- Prever las dificultades que puedan presentarse y las posibles medidas correctivas.
- Tener programas para su realización.
- Ser claro, conciso e informativo.

### **Características de las metas**

La mayoría de los empresarios no consideran la importancia del establecimiento de metas, pero éstas son indispensables para definir el rumbo que se quiere seguir y evaluar si el camino es el correcto o hay que corregirlo.

### **Las características principales que deben tener las metas son:**

- Contemplar fines y medios.
- Ser cuantitativas y medibles.
- Ser concretas, realistas y congruentes.
- Tener un tiempo definido para su logro.
- Estar fijadas por los participantes.
- Estar por escrito.
- Las metas individuales deben estar relacionadas con las del grupo.

### **II. Contenido de un plan de negocios para la PYME**

Para elaborar un plan de negocios pueden utilizarse diferentes formatos, ya que no existe un contenido universalmente aceptado para su elaboración.

El contenido presentado a continuación debe de adaptarse a cada empresa, puesto que el plan de negocios difiere cuando inicia una empresa que ya está en funciones y quiere crecer. Por supuesto, también debe adecuarse al tamaño y giro de la empresa.

Tomando en cuenta lo anterior, el plan de negocios que a continuación se presenta tiene el propósito de servir a cualquier empresa. Por ello son incluidos todos los puntos que deben considerar las empresas grandes.

#### **El contenido de un plan de negocios de una PYME es el siguiente:**

##### **Introducción**

Ésta debe mencionar a qué se dedica o dedicará la empresa y las características del plan de negocios.

##### **Antecedentes de la empresa**

- Antigüedad de la empresa.
- Acta constitutiva, reformas estatutarias y apoderados legales.
- Detalles de la historia, evolución y actividades sobresalientes.
- Datos relevantes sobre la administración.
- Estructura del capital legal.
- Fortalezas y debilidades en lo general.

**Cuando la empresa va a iniciar operaciones, como antecedente debe incluirse lo siguiente:**

- El potencial del nuevo proyecto.
- El resultado del estudio de factibilidad.
- La conveniencia de invertir en el negocio (rentabilidad).

- La forma de llevarlo a cabo.
- Análisis del sector al que ingresará la empresa.
- Plan general de introducción de la empresa al mercado.

## **Misión**

La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quien lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general.

La misión debe ser precisa, amplia, motivadora y convincente, ya que es la base para que todas las acciones del personal avancen hacia la misma dirección.

## **Objetivos**

Deben mencionarse, en su conjunto, los objetivos generales a corto, mediano y largo plazos de la empresa, así como los objetivos específicos y las metas con relación a los siguientes conceptos:

- Ventas.
- Compras.
- Finanzas.
- Inventarios.
- Personal.
- Producción.
- Utilidades.
- Crecimiento.

## **Ubicación e instalaciones**

- Ubicación geográfica y beneficios estratégicos para la empresa.
- Tipo de instalaciones y características de la nave, bodega, local u oficina que se necesita para empezar y/o crecer el negocio.
- Superficie mínima necesaria.
- Planos de distribución de las diferentes áreas de la empresa
- Necesidad de espacios para los planes de crecimiento y expansión.
- Características del contrato de renta o de la inversión para la compra del inmueble.
- Especificaciones especiales para maquinaria y equipo.

## **Situación del mercado**

- Análisis del mercado.
- Características del mercado.

- Composición del mercado (concentración geográfica, características de la población, niveles socioeconómicos).
- Diversificación del mercado con relación a ejercicios anteriores.
- Estrategia de mercado.
- Expansiones futuras.
- Factores que afectan el mercado y cómo funcionará bajo ciertas circunstancias.
- Información sobre la evolución de la demanda, la oferta y la comercialización.
- Mercados no explotados y capacidad de penetración.
- Participación del mercado por producto.
- Participantes y porcentaje de participación en el mercado.
- Segmentación del mercado y consumo aparente.
- Tamaño del mercado objetivo y del mercado potencial.
- Tendencias del mercado.

### **Productos y servicios**

- Aceptación en el mercado de los productos y servicios de la empresa.
- Amplitud de la línea de productos.
- Capacidad para generar y desarrollar nuevos productos.
- Características, descripciones y aplicaciones del producto.
- Comparación con la competencia en calidad, aspectos económicos y penetración del mercado.
- Disponibilidad para el mercado de nuevos productos.
- Equilibrio de la mezcla de productos y/o servicios.
- Proyectos de desarrollo de nuevos productos y servicios
- Servicios que ofrece u ofrecerá la empresa.
- Situación de las patentes.
- Ventajas competitivas sobre las existentes en el mercado.

### **Ventas**

- Cuál es la base de los clientes.
- Quiénes son los clientes más importantes.
- Qué tanto depende la empresa de ciertos clientes.
- Qué tan leales son los clientes y cómo se puede afectar su lealtad.
- Cómo es la programación de los pedidos de los clientes.
- Cómo se va a ampliar la cartera de clientes.
- Comparativo de ventas de los últimos cinco años.
- Objetivos por producto y servicio.
- Metas para cada área y vendedor para los próximos dos años como mínimo.
- Metas por canal de distribución.

- Pronósticos de ventas y diferencias de pronósticos anteriores con la realidad.
- Método de venta.
- Ventas por productos, servicios y dinero (diarias, semanales, mensuales, trimestrales, semestrales y anuales, comparados con ejercicios anteriores).
- Ventas divididas por vendedores (zonas y clientes).
- Costos de los servicios posventa.
- Quejas posteriores a las ventas.

### **Mercadotecnia**

- Plan y objetivos de mercadotecnia.
- Aceptación de la imagen del producto y de la marca.
- Estrategias para fortalecer la imagen y las ventas de la empresa.
- Fuerza de las marcas de la empresa.
- Diversificación, evolución y lanzamiento de nuevos productos.
- Campañas publicitarias.
- Eficacia y costos del área de publicidad y promoción.
- Situación de la distribución (costos por zonas y territorios, y costo de la red).

### **Competidores principales**

- Análisis de la competencia (características principales).
- Análisis de satisfacción de los clientes comparados con la competencia.
- Canales y formas de distribución de productos y servicios.
- Cuadro comparativo de ventajas y desventajas (publicidad, promociones, red de ventas, calidad, precio, condiciones de crédito, presentación, servicio, etcétera).
- Distribución de las ventas del mercado.
- Fortalezas y debilidades con relación a la competencia.
- Posibilidades de crecimiento y oportunidades de negocios nuevos.
- Posible ingreso de competidores importantes en el mercado.
- Quiénes son los competidores más importantes.

### **Directivos**

- Quiénes son y qué han logrado a la fecha.
- Cuáles son sus motivaciones y aspiraciones.
- Por qué son el personal adecuado.
- En qué grado están comprometidos con el éxito de la empresa.
- Compromisos financieros e inversiones que tiene con la empresa.
- Calidad del trabajo de grupo.
- Capacidad para desarrollar la empresa.
- Claridad y comprensión de la filosofía y la misión corporativa.
- Conocimientos del giro de la empresa.

- Cultura administrativa.
- Efectividad de los sistemas de información y procedimientos en la operación y el control.
- Estilo gerencial y calidad directiva.
- Éxitos y fracasos en el logro de objetivos y metas en años anteriores.
- Integración de los objetivos de las diferentes áreas y niveles jerárquicos.

### **Personal de confianza y sindicalizado**

- Coherencia entre la cantidad y calidad del personal y los objetivos a lograrse.
- Condiciones laborales importantes del contrato colectivo de trabajo.
- Currícula de los ejecutivos de primer nivel y del personal clave. (Fortalezas y experiencia).
- Distribución de funciones y responsabilidades.
- El monto total de la nómina mensual y las prestaciones especiales por área proyectado a tres años.
- Estructura y antigüedad del personal (organigrama).
- Frecuencia de requerimiento de horas extras.
- Información sobre la plantilla de personal administrativo y operativo por área, mencionando características e ingresos.
- Necesidades futuras de personal y disponibilidad.
- Planes de sueldos y salarios, compensaciones, capacitación y evaluación.
- Plantilla del personal de base, confianza y directiva, comparada con ejercicios anteriores.
- Rotación de la mano de obra comparada con ejercicios anteriores.
- Si hubiese la necesidad de contratar personal, las razones, en que áreas, perfil y cantidad.

### **Asesores externos**

- Éstos pueden ser: abogados laborales, mercantiles, civiles, fiscales, contador externo, asesores en informática, financieros y otros especialistas.
- Tipo de consultoría y contratos.

### **Compras**

- Fuentes de suministro.
- Principales proveedores.

## **Inventarios**

- Niveles de existencia en el almacén.
- Niveles óptimos de inventario.
- Rotación de existencias.
- Control de máximos y mínimos (diferencias, periodos de aprovisionamiento)
- Reducciones o aumentos en inventarios.
- Valor de los inventarios.

## **Operación y producción**

- Descripción de las construcciones e instalaciones, necesidades presentes y futuras.
- Cómo va hacerse el proceso de fabricación.
- Instalaciones, equipo y maquinaria necesaria y disponible si aumenta la demanda.
- Capacidad para reaccionar en caso de aumento de la demanda.
- Estado actual de la maquinaria, cuándo necesitará reponerse y cuál será el costo.
- Planes de crecimiento del área de producción.
- Porcentaje de devoluciones y mermas por defectos de fabricación.
- Capacidad del personal.
- Capacidad instalada y ocupada, y comparación con ejercicios anteriores.
- Capacidad y niveles de producción.
- Apoyos de ingeniería, diseño y control de calidad.
- Eficiencia de los sistemas y procedimientos operativos.
- Estructura de costos de producción y operación (fijos, variables y unitarios).
- Evolución actual y prevista en tecnología (comparación con la competencia).
- Flexibilidad de las operaciones.
- Frecuencia y costo del mantenimiento preventivo y correctivo de equipos.
- Índices de inactividad de la maquinaria y equipo.
- Lista de insumos principales.
- Nivel de devoluciones por desperfectos o baja calidad.
- Niveles de productividad por empleado.
- Tiempo de entrega de los pedidos.
- Presupuesto y programas de mantenimiento preventivo y correctivo.
- Problemas en el proceso de manufactura.

## **Planes, programas y presupuestos**

- Plan de inversiones.
- Presupuesto anual total y por áreas.
- Programa de trabajo anual por áreas.



## **Contabilidad y finanzas**

- Cantidad de recursos financieros que se necesitan para implantar el plan de negocios.
- De dónde, cómo y cuándo van a obtenerse los recursos financieros.
- Capacidad de generación y captación de recursos financieros.
- Análisis del punto de equilibrio.
- Tablas comparativas de ingresos y egresos, costos y gastos, utilidades brutas y netas de los últimos tres años.
- Endeudamiento a corto y mediano plazos.
- Estabilidad y solidez financiera.
- Estructura de costos generales de la empresa y por línea de negocios, áreas, clientes (sistema de costos).
- Indicadores y razones financieras (utilidad neta, retorno de capital, etcétera).
- Inversiones en valores e inmuebles.
- Liquidez a corto y mediano plazos.
- Márgenes de utilidad.
- Márgenes por producto.
- Niveles de cumplimiento y desviaciones en el manejo del presupuesto.
- Rentabilidad económica y financiera.
- Solicitud de créditos, en qué condiciones y con qué instituciones o personas.
- Activos (maquinaria, equipos de transporte, de cómputo, inmuebles, etcétera).
- Cuentas por pagar de la operación.
- Capital contable, pagado y social.
- Hipotecas.
- Balance general y flujo de efectivo actual (junto con el comparativo de los últimos tres años).
- Estados financieros dictaminados de los últimos tres años.
- Estados financieros actualizados (tres meses de antigüedad como máximo).
- Estados financieros proyectados (3 a 5 años).

## **Crédito y cobranza**

- Análisis de solvencia y liquidez de los clientes.
- Créditos a corto, mediano y largo plazos.
- Cuentas por cobrar.
- Monto y condiciones de crédito a clientes con relación a ejercicios anteriores.
- Porcentaje de cartera vencida y de cuentas incobrables.
- Promedio de recuperación de la cobranza.

### **Sistemas de información**

- Características de los sistemas de información.
- Características de los sistemas automatizados.
- Tipo de informes y contenido.

### **Informática**

- Porcentaje de automatización de la empresa.
- Promedio de antigüedad de los equipos.
- Tiempo de uso promedio por usuario.

### **Tecnología**

- Conocimiento y uso de nuevas tecnologías.
- Planes de adquisición de tecnología de punta.

### **Contratos**

- Contratos de arrendamiento y especiales.

### **Oportunidades de negocios nuevos**

- Asociaciones estratégicas con otras empresas competidoras o complementarias.
- Conveniencia de adquisiciones de otras empresas relacionadas con el giro.
- Creación de nuevas empresas complementarias.

### **Conclusiones**

- Análisis general de la situación actual (factores políticos, sociales, económicos y legales que pueden influir en la estrategia del plan de negocios).
- Factibilidad de éxito del negocio.
- Futuro a corto, mediano y largo plazos de la empresa.
- Posibles riesgos.

### **III. Planeación Estratégica Empresarial**

Se entiende por planeación estratégica empresarial, el diseño de estrategias para que las empresas tengan capacidad de adaptarse a las condiciones cambiantes y poder tener acceso, ganar y mantenerse en los nuevos mercados.

Las estrategias de negocios de una empresa deben ser delineadas sobre la base de las necesidades específicas de un grupo de metas definido en el mercado.

A veces será empleada una estrategia de afuera hacia adentro, en donde la estructura interna asegure una ejecución efectiva y exitosa de las estrategias de negocios.

La planeación estratégica debe orientarse a la innovación y generación de nuevas propuestas.

Estamos en la era de la creatividad, marcada por el desarrollo de la tecnología y el conocimiento, en donde la investigación y la generación de ideas son parte fundamental de la planeación estratégica.

Un plan estratégico de negocios requiere responder las siguientes preguntas:

- ¿En qué negocio se está?
- ¿En qué negocio se quiere y se deberá estar en el futuro?
- ¿Cuál es la posición estratégica actual de la empresa?
- ¿Qué cambios se advierten como los más viables en los mercados?
- ¿Qué fuerzas y tendencias se observan como las más factibles?
- ¿Qué elementos críticos se detectan?
- ¿Qué oportunidades de negocios pueden inferirse?
- ¿Qué hechos probables y posibles se pueden configurar?
- ¿Cómo se vislumbra el futuro de la empresa?
- ¿Qué condiciones futuras pueden preverse?
- ¿Qué innovaciones deben generarse?
- ¿Qué acciones pueden tomarse para reencausar las operaciones para lograr las metas planteadas originalmente?
- ¿Qué alternativas hay para tener operaciones más eficaces, más eficientes y con mejor economía y calidad?
- ¿Qué medidas preventivas y correctivas deben efectuarse?
- ¿Cómo aprovechar las fortalezas de la empresa en su conjunto?
- ¿Cómo tener mejores formas de control?
- ¿Cómo hacer un mejor uso de los recursos e instalaciones?
- ¿Cómo tener mejores estrategias de comercialización?
- ¿Cómo conocer mejor el mercado y cómo ganarlo a la competencia?
- ¿Cómo aumentar las ventas y cuáles son los nuevos objetivos?
- ¿Qué tipo de publicidad y promociones se necesitan?
- ¿Cómo pueden detectarse las futuras estrategias de la competencia?
- ¿Cómo pueden corregirse las necesidades de capacitación detectadas?
- ¿Cuáles son los cursos de capacitación adecuados?
- ¿Cómo puede aumentarse la productividad del personal?
- ¿Cómo cubrir las necesidades de personal eficiente y responsable?
- ¿Cuándo y cómo implantar procesos de mejora continua?
- ¿Cómo puede generarse una cultura de calidad total?
- ¿Cómo mejorar el servicio?
- ¿Cómo desarrollar sistemas administrativos integrados?

- ¿Cómo detectar la necesidad de mecanización y estandarización?
- ¿Cómo definir las inversiones en tecnología, maquinaria y equipo?
- ¿Cómo empezar el desarrollo de nuevos proyectos?
- ¿Cómo tener mejores estrategias de compras?
- ¿Cómo decidir las adquisiciones estratégicas de otras empresas?
- ¿Qué acciones o costos pueden compartirse con otras empresas?
- ¿Cómo pueden cubrirse las necesidades futuras de financiamiento?

La asignación estratégica de recursos debe estar relacionada con los factores clave de éxito para la empresa, como pueden ser:

- Comprar tecnología de punta.
- Contratar mejor personal.
- Invertir en capacitación.
- Mejorar la calidad de los productos y servicios.
- Mejorar la forma de distribución.
- Mejorar la forma de obtener información.
- Mejorar la productividad.
- Optimizar los procesos.

Los proyectos grandes requieren de planes de negocios muy detallados y con diferentes escenarios, desde el más pesimista hasta el más optimista.

#### **IV. Fallas usuales en la elaboración de planes de negocios**

- No contienen análisis comparativos de cifras históricas.
- No está bien elaborado el presupuesto.
- No se consideran los factores sociales, económicos y políticos.
- No se consideran todos los costos y gastos que requiere el proyecto.
- No se hace un estudio de factibilidad.
- No se menciona la rentabilidad y el tiempo de recuperación del capital.
- No se realiza una investigación de mercado.
- No se tiene información administrativa, contable y fiscal confiable.
- No se tiene información de la competencia.
- No tienen soportes reales las cifras de las proyecciones financieras y de ventas.
- Falta de presentación y mala redacción

## Conclusiones

Se puede asegurar, que una empresa que logre llevar a cabo una administración eficiente obtendrá a cambio un buen desempeño, logrando incrementar la productividad, alcanzando los objetivos gerenciales de la organización que son el fin o la razón de ser y existir de las instituciones.

La ventaja competitiva que ofrece la planeación es una necesidad para las PYME's; para poder sobrevivir en un ambiente empresarial deben integrar la planeación en la organización, de forma tal, que produzca un control administrativo sobre los demás recursos de la empresa y así se optimizan las áreas de la empresa.

Por medio de la investigación que se realizó en este trabajo podemos ver que en los años ( 1940 - 1946 ) las políticas eran enfocadas a la fomentación de la industrialización al interior del país mediante la explotación de los recursos naturales, bajo esta perspectiva, se opta por restringir la entrada de los productos extranjeros a esta política se le llamo "*Política de Sustitución de Importaciones*".

En un segundo periodo ( 1952 – 1970 ) "*Política del Desarrollo estabilizador*" la política socioeconómica del país se modifica significativamente debido a los factores de estabilidad social que se generaron en el extranjero. En este periodo el empresario se constituye en el actor social determinante para el desarrollo del país, desde el momento en el que el estado lo considera como el principal promotor de la economía mediante la inversión de capital y la generación de fuentes de trabajo.

Así al interior de México las políticas gubernamentales dieron apoyo a la inversión empresarial con la perspectiva de incrementar el desarrollo de la industria, para este propósito se modifica la infraestructura económica y se sustituyen por políticas encaminadas a fortalecer la modernización del país.

En el tercer y último periodo que llega a la etapa del modelo en el marco de la "*La Globalización*". Las políticas de desarrollo económico y social bajo la perspectiva de la globalización planteadas en la década de los noventa, representó cambios importantes para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas tanto en lo que respecta a su estructura orgánica como en la posibilidad de condiciones para dar respuesta a las demandas que esta vertiente venía imponiendo.

Así, la economía mexicana con una tendencia a la transformación en el patrón de industrialización hacia la búsqueda de nuevos mercados y modificación en los procesos productivos e industriales, se enfrenta por una parte a la necesidad de contar con tecnología de punta, con financiamiento y con mano de obra calificada y, por consiguiente, a enfrentar nuevas formas de definir su estructura orgánica.

En este marco, para los pequeños y medianos empresarios sobrevivir a las demandas de competitividad, se convirtió en una aspiración que no se vio cristalizada, fundamentalmente por la diferencia con relación a la cultura empresarial de los países desarrollados, así se identifica que en tanto que algunas de las grandes empresas tuvieron las posibilidades de incursionar a las demandas globales de producción e intercambio comercial, los pequeños y medianos empresarios se enfrentaron a las exigencias de producción con los parámetros transnacionales llevándolas a disminuir sus ingresos o en su caso a la necesidad de llegar al cierre total es el caso de que el 20% de las micro, pequeñas y medianas empresas del país se vieron en la necesidad de cerrar.

La participación de las PYME's en el desarrollo de la economía es fundamental, ya que constituyen mas del 90% de las empresas establecidas y generan el 78.4% del empleo en el país, también contribuyen a la reactivación económica regional, a la innovación y al progreso tecnológico.

Al final, la Planeación no sólo les permite a las PYME's que sus productos y servicios lleguen al cliente, sino que además, obtendrán una mejor administración de todas las funciones básicas de su empresa, lograrán un incremento en la productividad, mejorarán las relaciones con los clientes y proveedores, incrementando las utilidades y por último, permitirá tomar y aplicar las decisiones necesarias para mejorar al máximo las relaciones dentro de la organización y poder cumplir las metas establecidas.

Las PYME's utilizan a los bancos principalmente como medio de pago y en menor medida para ahorro y alternativa de cobro, es decir, no utilizan a los bancos para invertir su dinero y obtener intereses.

Los servicios de financiamiento bancario tienen una baja penetración ya que sólo el 30% de las PYME's lo utilizan. Las más usuarias de este servicio son la mediana Industria y Comercio.

Un 7% de las empresas no utilizan servicios bancarios. Las principales razones son: que "no lo necesitan" y que los "bancos no las consideran".

Los servicios bancarios de medios de pago más utilizados son: la "cuenta de cheque", el "pago de impuestos", "pago de servicios" y "pago de nómina".

Los mayores usuarios de "cuentas de cheque", "pago de nómina" y "tarjetas de créditos" son la mediana industria.

El medio de ahorro de mayor penetración en las PYME's son: Los "fondos de inversión", alcanzando un mayor uso en la mediana empresa de comercio y de servicio.

El instrumento de financiamiento más utilizado por las PYME's es la "tarjeta de crédito" y en menor medida el "crédito para capital de trabajo" y "crédito para inversión fija".

El "financiamiento de exportaciones" es utilizado por sólo el 4% de las empresas que están bancarizadas.

Los principales obstáculos que encuentran las PYME's para hacer mayor uso de los productos de financiamiento son: el "elevado costo", la "falta de las garantías solicitadas", la "mala calidad del servicio ofrecido", la "falta de productos que se adecuen a sus necesidades" y la "demora en la autorización" entre otros. Las fuentes de financiamiento alternativas de las PYME's son, principalmente, "clientes", "proveedores" y "préstamos personales de socios del negocio".

## Referencias Bibliográficas

Jaguaribe, Helio. "Las implicaciones políticas del desarrollo Latinoamericano" De: Política Económica Centro y Periferia. Ed. Fondo de Cultura Económica. Méx. D.F. 1976 pp. 87

González Soriano Raúl. "Auge y crisis del capitalismo en México, 1950-1971. En: Rev. Latinoamericana de pensamiento Marxista No. 3 México, 1972. pp. 20-50

Anda Gutiérrez Cuauhtémoc "Estructura Socioeconómica de México" (1940-2000) Ed. Limusa.Méx.D.F.pp.96-110

González Soriano Raúl. "Auge y crisis del Capitalismo en México, 1950-1971. En: Rev.Latinoamericana de pensamiento Marxista No. 3 Méx. 1972.pp.20-50

Naciones Unidas Comisión Económica para América Latina el Caribe.<http://un.mx/cepal/dr/r666.htm>

Méndez Morales, José Silvestre."el neoliberalismo en México" éxito o fracaso en: Rev. Contaduría y Administración FCA-UAM-1998

Jiménez T. Miguel "La reestructuración productiva ¿ nueva doctrina industrial? Pág. Internet. UAM-A

Lilia Domínguez y Flor Brown Grossman "La Estructura Industrial Mexicana en un contexto de apertura comercial." En : Rev. Investigación económica Num, 222 Oct-Dic.1999

Menes Llaguno Juan Manuel " Breve Historia de la Industria en Hidalgo" UAEH. P.41-42 Rev. México y sus empresas Estado por Estado. Méx. 1998-1999.pp.230-235

Censos Económicos 1999 Enumeración integral "resultados oportunos" INEGI HIDALGO.pp.3-4

Campos Ortega. Bienestar y territorio en el Estado de Hidalgo". 1960-1990 U.A.E.H. 1995,pp.6-10