



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

PLANEACIÓN FINANCIERA EN LAS PYMES

TESIS PROFESIONAL

PRESENTA

MARCO ANTONIO MEJÍA



MÉXICO. D.F .

2008



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO.

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN.

**PLANEACIÓN FINANCIERA PARA EL DESEMPEÑO
DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
EN MÉXICO**

**TESIS
PROFESIONAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN.

PRESENTA:

MARCO ANTONIO MEJÍA CRUZ.

**ASESOR:
DOCTOR E INVESTIGADOR FRANCISCO LÓPEZ HERRERA**

MÉXICO, D.F.

ENERO 2008.

Con este trabajo estoy a punto de culminar los estudios iniciados hace mucho tiempo, y que por diferentes circunstancias no me había sido posible concluir, sin embargo y como todo ser humano creo firmemente que las diversas metas que nos fijamos en la vida, es necesario que tratemos por todos los medios de terminarlas, así durante mi carrera militar he buscado espacios para poder culminar la licenciatura en administración de empresas, pero esto hubiera sido tácitamente imposible, si no hubiera contado para ello con el apoyo de las siguientes personas, que con su educación, ayuda y comprensión sentaron las bases para mi formación profesional.

A mis padres, José y Margarita, que sin su apoyo y comprensión no lo hubiera logrado.

A mi esposa, que con su amor, cariño e impulso este proyecto no lo hubiera culminado.

A mis hijos, que el verlos crecer y educarse, me impulsaron para el trabajo y superación.

A mis familiares que con su diario trabajo contribuyeron a fortalecer mi espíritu.

A mis compañeros de trabajo ya sean mis superiores o subordinados por su apoyo, ayuda y comprensión que me brindaron en forma desinteresada e incondicional.

Al lic. Abel de Jesús Ayala Pitalúa, que sin sus sabios consejos y ayuda incondicional, este proyecto no lo hubiere concluido.

Al Ing. Eliseo Flores Alamilla, que sin sus conocimientos este proyecto no lo hubiese concluido jamás.

Asimismo a mí asesor, Doctor e Investigador Francisco López Herrera, que sin otro interés mas que el de transmitir sus conocimientos, asesorándome, corrigiéndome en todos los sentidos, para que el presente trabajo reuniera los aspectos mas relevantes e importantes y que su contenido contribuya de alguna manera a solucionar algunos de los problemas que presentan estas empresas.

Por último a la U.N.A.M. Facultad de Contaduría y Administración y a todos y cada uno de los maestros que me transmitieron sus conocimientos y que gracias a ellos, me he desempeñado en forma profesional en las diferentes comisiones que me impone la vida militar y civil.

Gracias a todos, mil gracias.

Marco Antonio Mejía Cruz.

México, D.F., Enero del 2008.

PLANEACIÓN FINANCIERA PARA EL DESEMPEÑO DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN MÉXICO.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	I
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	1
1.1. La función financiera	1
1.2. El entorno de la administración financiera.....	4
1.2.1. Fines y objetivos de la administración financiera	6
1.2.2. La administración y las finanzas.....	8
1.2.3. Concepto de administración financiera.....	15
1.2.4. El proceso administrativo	18
1.2.5. El entorno macroeconómico.....	22
1.2.6. Formas de organización comercial.....	24
1.3. Estados financieros básicos	28
1.3.1. Estado de situación financiera (Balance general)	29
1.3.2. Estado de resultados.....	32
1.3.3. Estado de utilidades retenidas.	33
1.3.4. Estado de flujo de efectivo.	33
1.3.5. Estado de cambios en la situación financiera.....	38
1.4. Análisis e interpretación de la información financiera.....	43
1.4.1. El análisis financiero.....	43
1.4.1.1. Métodos de análisis financiero	48
1.4.1.2. Clasificación de los métodos de análisis financiero	50
1.4.1.3. Análisis de las razones financieras	52
CAPÍTULO II. LA PLANEACIÓN FINANCIERA.....	61
2.1. Concepto, importancia y objetivos de la planeación financiera	62
2.2. Clasificación y métodos de la planeación financiera	68
2.3. Proceso de la planeación financiera.....	75
2.4. Presupuestos	81
2.4.1. Presupuestos de operación.....	84
2.4.2. Presupuestos de efectivo	88
2.4.3. Presupuestos de capital	92
2.5. Generalidades del control presupuestal	92
2.5.1. Fines del control de efectivo.....	94
2.5.2. Objetivos del flujo de efectivo.....	94
2.5.3. Ventajas específicas de un efectivo adecuado.....	95
2.5.4. Flujo de efectivo real	95
2.6. Estados financieros pro-forma.....	97
2.7. Pronósticos financieros	99

2.8. Árboles de decisión	101
2.9. Correlación con el proceso administrativo	101
2.10. Plan de negocios	105
2.11. Planeación estratégica	106
2.12. Modelos conceptuales.....	115

CAPÍTULO III. LAS EMPRESAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EN MÉXICO

MÉXICO	118
3.1. Concepto de mipyme y sus características	118
3.2. Antecedentes de las mipymes en México	125
3.3. Clasificación de las mipymes en México	135
3.4. Perfil de las mipymes en México	136
3.4.1. El entorno económico de las mipymes en México.....	136
3.4.2. Estructura de las mipymes en México.....	138
3.4.3. La importancia de la mipyme.....	139
3.5. Principales problemas, ventajas y desventajas de las mipymes	141
3.6. Alcance y potencialidad de las mipymes mexicanas	149

CAPÍTULO IV. PLANEACIÓN FINANCIERA EN LA MICRO PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MÉXICO

MEDIANA EMPRESA EN MÉXICO	151
4.1. Planeación financiera aplicada a la mipyme	151
4.2. Planeación financiera en el arranque de la mipyme	154
4.2.1. Inapropiada planeación de las fuentes de financiamiento	154
4.2.2. Uso inadecuado de recursos propios	156
4.3. Planeación financiera para la permanencia de la mipyme	156
4.4. Planeación financiera de utilidades en la mipyme	157
4.5. Planeación financiera soporte para el crecimiento de la mipyme	162
4.6. Planeación financiera para la mipyme establecida	163
4.6.1. Planeación financiera para la bonanza inicial.....	164
4.6.2. Planeación financiera en la temporalidad de negocio	166
4.7. Planeación financiera esencial para el progreso de las mipymes.....	167

CONCLUSIONES	172
---------------------------	------------

BIBLIOGRAFÍA	177
---------------------------	------------

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1. La función financiera.....	3
Figura No. 2. Los sistemas económicos.....	6
Figura No. 3. Ciclo económico financiero a corto plazo	36
Figura No. 4. Análisis de una serie de estados financieros.....	52
Figura No. 5. Punto de equilibrio financiero de la empresa.....	158
Figura No. 6. Punto de equilibrio financiero de la empresa (Fórmula Utilidad).....	160
Figura No. 7. Punto de equilibrio financiero de la empresa (Gráfico)	161

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1. Decisiones básicas de la función financiera de la empresa	13
Cuadro No. 2. Fuentes y aplicaciones de efectivo	37
Cuadro No. 3. Presupuestos de operación.....	88
Cuadro No. 4. Entradas y egresos de efectivo	90
Cuadro No. 5. Pronósticos financieros	99
Cuadro No. 6. Principales clases de estrategia.....	108
Cuadro No. 7. Clasificación mipyme por número de trabajadores	135
Cuadro No. 8. Composición mipyme por tamaño y sector	135

INTRODUCCIÓN

DELIMITACIÓN.

Las empresas para su funcionamiento requieren de una variedad de bienes escasos conocidos como activos tangibles, edificios, maquinaria, equipo de cómputo, transporte. También de activos intangibles como conocimientos, marcas, patentes, fórmulas. Para acceder a ellos se requiere dinero. Para obtener este recurso existen diversas fuentes de financiamiento como aportaciones de los dueños y préstamos de terceros.

La toma de decisiones del empresario, director general, o responsable del área financiera, es determinar que cantidad de recursos financieros invertir en la empresa, y en que activos específicos asignar dichos recursos, y como deben obtenerse los fondos necesarios para dichas inversiones.

El apropiado cuidado del dinero es primordial para cualquier tipo de empresa, sea o no lucrativa. No obstante, el uso de herramientas financieras no es del todo común, y es frecuente tomar decisiones financieras, usando la intuición, el azar o la premura.

En la vida de las empresas la falta de recursos para enfrentar obligaciones en el momento en que se presentan es causa inequívoca y frecuente del fracaso empresarial, sobretodo en el ámbito de las micro, pequeñas y medianas

empresas (mipymes). Esta causa común se presenta en varias etapas del ciclo de vida de las empresas, y se debe principalmente por una deficiente Planeación Financiera.

A veces se piensa que un plan financiero es solo para empresas de gran magnitud pero esto no es así, ya que un plan financiero se puede aplicar a cualquier tipo de entidad que desee saber su situación a futuro. En lo que respecta a las mipymes es elemental, ya que dependen sensiblemente de los flujos de efectivo para su supervivencia. Asimismo, la Planeación Financiera no intenta minimizar riesgos, sino que es un proceso que ayuda a decidir qué riesgos tomar y cuáles son innecesarios o no merece la pena asumir.

Las mipymes es un sector que ofrece la oportunidad de lograr una economía verdaderamente competitiva y no pasiva, que vaya mucho más allá que solo mantener la estabilidad macroeconómica a corto plazo y de unos cuantos, sino también pugnar por verdadero desarrollo y modernización de la sociedad mexicana en su conjunto.

Así se ha considerado conveniente investigar sobre la Planeación Financiera como un factor fundamental en el desempeño de las micro, pequeñas y medianas empresas que les permita optimizar sus recursos, ya que en los hechos, dentro del sector de la mipymes no aplican de manera adecuada la Planeación Financiera, o en el peor de los casos no la llevan a cabo.

JUSTIFICACIÓN.

La importancia de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (mipymes) en el contexto de la economía mexicana se sustenta por el dinamismo que ha desempeñado tan solo en esta década, constituyen el 99.9 por ciento de la economía, generan el 79.6 por ciento del empleo y aportan el 52 por ciento del PIB.¹

El crecimiento de las mipymes se convierte entonces, en el aspecto crucial del desarrollo económico y social de las economías emergentes. El surgimiento de este sector obedece también, en gran parte, a la evidencia de que pueden competir eficientemente en el mercado internacional, si están insertadas dentro de las cadenas productivas complementado recíprocamente las funciones de producción y comerciales. Sin embargo, es necesario promover una variedad de acciones positivas, para permitir que las mipymes reorganicen su actividad y por lo tanto puedan competir en el mercado internacional.

Por parte del Gobierno Federal existen apoyos que a través de cinco estrategias: financiamiento, comercialización, capacitación y consultoría, gestión e innovación y desarrollo tecnológico.² No obstante, esto no es suficiente si las mipymes mantienen su misma "forma de hacer las cosas"; se

¹ Segundo Encuentro Internacional Sobre Las Medianas, Pequeñas y Micro-Empresas del Siglo XXI, del 9 al 27 de enero de 2007, Ponencia: Elías Gaona Rivera, Ernesto Aguirre Ruíz. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

² Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, www.presidencia.gob.mx

requiere por lo tanto, de herramientas que permitan en el corto plazo el incremento de la eficacia y eficiencia organizacional y por ende, de la competitividad.

En estas condiciones, las mipymes no sólo requieren de apoyos institucionales como única vía para lograr ventajas competitivas. Necesita además, la utilización de técnicas de gestión más adecuadas para adquirir capacidades que le permitan responder a los retos y problemas de origen y asignación de recursos, producción y comercialización.

Luego entonces, es así como la planeación se vuelve un aspecto muy importante en el proceso de la administración y desarrollo de las empresas, por lo que hay que darle su justo valor, sobretodo por resultados favorables que arroja cuando es llevada a la práctica.

El caso particular de la planeación financiera es fundamental para las mipymes que buscan optimizar al máximo sus recursos y la obtención de buenos resultados. Es por eso que las empresas llevan a cabo planes financieros ya que son un conjunto de proyectos o planes normativos, estratégicos, técnicos, operativos y contingentes, cuantificables en tiempo y cifras monetarias, para precisar el desarrollo de actividades futuras de la empresa ya sea a corto, mediano y largo plazo.

Tomando en consideración los antecedentes históricos de la administración y las finanzas, se busca enfocar las observaciones en la explicación de una

teoría sobre la función de la planeación dentro del entorno de las mipymes. El propósito del presente documento se basa en la implantación de la planeación financiera a la mipyme de México, cubriendo los temas necesarios para dar al lector y al empresario, una visión completa e integral en este ámbito, proporcionándole los elementos para poder establecer la planeación financiera que la empresa requiera ya sea en época de crisis económica, o en periodos de crecimiento y estabilidad.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Uno de los principales problema que se observan en las mipymes de México, obedece a no poner en práctica las técnicas de gestión adecuadas para llevar a cabo una administración que les permita la consecución de objetivos.

La intención que plantea el documento es poder determinar el estado de la empresa, en distintos escenarios para considerar los resultados tanto favorables como en contra, y contar con un plan de apoyo, de modo que no se encuentre desprotegida sin alternativas financieras.

El problema de la investigación se plantea en los siguientes términos:

¿Cómo puede contribuir la planeación financiera para obtener mejores resultados en la gestión de las mipymes?

¿Cómo se puede lograr una adecuada planeación financiera en las mipymes, de manera que puedan lograr crecimiento?

HIPÓTESIS.

Al respecto, se plantea la siguiente hipótesis: si se aplican los principios y técnicas básicas y avanzadas de la administración y finanzas, se busca llevar a cabo una adecuada planeación de los recursos financieros, se identifican las variables de acuerdo a las necesidades de la empresa y se define el adecuado origen y aplicación de los recursos financieros de una empresa, entonces las mipymes estarán en condiciones de responder en forma competitiva a los retos.

Para comprobar esta hipótesis y lograr el objetivo planteado, la investigación se estructura de la siguiente manera:

En el primer capítulo se presenta el marco teórico conceptual que fundamente la investigación. Se expone la función financiera; así como los conceptos básicos de finanzas, además de las características y clasificación de los estados financieros, así mismo, se estudian las herramientas de la interpretación de estados financieros, los cuales influyen en la toma de decisiones en el futuro inmediato.

En el segundo capítulo se expone la planeación financiera, se define el concepto y el objetivo de la planeación en el ámbito financiero, las diferentes técnicas y métodos de la planeación financiera a corto y largo plazo para su aplicación a la mipyme.

En el tercer capítulo se presentan las micro, pequeñas y medianas empresas en México. Los criterios utilizados para su clasificación, la identificación y naturaleza de sus problemas, su funcionamiento e importancia en la economía mexicana, además de precisar las potencialidades de crecimiento y la forma en que se pueden ser aprovechados.

El cuarto capítulo se refiere a la aplicación de la planeación financiera en la mipyme, desde su arranque, en sus fuentes de financiamiento, en el uso de recursos, en su permanencia, en las utilidades y hasta el soporte de su crecimiento.

OBJETIVO.

El objetivo general es destacar la planeación financiera como el factor estratégico de competitividad que sea determinante en el desempeño de la mipymes permitiendo optimizar los recursos financieros, con el propósito de lograr su supervivencia, crecimiento y expansión en el sector al que pertenezcan.

Se trata de determinar cómo puede contribuir la planeación financiera a obtener mejores resultados en la gestión de negocios y cómo se puede lograr el desarrollo de las mipymes, de manera que puedan cumplir eficazmente con sus objetivos.

OBJETIVOS PARTICULARES.

- Tener un plan de apoyo financiero, de modo que la mipyme no se encuentre desprotegida sobretodo en épocas de crisis,
- Orientar a los empresarios y emprendedores en la adecuada toma de decisiones
- Diseñar e implantar herramientas de planeación financiera para el óptimo aprovechamiento de los recursos de la empresa

METODOLOGÍA.

De manera general, el método utilizado para los capítulos fue el Analítico-Sintético, por que se investigaron los hechos del pasado con base en información documental, buscando bibliografía al respecto; y Sintético, por que se trató de reconstruir esos hechos de un modo ordenado, subrayando los más importantes, y explicándolos por sus causas.

Para tal efecto se consultarán libros necesarios que sirvan de apoyo en el transcurso de la investigación, los aspectos que abarcará la investigación

documental son selección de información referente al tema a desarrollar y análisis de la información seleccionada.

Se aplicó principalmente la investigación documental que consiste en el análisis de información de fuentes secundarias; es decir, información que fue recopilada para otros fines diferentes a los de la investigación, pero que sirve a los propósitos de la misma. Esta información se obtuvo de diferentes libros sobre finanzas, estrategia y administración.

Por último, se presentan las conclusiones derivadas de la investigación.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

Para estudiar la planeación financiera como un factor estratégico de competitividad en la administración de la micro, pequeña y mediana empresa se requiere de un fundamento teórico que la sustente. Así, en el ámbito de las finanzas, se han desarrollado esquemas de análisis en los cuales se ubican los elementos de la teoría; como marco para su estudio.

De esta forma, antes de abordar el tema de esta investigación, es necesario iniciar con este capítulo definiendo un marco teórico conceptual que abarca la definición de la función financiera y descripción de los principales enfoques y teorías.

1.1. La función financiera

A las *finanzas* se les ha llamado como "el arte y la ciencia de administrar el dinero". El ámbito de las finanzas es amplio y dinámico, ya que está de un modo directo relacionado con la economía y la contabilidad, e interviene en los procesos y funciones de las organizaciones privadas o públicas, lucrativas o no. Los individuos las empresas generan u obtienen dinero y lo gastan o invierten. De esta forma, las finanzas se entienden como "el área de actividad en la cual el dinero es la base de las diversas realizaciones, sean inversiones en bolsa, en inmuebles, empresas industriales, construcción desarrollo agrario etc."¹

No deben confundirse la función financiera con la función contable, no obstante, la contabilidad es un acervo requerido por la función financiera, es decir, la contabilidad está sirve de apoyo a las finanzas. La contabilidad regularmente elabora y provee de información para percibir debidamente el desempeño de la

¹Tamames, R., y Gallegos, S. Diccionario de Economía y Finanzas. Madrid, Edit. Limusa, Noriega Editores 1994, Pág. 245.

empresa, analizar y evaluar su situación financiera, y calcular y llevar a cabo el pago de impuestos. Desde el punto de vista de las finanzas, su función es procurar la solvencia de la empresa, abasteciendo los flujos de efectivo requeridos para cumplir con los compromisos y obligaciones e invertir en los activos permanentes y circulantes empleados para conseguir los objetivos planteados por la organización. Como lo menciona Hernández Robles:

“La función financiera es la actividad por la que la administración prevé, planea, organiza, integra, dirige la inversión y la obtención de sus recursos. Es una herramienta básica para los planes a corto, mediano y largo plazo de una empresa. Es una actividad destinada a conseguir fondos en entidades públicas o privadas para hacer frente a sus compromisos. Se caracteriza por proporcionar los fondos que necesitan las empresas en las más favorables condiciones y a la luz de los objetivos del negocio”.²

Derivado de lo anterior, la función financiera requiere de ciertos elementos para ser visualizada conforme a los objetivos que esta persigue.

Objetivos de la función financiera:

- Adquisición adecuada de dinero
- Utilización óptima de fondos
- Análisis de la solvencia, estabilidad y productividad
- Vigilancia de la estructura financiera
- Obtener la maximización de los recursos financieros”³

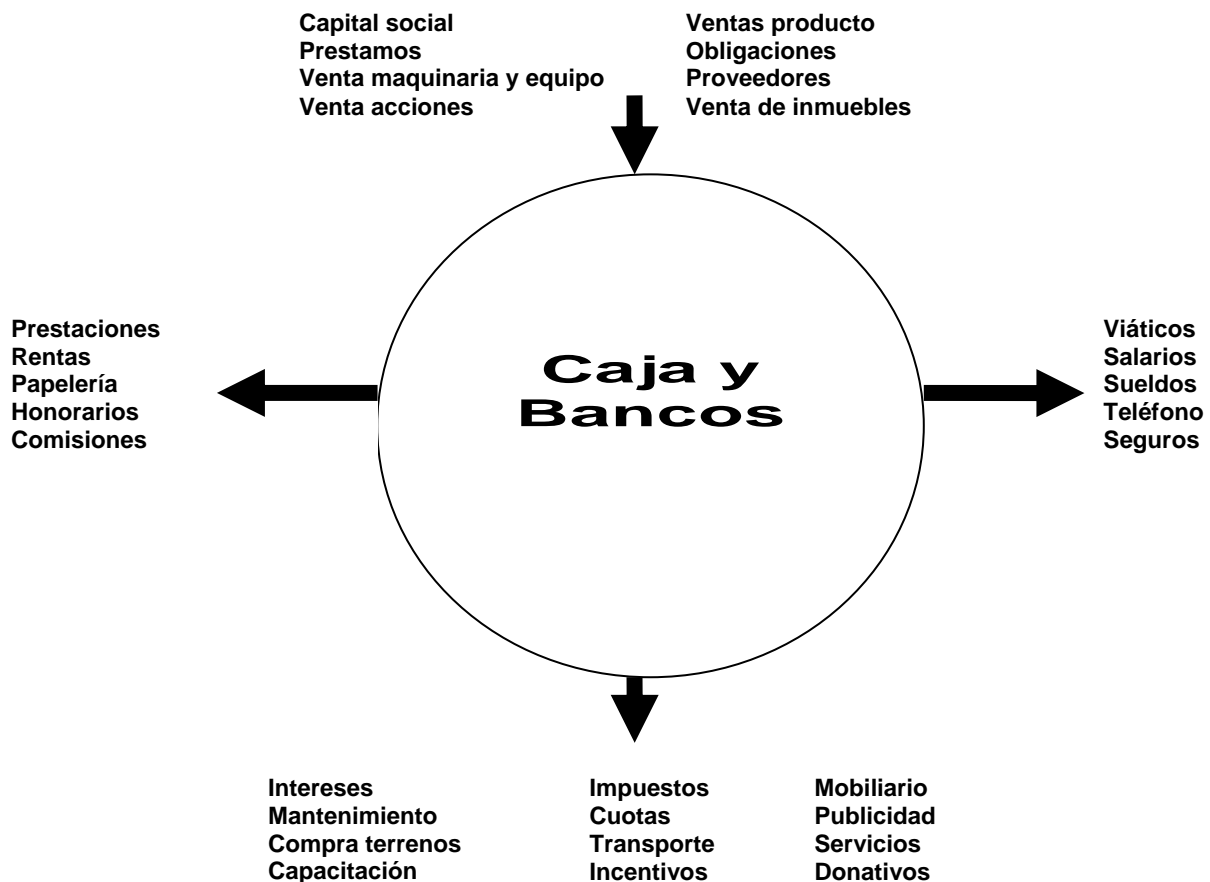
En la siguiente figura se muestra de forma gráfica la función financiera:⁴

² Hernández Robles F. Contabilidad y Finanzas Bases y Herramientas para no Financieros. México, Edit. Cosmo-Visión 1999, Pág. 70

³ Hernández Robles F. Contabilidad y Finanzas Bases y Herramientas para no Financieros. México, Edit. Cosmo-Visión 1999, Pág. 72

⁴Hernández Robles F. Contabilidad y Finanzas Bases y Herramientas para no Financieros. México, Edit. Cosmo-Visión 1999, Pág. 74

Figura No.1



Considerando los conceptos anteriores, antiguamente se definía a las finanzas, “como la actividad que tiene por objeto la maximización de los recursos de la empresa, entendiéndose por maximización, la consecución de los recursos de las fuentes más baratas disponibles y su aplicación en los proyectos más productivos o rentables y tratando de disminuir al mínimo el riesgo en su aplicación”.⁵

Sin embargo actualmente el objetivo principal de las finanzas es el de maximizar el valor de las empresas.

⁵ Levy Luís Haime. Planeación Financiera en la Empresa Moderna. México, Edit. Ediciones Fiscales ISEF 1997, Pág. 25

1.2. El entorno de la administración financiera

Los aspectos económicos influyen directa o indirectamente en el sistema financiero, por eso es necesario interpretar correctamente los sucesos en la economía, para comprender la asociación causa- efecto y saber distribuir de manera adecuada los recursos escasos que designa la naturaleza, la sociedad y el medio económico, con el fin de lograr permanecer en el mercado.

Economía.

Es la ciencia que estudia las leyes económicas que rigen la producción, la distribución, el cambio y el consumo de los bienes materiales en la sociedad humana, en los diversos estadios de su desarrollo. *Marshall*.⁶

Ramas de la economía:

Macroeconomía, analiza el comportamiento de los grandes agregados económicos (PIB, consumo total, inversión, ahorro, demanda, valor agregado, oferta total, políticas económicas, etc.).

Microeconomía, se encarga de estudiar el comportamiento del productor y del consumidor (oferente y demandante) para fijar los costos de producción y los precios del mercado.”⁷

⁶ Colina Víctor Manuel. Apuntes Inducción a las Finanzas. UNAM. FCA División de Estudios de Posgrado, 2005.

⁷ *Ibíd.*

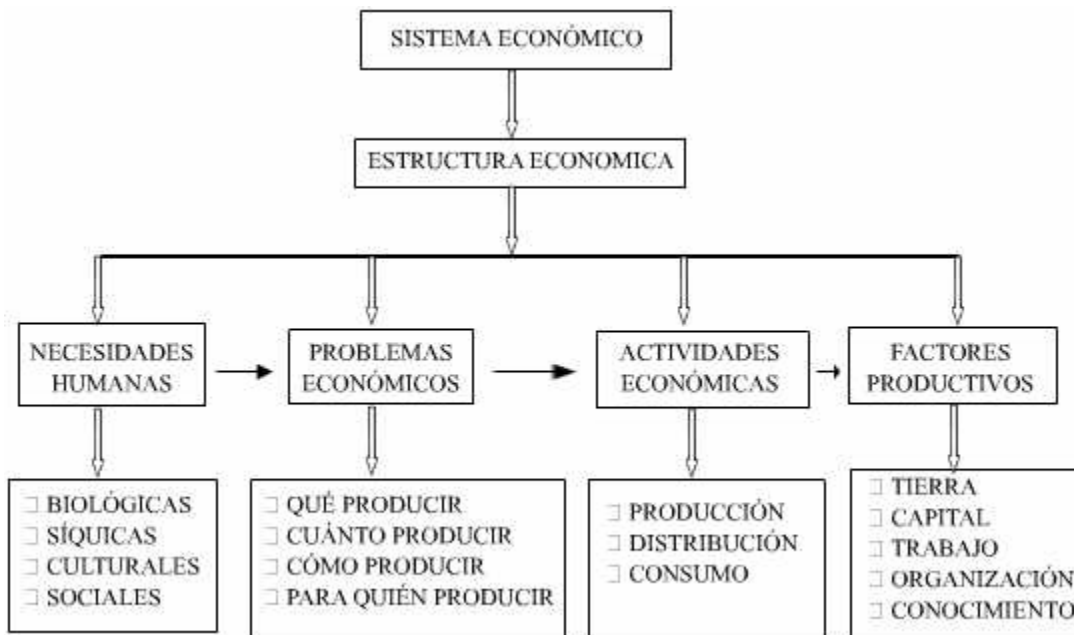
Los sistemas económicos.

Un sistema económico se constituye como un conjunto de elementos y factores que busca:

- La interacción de los diversos procesos de producción de bienes y servicios para buscar la eficiencia de los mismos.
- Las formas de combinar y distribuir esos recursos para el mejor aprovechamiento de los recursos escasos.
- La satisfacción de las diversas necesidades que la sociedad demanda.”⁸

En la siguiente figura se muestra de forma gráfica los sistemas económicos:⁹

Figura No.2



⁸ Constanza Montoya Restrepo Curso Economía General. Universidad Nacional de Colombia. <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010043/index.html>

⁹ *Ibíd.*

1.2.1. Fines y objetivos de la administración financiera

La administración financiera es de gran importancia en cualquier empresa u organismo, porque es el medio de obtener mercancías y servicios. Se requiere de un cuidadoso análisis de las operaciones relacionadas con los recursos financieros, debido a que estos activos pueden mal invertirse rápidamente. Una empresa debe evaluar periódicamente todos sus activos para establecer si estos le permiten alcanzar los objetivos planteados.

- I. Maximizar el patrimonio de la empresa a largo plazo
- II. Captar fondos y recursos financieros por aportaciones y préstamos.
- III. Coordinar el capital de trabajo
- IV. Coordinar inversiones
- V. Coordinar resultados
- VI. Aplicar análisis financiero
- VII. Aplicar la planeación financiera
- VIII. Aplicar el control financiero
- IX. Tomar decisiones acertadas
- X. Alcanzar metas y objetivos financieros preestablecidos
- XI. Prever la captación futura de fondos y recursos financieros necesarios.¹⁰

Todos los proyectos y misiones de una empresa entrañan el uso de datos financieros y contables y todos los empresarios, sea cual sea su esfera particular de especialización, tienen que ocuparse inevitablemente de cuestiones y prácticas financieras. La importancia de las finanzas dentro del marco de la administración general radica en que es la base de la toma de decisiones de las entidades

¹⁰ Johnson, R.W. Administración Financiera, CECSA, Séptima reimpresión, 1998, Pág. 115.

económicas. Además, es el reflejo de la situación económica en las diferentes etapas de la empresa y es la principal fuente para detectar, haciendo los análisis pertinentes, la posible existencia de alguna anomalía, o bien, nos permite identificar las fortalezas y debilidades actuales, pasadas y futuras, ya que en la información financiera quedan por sentado todos los acontecimientos económicos de una entidad, cumpliendo así con el objetivo de dar a conocer a cualquier usuario lo sucedido con la organización; las proyecciones a largo y corto plazo son una herramienta de suma importancia para las empresas y ellas se hacen en base a la información financiera con que se cuenta.

Todos los proyectos y misiones de una empresa entrañan el uso de datos financieros y contables y todos los empresarios, sea cual sea su esfera particular de especialización, tienen que ocuparse inevitablemente de cuestiones y prácticas financieras. La importancia de las finanzas dentro del marco de la administración general radica en que es la base de la toma de decisiones de las entidades económicas. Además, es el reflejo de la situación económica en las diferentes etapas de la empresa y es la principal fuente para detectar, haciendo los análisis pertinentes, la posible existencia de alguna anomalía, o bien, nos permite identificar las fortalezas y debilidades actuales, pasadas y futuras, ya que en la información financiera quedan por sentado todos los acontecimientos económicos de una entidad, cumpliendo así con el objetivo de dar a conocer a cualquier usuario lo sucedido con la organización; las proyecciones a largo y corto plazo son una herramienta de suma importancia para las empresas y ellas se hacen en base a la información financiera con que se cuenta.

1.2.2. La administración y las finanzas

La administración es una práctica que realiza el hombre desde el momento que tuvo que organizarse con otros hombres para satisfacer sus necesidades. A continuación se exponen definiciones de algunos estudiosos que se han especializado en esta disciplina:

- José Antonio Fernández Arena define a la Administración como "ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales, por medio de un mecanismo de operación y a través del esfuerzo humano coordinado".¹¹
- Lourdes Münch Galindo y José García Martínez proponen una definición integral como una conclusión de analizar diversas definiciones de reconocidos tratadistas de la Administración: "Proceso cuyo objeto es alcanzar la máxima eficiencia en el logro de los objetivos de un grupo social, mediante la adecuada coordinación de los recursos y la colaboración del esfuerzo ajeno."¹²
- Harold Koontz y Heinz Weihrich proponen una definición básica: "La Administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos".¹³

¹¹ Fernández Arena, José Antonio, Proceso Administrativo, Diana, 11ª edición, México.

¹² Münch Galindo, Lourdes y García Martínez, José, Fundamentos de Administración, Trillas, 5ª Edición, México 2000.

¹³ Koontz, Harold y Weihrich, Heinz, Administración: una perspectiva global, McGraw-Hill, 11ª edición, México 1999.

- Joaquín Rodríguez Valencia propone que la Administración es "Proceso integral para planear, organizar e integrar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un fin determinado".¹⁴
- Agustín Reyes Ponce da la siguiente definición: "Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social".¹⁵

De éstas definiciones, la primera considera a la administración como una ciencia y no tan sólo como un proceso o un conjunto sistemático de reglas, teniendo en consideración que dentro de las ciencias hay principios, teorías, métodos, técnicas y procesos sin embargo, existen controversias entorno a determinar el carácter de la administración, si debe ser considerada como ciencia, técnica o arte.

Antecedentes de la administración.

Cuando las empresas alcanzaron cierto tamaño y complejidad, producto de su evolución, la administración de las mismas fue cada vez más compleja para sus dirigentes, de ésta manera surgió la necesidad de la teoría administrativa que permitió a estos desarrollar modelos y estrategias adecuadas para la solución de los problemas en las organizaciones.

Podemos hablar de administración en México hasta el periodo post-revolucionario, cuando en México se empezó a dar la industrialización como consecuencia de que

¹⁴ Rodríguez Valencia, Joaquín, Introducción a la administración con un enfoque de sistemas, ECASA, 1ª edición, México 1993.

¹⁵ Reyes Ponce, Agustín, Administración Moderna, Limusa, México, 2002.

el mundo estaba en guerra y los países participantes solo estaban dedicados a la producción de armas, entonces los países que no estaban en conflicto, entre ellos México, exportaban sus productos para satisfacer las necesidades que no se cubrían por los gobiernos en guerra, las empresas hicieron su aparición, y con ellas la necesidad de organizarlas, de ésta manera surgió el estudio sistemático de la administración en México.

Actualmente se encuentran estructuras perfectamente bien, definidas que para ser competitivas requieren de una adecuada administración y que no pueden consolidarse sin la utilización de la misma.

Características de la administración.

Como resultado de la consulta de dos autores¹⁶ que sobre administración escribieron a continuación enumeró algunas de las características de la administración y que la distinguen de otras disciplinas:

- **Universalidad.** Se puede aplicar en cualquier organización.
- **Unidad temporal.** En administración se distinguen varias funciones administrativas (planeación, organización, dirección y control, etc.) que no precisamente existen de manera aislada, es decir que todas estas funciones pueden existir simultáneamente.

¹⁶ Münch Galindo, Lourdes y García Martínez, José, Fundamentos de Administración, Editorial Trillas, 2da edición, México, 1997

- **Flexibilidad.** Los principios de administración se adecuan a las necesidades de cada organización.
- **Interdisciplinarietàad.** Se relaciona con otras ciencias que tienen que ver con la eficiencia del trabajo, productividad, maximización de recursos, por ejemplo la psicología, la economía, etc.

La administración se puede dividir en dos grandes ramas: pública y privada, además que se puede aplicar en toda especie de organización ya sea industrial, comercial o de servicios.

Teoría financiera de la empresa:

Proporciona las herramientas tendientes a interpretar los hechos que ocurren en el mundo financiero y su incidencia en la empresa, como así también reconocer situaciones que antes eran irrelevantes y pueden traer aparejado consecuencias graves, en una época de cambios constantes en el mundo. El fin perseguido por la teoría financiera se encuadra en las denominadas **decisiones básicas:**

Decisiones de inversión: implican planificar el destino de los ingresos netos de la empresa –flujos netos de fondos- a fin de generar utilidades futuras;

Decisiones de financiamiento: persiguen encontrar la forma menos onerosa de obtener el dinero necesario, tanto para iniciar un proyecto de inversión, como para afrontar una dificultad coyuntural;

Decisiones de distribución de utilidades: tienden a repartir los beneficios en una proporción tal que origine un rédito importante para los propietarios de la empresa y a la vez, la valoración de la misma.

Una combinación óptima de las tres decisiones genera el mayor valor de la empresa para sus dueños.

Naturaleza de la función financiera de la empresa.

Una empresa es un conjunto de personas con un objetivo común, y que para su logro utilizan recursos naturales, humanos, informáticos, servicios, capital, etc. Si la empresa tiene fines de lucro, el objetivo es la obtención de beneficios. Es decir que hay una organización, dentro de la cual se desenvuelve la función financiera de la empresa.

El enfoque del análisis de las finanzas de la empresa ha cambiado a través del tiempo; en la actualidad, el objetivo de la función financiera es **la maximización del valor de la empresa para sus dueños.**

Cuadro no. 1

Decisiones básicas de la función financiera de la empresa	Inversión	Asignación de capitales y flujos netos de fondos futuros y su evaluación, con el fin de generar utilidades. Debido a que los beneficios futuros no se conocen con certeza, es inevitable que en las propuestas de inversión exista el riesgo. Por ello deben evaluarse en relación con el rendimiento y riesgo esperados, porque estos son los factores que afectan a la valuación de la empresa en el mercado. También forma parte de la decisión de inversión la determinación de reasignar el capital cuando un activo ya no se justifica, desde el punto de vista económico, el capital comprometido en él.
	Financiamiento	Obtención y evaluación de fondos para la realización de proyectos en marcha o proyectos futuros. La preocupación del administrador financiero es determinar cuál es la mejor mezcla de financiamiento o estructura de capital.
	Distribución de utilidades	Proporción de beneficios que se repartirán entre los dueños de la empresa y los que permanecerán como utilidades retenidas, tendientes a la valoración de la empresa. Incluye el porcentaje de las utilidades por pagar a los accionistas mediante dividendos en efectivo, la estabilidad de los dividendos absolutos en relación con una tendencia, dividendos en acciones y división de acciones, así como la re adquisición de acciones.

Fuente: García Martínez José, Fundamentos de Administración. Edit. Trillas edición México 1997. Pag.53.

Algunos autores como Modigliani y Miller, consideran solamente las dos primeras funciones.

Otros autores (entre ellos los latinoamericanos) sostienen que la decisión de distribución también es básica, dado que el mercado de capitales es muy sensible por su escaso desarrollo.

La administración del capital de trabajo es importante para el éxito del administrador financiero y de la empresa. En un sentido amplio, el capital de trabajo se refiere a la inversión de la empresa en activos circulantes. La diferencia entre los activos circulantes y los pasivos circulantes, se designa como capital de trabajo neto. Es importante mantener una posición positiva de capital de trabajo por razones similares a las de mantener una relación de circulante por arriba. Tal liquidez proporciona un margen de seguridad y reduce la probabilidad de insolvencia y posible quiebra. En contraste, demasiada liquidez da por resultado la subutilización de los activos usados para apoyar las ventas y es la causa de la baja rotación de activos y menor rentabilidad. Así, la administración del capital del trabajo debe ser conducida a la luz del equilibrio de riesgo y el rendimiento de la empresa.

El gerente financiero puede establecer una política para el capital de trabajo que varíe desde muy conservadora hasta muy agresiva. Como podríamos esperar, una política conservadora de capital de trabajo pondría más énfasis en la minimización del riesgo (siendo de mucha liquidez) en oposición a la maximización de los rendimientos. Una política agresiva enfatizaría el aspecto de los rendimientos en la decisión sobre riesgo-rendimiento.

Las políticas del capital de trabajo implican que la empresa administra:

1. La razón circulante (activo circulante relativo a pasivo circulante).
2. La rotación de los activos circulantes (que incluye la administración específica del efectivo y valores realizables, cuentas por cobrar e inventarios).
3. La combinación de deudas razón de pasivos circulantes a deuda a largo plazo, debido a los posibles diferenciales de los tipos de interés).

Objetivos y funciones de las finanzas:

El gerente financiero tiene a su cargo: la inversión de fondos en activos; obtener la mejor mezcla de financiamiento y dividendos en relación con la valuación global de la empresa.

La inversión de fondos en activos determina el tamaño de la empresa, sus utilidades de operación, el riesgo del negocio y su liquidez. La obtención de la mejor mezcla de financiamientos y dividendos determina los cargos financieros de la empresa y su riesgo financiero; también repercute en su valuación. Todo esto requiere una visión amplia y una prudente creatividad que influirán sobre casi todos los aspectos del negocio.

1.2.3. Concepto de administración financiera

Es una frase de la administración general, que tiene como objetivos, maximizar el patrimonio a largo plazo; captar fondos y recursos por aportaciones y préstamos; coordinar el capital de trabajo, inversiones y resultados; recopilar, estudiar e interpretar los datos e información pasada y proyecciones futuras, para tomar decisiones acertadas y alcanzar la meta preestablecida por la empresa.

- 1) Fase de la administración general. Es decir, la administración financiera es una parte o porción de la administración general.
- 2) Maximizar el patrimonio a largo plazo. De hecho, la administración financiera trata de exprimir los fondos y recursos de una empresa, para obtener el máximo jugo posible de ellos a largo plazo, es decir, optimizar la prestación de servicios; optimizar los resultados; optimizar la productividad; optimizar la rentabilidad; optimizar las utilidades; etc. Todo ello, para maximizar el capital contable o patrimonio a largo plazo de la empresa.
- 3) Captar fondos y recursos por aportaciones. Mediante la administración financiera, se obtienen fondos y recursos financieros de una manera eficiente e inteligente; por ejemplo, por aportaciones de propietarios de la empresa, es decir, con aportaciones para incrementos de capital social, etc.
- 4) Captar fondos y recursos por préstamos. Es decir, mediante la administración financiera, se obtienen fondos y recursos de acreedores comerciales, bancarios, etc., a base de financiamientos o préstamos razonables y oportunos a corto, mediano o largo plazo.

- 5) Coordinación del capital de trabajo. En la administración financiera, se encuentra implícita la actividad coordinadora del dinero, cuentas y documentos por cobrar, inventarios, etc., es decir, activo circulante; así como los acreedores a corto plazo, tales como proveedores comerciales, acreedores bancarios, cuentas y documentos por pagar a corto plazo, etc., es decir, pasivo circulante. Luego entonces, capital de trabajo será igual a activo circulante menos pasivo circulante.
- 6) Coordinación de inversiones. Se refiere a la aplicación de la actividad coordinadora en activos fijos, tales como maquinaria, terrenos, edificios, equipos de transporte, oficina, etc. Así como también en activos diferidos, tales como costos de instalación, etc., incluyendo también, la inversión en valores realizables, mobiliarios, etc., tales como las acciones, obligaciones, bonos, cetes, etc.
- 7) Coordinación de resultados. Es decir, aplicación de la actividad coordinadora en operaciones propias de cada empresa, tales como ventas, costos variables, fijos, costos de producción, costos de distribución, costos de adición como el impuesto sobre la renta, participación de utilidades a trabajadores, etc.
- 8) Recopilar, estudiar e interpretar los datos e información del pasado. Mediante la aplicación del análisis financiero, es decir, estudio y evaluación del pasado financiero de una empresa.

- 9) Recopilar, estudiar e interpretar los datos e información proyectada del futuro. Mediante la aplicación de planeación financiera, es decir, estudio, evaluación y proyección del futuro de una empresa.
- 10) Toma acertada de decisiones. Aplicando la actividad coordinadora y sentido común en los niveles alto, medio e inferior de la empresa, es decir, aplicando estrategias financieras, tácticas financieras y operaciones financieras, respectivamente. A nivel alto; corresponden las estrategias financieras. A nivel medio; corresponden las tácticas financieras, propio de los gerentes. A nivel inferior corresponden las operaciones de rutina; lo anterior aplicando el control financiero, es decir, estudio y evaluación simultánea del pasado y futuro financiero de la empresa para detectar, corregir y eliminar las desviaciones o variaciones.
- 11) Para alcanzar las metas preestablecidas y fijadas. Todas las empresas, proponen y fijan de antemano los objetivos y metas financieras a lograr o alcanzar.
- 12) Por la empresa. Organismo social integrado por elementos humanos, técnicos, materiales e inmateriales, cuyo objetivo natural puede ser la de optimizar servicios, utilidades, etc.¹⁷

¹⁷ Perdomo Moreno, Abraham, Elementos Básicos de Administración Financiera, México, EFCASA 2005.

1.2.4. El proceso administrativo

“Las etapas según Laris Casillas son: planeación, organización, integración, dirección y control. El proceso administrativo se puede definir como un proceso social que tiene como finalidad lograr los máximos resultados mediante la coordinación de actividades y personas que integran un sistema organizacional”.¹⁸

Se hará énfasis en la etapa de planeación que consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números, necesarias para su realización.

Para estudiar administración es muy útil dividirla en funciones administrativas, lo que conocemos como Proceso Administrativo.

Existen diversos criterios en cuanto al número de etapas del Proceso Administrativo, sin embargo para la mayoría de los autores existen elementos esenciales. A continuación se presentan las etapas en que han dividido en Proceso Administrativo tres autores:

¹⁸Rodas Carpizo, A y Arroyo De Rodas, M. Administración Básica, México, Limusa Noriega Editores, 1999.

Agustín Reyes Ponce:

- 1.Previsión
- 2.Planeación
- 3.Organización
- 4.Integración
- 5.Dirección
- 6.Control

Henry Fayol:

- 1.Planeación
- 2.Organización
- 3.Dirección
- 4.Coordinación
- 5.Control

José Antonio Fernández Arena:

- 1.Planeación
- 2.Implementación
- 3.Control

Como podemos ver Reyes Ponce propone seis etapas mientras que Fernández Arena tan solo tres, esto no quiere decir que por contener tres etapas el proceso sea pobre, o no sea válido en la administración. Reyes Ponce propone la previsión como parte de una etapa mientras que los demás no, ya que estos dos últimos están considerando la previsión como parte de la planeación.

Según Reyes Ponce el Proceso administrativo está compuesto por la fase mecánica y la fase dinámica. La mecánica comprende la previsión, planeación y la organización, en tanto que la dinámica comprende la integración, dirección y el control.

Para Lyndall F. Urwick la fase mecánica o estructural es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse (dirigirse siempre hacia el futuro), mientras que la fase dinámica u operativa se refiere a como manejar de hecho a la organización.

El proceso administrativo tienen aplicación universal y actual, los gerentes o administradores lo pueden aplicar no importando el tipo de organización que se trate. Es utilizado donde varias personas trabajan juntas para el logro de objetivos comunes. Lo puede utilizar un gerente de una empresa constructora e igualmente un gerente de una tienda departamental.

Así mismo, el proceso administrativo puede ser utilizado en cualquier nivel de la organización ya sea directivo o simplemente de supervisión. Para efectos de este trabajo se establece que las etapas del proceso administrativo son: Planeación, Organización, Dirección y Control.

- **Planeación.** Comprende la fijación de objetivos, metas, políticas, procedimientos, programas, presupuestos y pronósticos. En esta función se define que se quiere hacer, como y cuando se va hacer, se determinan cuales son los recursos necesarios. Se debe tener la visión para pronosticar que es lo que va acontecer en el futuro.

- **Organización.** Aquí vamos a determinar quien es el responsable hacer el trabajo, con cuanta autoridad y responsabilidad y de que manera se van a llevar a cabo los planes. Se determina la jerarquía, las funciones y obligaciones de cada miembro de la empresa. Dentro de esta función se agrupan las actividades de acuerdo con un criterio homogenizado que es el encargado de decir cómo se ha realizado, qué se hizo, cómo se hizo, y compara los estudios.
- **Dirección.** Trata de que las tareas se realicen, ver como se están haciendo, guiar a los subordinados, coordinar durante todo el proceso. Como delegar y ejecutar la autoridad, comunicar órdenes de acción a cada órgano de la organización.
- **Control.** En esta función vamos a comparar lo realizado con lo planeado, en caso de haber deficiencias corregir desviaciones determinando la causa de dicha desviación, revisar o ajustar los métodos empleados.

1.2.5. El entorno macroeconómico

Un administrador financiero efectivo debe ser capaz de operar dentro del entorno macroeconómico y legal existente. El administrador financiero debe hacer planes, administrar los activos y obtener fondos en una economía de mercado que se hace más compleja debido a los ciclos en la actividad comercial. Las fluctuaciones económicas o ciclos comerciales afectan la producción de bienes y servicios, los inventarios de los negocios, utilidades y flujos de efectivo. El nivel y las expectativas respecto a la actividad comercial también impactan los tipos de interés y los precios de las acciones. La empresa comercial debe ser capaz de

ajustarse, si va a sobrevivir, a los cambios en la macroeconomía. Una de las funciones principales, en este proceso de ajuste, debe ser desempeñada por el administrador financiero.

El administrador financiero también, debe operar dentro del entorno legal característico de la empresa comercial, la cual puede estar organizada como propiedad individual, sociedad “personalista” o sociedad anónima. La forma de organización que se elija tendrá un impacto considerable sobre asuntos tales como la habilidad para obtener fondos, el pago de utilidades a los propietarios y el riesgo que éstos soportan. También es de importancia el efecto de los impuestos sobre los ingresos disponibles para los propietarios.¹⁹

Nuestra compleja economía de mercado está formada por los gobiernos (federal, estatal y municipal), organizaciones comerciales (y organizaciones no lucrativas), instituciones financieras e intermediarios, y los individuos que operan en la nación. En la actualidad, debemos agregar un sector internacional compuesto por los gobiernos extranjeros, comercios e individuos. Las acciones colectivas e individuales de estas unidades nacionales e internacionales influyen en el nivel de la actividad económica.

El abasto de dinero de la nación y la disponibilidad de crédito pueden ser influidas directamente por las decisiones de política monetaria relativas al nivel de las reservas requeridas y por las tasas de descuento de préstamos establecidas por los bancos comerciales. Nuestra economía de mercado se hace más compleja debido a que usamos políticas monetarias y fiscales para alcanzar ciertos objetivos económicos en el nivel macro. En contraste, con el objetivo de la

¹⁹ Johson, R.W. Administración Financiera, CECSA, 2005, Pág. 31. México.

empresa comercial de maximizar la riqueza, en el cuadro macroeconómico, los objetivos variados pueden ser simultáneamente deseables. El crecimiento sostenible en la producción de bienes y servicios ha sido un objetivo económico tradicional debido a su asociación con un estándar de vida en aumento.

El administrador financiero es el responsable de adquirir los fondos o el dinero necesario para apoyar los activos y las operaciones de la firma. Con bastante frecuencia, esto requiere el financiamiento externo en los mercados de dinero y capital. Es para el mejor interés de la compañía que el administrador financiero se esfuerce en obtener fondos de pasivo y capital al precio más bajo posible. Esto estaría congruente con el objetivo de maximizar la riqueza de los propietarios. Los tipos de interés o réditos representan el precio o costo de los fondos que se adeudan. El costo de los fondos de capital, si bien es más difícil de medir, es el rendimiento requerido por los accionistas o propietarios de la empresa al invertir en ella.²⁰

Es importante para el administrador financiero desarrollar un entendimiento operante de los mercados de dinero y capital. Las empresas en desarrollo necesitan con frecuencia obtener grandes cantidades de fondos de estos mercados. El costo de estos fondos, a su vez, tiene un fuerte impacto sobre el valor de la empresa. En consecuencia, es de importancia crítica la oportunidad de la emisión de obligaciones y acciones para el administrador financiero. Vender obligaciones cuando las tasas de interés están altas, o acciones comunes cuando los precios están deprimidos, aumentará la carga financiera de la empresa. De igual manera, si el gerente financiero permite que la combinación de la deuda y capital contable quede fuera de balance para la empresa, puede perder la flexibilidad financiera.

²⁰ *Ibíd.*, Pág. 32. México.

Por ejemplo, un negocio con grandes cantidades de pasivo en circulación puede encontrar necesario emitir acciones comunes (aun cuando el precio de las acciones esté bajo la próxima vez que necesite fondos a largo plazo).

1.2.6. Formas de organización comercial

En cualquier proceso de planeación, se tienen objetivos muy claros, y más importante aún, existe una interrelación clara y continua entre ellos. Así pues, por ejemplo, el proceso de planeación financiera se alimenta y retroalimenta al proceso de planeación comercial de manera continua evitando que los procesos se ejecuten de manera aislada y se generen inconsistencias entre éstos.

Dentro del proceso de planeación financiera es importante también notar que existen diferentes sub-procesos con diferentes objetivos, en donde se debe poner un gran énfasis en tener procesos de planeación financiera enfocados en entender, y analizar las palancas más importantes del negocio y su impacto financiero, más aún, los procesos se trabajan de manera continua ("rolling") en línea con los cambios frecuentes que existen hoy en día en el negocios.

Si bien la mayoría de las organizaciones comerciales son de propietario individual o sociedades personalistas, las corporaciones o sociedades anónimas son con mucho la forma dominante de organización si tomamos en cuenta sus utilidades y sus activos. Y así como, las sociedades anónimas son financieramente de más importancia que las propiedades únicas y las sociedades personalistas, así las grandes sociedades anónimas pequeñas sobrepasan en número a las

gigantescas. En consecuencia, el gran volumen de las sociedades anónimas son bastante pequeñas y muchas tienen los mismos problemas financieros que las organizaciones de propietario único y las sociedades personalistas.

La propiedad única es un negocio poseído por una sola persona, que es dueña de todos los activos y responsable de todos los pasivos. El propietario recibe las utilidades y soporta las pérdidas incurridas en las operaciones. Los negocios de propietario individual se pueden constituir con suma facilidad.²¹

La sociedad personalista difiere del propietario único principalmente en que hay más de un propietario. La forma más común de sociedad es la sociedad en nombre colectivo, en la cual todos los socios son responsables de las deudas del negocio. Puesto que dos o más individuos que dirigen un negocio con fines lucrativos se pueden considerar como una sociedad, incluso si no hay ningún convenio, es importante extender un contrato formal entre los socios. Entre otras cosas, este contrato debe especificar las aportaciones de capital que harán los socios y sus salarios u otra compensación, y cómo se van a dividir las utilidades y las pérdidas. Si no existe ningún contrato, los socios comparten las utilidades y las pérdidas por igual, sin tomar en cuenta sus contribuciones de capital.

Las sociedades personalistas son tan fáciles de formar como los negocios de propietario individual. Después de formular el contrato, los socios pueden encontrar conveniente entregar una copia al funcionario local correspondiente para su registro.

²¹ *Ibíd.*, Pág. 39. México.

La sociedad de responsabilidad limitada puede establecerse de acuerdo a la ley. En tales organizaciones siempre debe haber por lo menos un socio general que tenga todos los derechos y responsabilidades de los socios generales. Sin embargo, también existen uno o más individuos designados como socios de responsabilidad limitada que no pueden ejercer ningún derecho administrativo, pero pueden participar en las utilidades hasta un grado especificado en el contrato de la sociedad. Lo más importante es que la obligación de un socio de responsabilidad limitada por pérdidas y adeudos está restringida a la cantidad de su aportación inicial. Así, los acreedores de la sociedad no pueden proceder contra los activos personales del socio de responsabilidad limitada.

La forma de organización debe ser adaptable a la cantidad y tipo de fondos necesarios para financiar la compañía. Tanto los negocios de propietario individual como los organizados como sociedad personalista son total y personalmente responsables por las deudas comerciales de sus compañías. En el caso de los negocios de propietario individual y de las sociedades personalistas, el derecho de los acreedores comerciales para proceder en contra de los activos personales de los propietarios está sujeto a la regla de clasificación de activos. Conforme a esta regla, los acreedores comerciales tienen derecho a reclamar en primer lugar, sobre los activos personales del propietario. Si los activos del negocio son insuficientes para satisfacer a los acreedores comerciales, pueden proceder en contra cualesquier activos personales. En consecuencia, cuando existen activos personales, sustanciales, el propietario prospectivo puede elegir la sociedad anónima.

Transferencia de la propiedad.- Otra razón por la que puede ser menos difícil obtener fondos para una sociedad anónima es la relativa facilidad de transferencia

de la propiedad. El propietario único que desee vender sus intereses puede tener que buscar mucho, y con afán, un comprador.

Permanencia.- Los futuros inversionistas también están interesados en la continuidad del negocio. Una propiedad única desaparece con la muerte, separación o retiro del propietario. Una sociedad personalista termina legalmente al retiro, muerte, quiebra o incapacidad de cualquiera de los socios.

En muchos de estos casos puede ser necesario liquidar el negocio para reunir los fondos para pagar la parte de los activos que corresponden al socio o sus herederos. Tal liquidación forzada puede reducir substancialmente los valores de las participaciones de todos los socios. Por tanto, la vida incierta de un negocio de propietario individual o de una sociedad personalista obstaculiza la obtención de fondos por los propietarios y acreedores.

¿Qué tan rápido podrán las organizaciones comerciales responder al cambio en su entorno o en sus necesidades internas? El propietario único no necesita consultar con nadie. Si tiene oportunidad de adquirir propiedades o cambiar de ramo comercial, el propietario puede aprovechar la oportunidad de inmediato. Por otra parte, los socios pueden necesitar consultar con los demás socios, en tanto que los funcionarios de una sociedad anónima pueden necesitar la aprobación de sus directores, quizá hasta de sus accionistas. Puede ser necesario enmendar los estatutos antes de poder emprender alguna acción. Por supuesto, la velocidad de la decisión depende en parte del tamaño de la organización, pero la forma de organización también establece ciertas reglas y reglamentos que afectan la maniobrabilidad de la administración.

1.3. Estados financieros básicos

Ante la apertura de mercados más competitivos, surge la necesidad de reforzar la planeación financiera en la empresas que le permitan medir los riesgos y anticiparse a eventos que le den ventajas competitivas, diseñando estrategias de mercado, optimizando el uso de los recursos, controlando sus costos operativos, haciendo mas eficiente el flujo de su efectivo, orientando sus planes de inversión bajo un concepto de alta rentabilidad e integrando sus esfuerzos a un objetivo común.

Existen muchas personas relacionadas con la empresa que necesitan de la información financiera para tomar decisiones más adecuadas con respecto a su empresa; en este caso se encuentran los bancos, clientes, proveedores, acreedores, y accionistas, entre otros.

Todas estas personas se conocen como usuarios de la información, y la información útil para la toma de decisiones llamada información financiera, misma que comprende ciertos documentos básicos, los cuales se denominan estados financieros.

Los estados financieros proporcionan a sus usuarios información útil para la toma de decisiones. Es esa la razón por la cual se resume la información de todas las operaciones registradas en la contabilidad de una empresa para producir información útil en la toma de decisiones.

Los estados financieros provienen del resumen de la información contable, cada usuario utiliza la información para responder a requerimientos. Debido a que cada

usuario está interesado en diferentes aspectos de la empresa, es lógico pensar en elaborar estados financieros útiles para cada usuario.

Lo anterior es prácticamente imposible, de ahí que existan estados financieros por cada empresa que incluyan toda la información necesaria para la toma de decisiones de cualquier usuario. Por ello, esta información debe ser ordenada y presentada en forma convencional y equiparable de una empresa a otra.

1.3.1. Estado de situación financiera (Balance general)

Este estado financiero muestra la posición financiera de una empresa en un punto específico en el tiempo. Indica las inversiones realizadas por una compañía bajo la forma de activos y los medios a través de los cuales se financiaron los activos, ya sea que los fondos se hubieran obtenido mediante la solicitud de fondos en préstamo (pasivos) o mediante la venta de acciones de capital (capital contable).²²

Algunos aspectos adicionales del balance general:

- 1) Efectivo versus otros activos.- Aunque todos los activos se expresan en términos de monetarios sólo el efectivo representa dinero real. Las cuentas por cobrar son cuentas adeudadas por terceros a favor, los inventarios deben mostrar el dinero invertido en materias primas, producción en proceso y artículos terminados disponibles para venta; por su parte los activos fijos netos reflejan la cantidad de dinero invertida.

²² Besley, Scott, Fundamentos de Administración Financiera, Mc Graw-Hill, Doceava Edición, Pág. 97. 2001.

- 2) Pasivos versus capital contable de los accionistas.- Los derechos contra los activos pueden ser de dos tipos: pasivos (o dinero que adeuda la compañía) y la posición de propiedad de los accionistas. El balance general debe cuadrar; esto significa que el capital contable de los accionistas es un residuo que representa la cantidad que recibirían los accionistas si todos los activos de la empresa pudieran venderse a sus valores en libros y si todos los pasivos pudieran pagarse en valores. Supongamos que los activos disminuyen de valor, por ejemplo, que algunas de las cuentas por cobrar son canceladas por cuentas malas. Si los pasivos permanecen constantes, el valor del capital contable de los accionistas debe disminuir. Por lo tanto el riesgo de las fluctuaciones del valor de los activos es asumido por los accionistas.

- 3) Acciones comunes versus acciones preferentes.- Los accionistas comunes, que son los verdaderos propietarios de la empresa, con frecuencia consideran las acciones preferentes como otra forma de deuda porque los pagos para los accionistas preferentes (los dividendos) son fijos; por lo tanto éstos no se benefician si las ganancias de la compañía crecen. Además, la mayoría de los analistas financieros combinan las acciones preferentes con las deudas cuando evalúan la posición financiera de una empresa porque, a pesar de que no son un pasivo, los dividendos preferentes se consideran una obligación fija de la empresa.

- 4) La cuenta de utilidades retenidas.- Se acumula a lo largo del tiempo a medida que la empresa ahorra, o reinvierte, una parte de sus utilidades en lugar de pagarlas como dividendos. Las otras dos cuentas de capital contable común surgen de la emisión de acciones para obtener nuevos fondos de capital. La división de las cuentas de capital común muestra si la compañía ganó realmente los fondos reportados en sus cuentas de capital contable común o si los fondos provinieron esencialmente de la venta de acciones. Esta información es importante tanto para los acreedores como para los accionistas.

- 5) Alternativas Contables.- Una compañía utiliza un método contable para construir los estados financieros que se proporcionan a los accionistas y otro para propósitos fiscales, para la preparación de reportes internos y otros temas.

- 6) Las dimensiones del tiempo.- El balance general puede concebirse como una fotografía instantánea de la posición financiera de la empresa en un punto en el tiempo. El balance general cambia día tras día a medida que aumentan o disminuyen los inventarios; se añaden o se retiran activos fijos; aumentan o disminuyen los préstamos bancarios, y así sucesivamente.

1.3.2. Estado de resultados.

Frecuentemente denominado estado de pérdidas y ganancias, presenta los resultados de las operaciones de negocios realizadas durante un período específico (un trimestre o un año). Este documento resume los ingresos generados y los gastos en los que haya incurrido la empresa durante el período contable en cuestión. En la mayoría de las corporaciones, el estado de resultados es elaborado a través del método contable conocido como devengado. Esto significa que los ingresos se reconocen cuando se ganan, no cuando se recibe el efectivo, y que los gastos se realizan se incurre en ellos, y cuando se paga el efectivo.²³

El Estado de resultados generalmente incluye varias secciones. La sección operativa reporta los ingresos y los gastos de las principales operaciones. Entre otras cosas, la sección no operativa del estado de resultados incluye todos los costos de financiamiento, tales como los gastos por intereses. Generalmente una segunda sección reporta como una partida separada la cantidad de impuestos que se gravarán sobre los ingresos. El último renglón del estado de resultados es la línea que se presenta al fondo, es decir, la utilidad neta, la cual a menudo se expresa como una cierta cifra por acción de capital común, es decir, como las utilidades por acción.

²³ Besley, Scott, Fundamentos de Administración Financiera, Mc Graw-Hill, Doceava Edición, Pág. 96. 2001.

1.3.3. Estado de utilidades retenidas

Los cambios en las cuentas de capital contable común entre las fechas de los balances generales se reportan en el estado de utilidades retenidas. Es un documento que reporta los cambios en las utilidades retenidas de la empresa como resultado de los ingresos generados y retenidos durante el año. La cifra de utilidades retenidas reportado en el balance general es la suma de las utilidades que se han retenido durante cada uno de los años en que ha operado la empresa. En otras palabras, los cambios en las utilidades retenidas surgen porque los accionistas comunes le permiten a la empresa reinvertir en sí misma fondos que, de otra manera, podrían distribuirse como dividendos. De este modo, las utilidades retenidas, como se reportan en el balance general, no representan fondos en efectivo y no están disponibles para pagarse como dividendos o para cualquier otra cosa.²⁴

1.3.4. Estado de flujo de efectivo

Este documento tiene como propósito mostrar de qué manera las operaciones de la empresa han afectado su posición de efectivo mediante el examen de las inversiones realizadas (aplicaciones de efectivo) y las decisiones de financiamiento que se hayan tomado (fuentes de efectivo). La información que se encuentra en el estado de flujo de efectivo puede ayudar a responder preguntas

²⁴ La cantidad que se reporta en la cuenta de utilidades retenidas no es una indicación de la cantidad de efectivo que tiene la empresa. El efectivo (en la fecha del balance general) se encuentra en la cuenta de efectivo, es decir, una cuenta de activos. Una cifra positiva en la cuenta de utilidades retenidas indica sólo que en el pasado, la empresa ha obtenido un ingreso; pero que sus dividendos han sido inferiores a su ingreso reportado. A pesar de que una compañía reporte utilidades récord y muestre un incremento en la cuenta de utilidades retenida, aún puede tener problemas con sus fondos de efectivo.

tales como: ¿genera la empresa el efectivo que necesita para comprar activos fijos adicionales para el crecimiento? ¿Tiene un exceso de flujos de efectivo que pueda usarse para rembolsar las deudas o invertir en nuevos productos? Esta información es de utilidad tanto para los administradores financieros como para los inversionistas, por lo que el estado de flujo de efectivo es una parte importante del reporte anual.²⁵

Método del tratamiento de fondos.

La responsabilidad de la contabilidad consiste en la elaboración de y presentación de informes que miden el funcionamiento de la empresa, el pago de impuestos y la evaluación de la posición financiera de la empresa. En la elaboración de estados financieros los ingresos se reconocen como tales en el punto o momento de la venta y los egresos, o gastos, cuando se incurre en ellos. Este método suele denominarse **método de acumulaciones**.²⁶

La administración financiera, por su parte se ocupa de suministrar los flujos de efectivo. Mantiene la solvencia de la empresa mediante el análisis y la planeación de los flujos de efectivo necesario para cumplir con sus obligaciones y la adquisición de los activos requeridos para alcanzar las metas que la empresa se ha trazado. Se vale de este **método de efectivo** que reconoce los ingresos y los egresos en función de flujos de efectivo entrantes y salientes.²⁷

²⁵ Ross, Stephen, Finanzas Corporativas, Quinta Edición, Mc Graw-Hill, 2000. Pág. 31

²⁶ Gitman J.Lawrence, Administración Financiera Básica, México. Harla, 1990. Pág. 9

²⁷ *Ibíd.*, Pág. 9.

Flujo de efectivo

Efectivo. Es el circulante al que todos los activos líquidos de la empresa pueden ser aumentados o reducidos.²⁸

Las estrategias básicas que toda organización de negocios debe emplear en el manejo de efectivo son las siguientes:

1. Pagar las cuentas pendientes lo más tarde posible, sin dañar por ello la reputación crediticia de la compañía, aprovechando cualquier descuento en efectivo que resulte favorable
2. Rotar el inventario lo más rápido posible, evitando el agotamiento de existencias que podrían resultar en una pérdida de ventas.
3. Cobrar las cuentas pendientes lo más rápido posible sin perder ventas posibles a causa de técnicas de cobranza que a los clientes podrían parecer sofocantes. Puede utilizarse el recurso de los descuentos en efectivo por pronto pago, a condición de que éstos sean económicamente favorables, a fin de alcanzar este objetivo.²⁹

Ciclo económico financiero a corto plazo. Es el periodo que transcurre entre el desembolso por la compra de materia prima y el momento en que se recibe efectivo por la venta del bien o producto terminado con la materia prima adquirida.³⁰

²⁸ *Ibíd.*, Pág. 204.

²⁹ *Ibíd.*, Pág. 204

³⁰ Hernández Robles F. Contabilidad y Finanzas bases y herramientas actuales. Segunda reimpresión mayo, México, Edit. Pac 1995, Pág. 63

Rotación de efectivo. Número de veces por año en que el efectivo de la empresa se convierte en un producto comerciable, para convertirse luego en el efectivo resultante de su venta.³¹

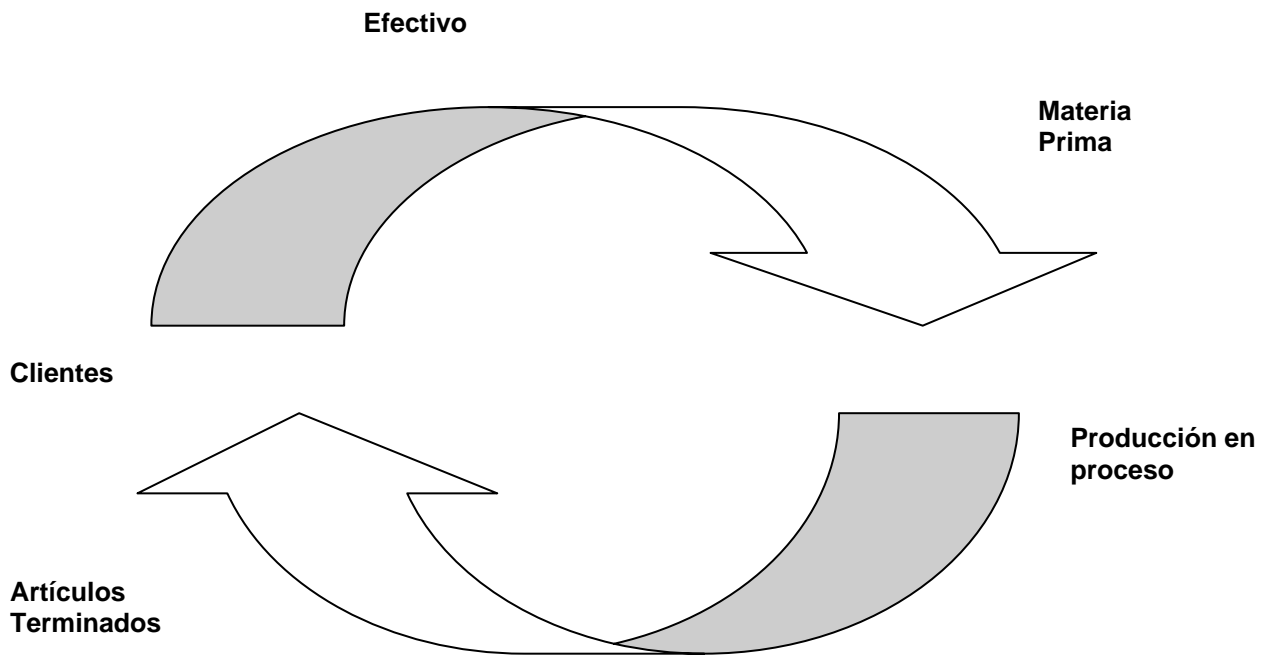


Figura No.3

³¹ Gitman J.Lawrence, Administración Financiera Básica, México. Harla, 1990. Pág. 205

³² Hernández Robles F. Contabilidad y Finanzas bases y herramientas actuales. Segunda reimpresión mayo, México, Edit. Pac 1995, Pág. 65

Cuadro No. 2

Fuentes de efectivo	Aplicaciones de efectivo
Incremento en una cuenta de pasivo de capital contable	Decremento de una cuenta de pasivo o de capital contable
La solicitud de fondos en préstamo o la venta de acciones le proporcionan a la empresa fondos en efectivo.	El pago de un préstamo o la re adquisición de acciones usan fondos en efectivo.
Decremento en una cuenta de activos	Incremento de una cuenta de activos
La venta de inventarios o la cobranza de la cuentas por cobrar proporcionan fondos en efectivo.	La compra de activos fijos o la compra de más inventarios usan fondos en efectivo.

Fuente: Ross Stephen, Finanzas Corporativas, 5/a. Edición, Mc. Crow Hill, 2000, Pag.31.

El flujo total de salida de efectivo de la empresa puede descomponerse en el flujo de efectivo pagado a los accionistas. El flujo de efectivo pagado a los acreedores representa un reagrupamiento de los datos y un registro explícito de los gastos por intereses. A los acreedores se les paga una cantidad que por lo general recibe el nombre de servicio de la deuda. El servicio de la deuda se refiere a los pagos de intereses más los reembolsos de principal (es decir, el retiro de la deuda). Una importante fuente del flujo de efectivo proviene de la venta de nuevos instrumentos de endeudamiento.

Por otra parte, la interpretación de datos financieros es sumamente importante para cada una de las actividades que se realizan dentro de la empresa, por medio de esta los ejecutivos se valen para la creación de distintas políticas de financiamiento externo, así como también se pueden enfocar en la solución de problemas en específico que aquejan a la empresa como lo son las cuentas por cobrar o cuentas por pagar; moldea al mismo tiempo las políticas de crédito hacia

los clientes dependiendo de su rotación, puede además ser un punto de enfoque cuando es utilizado como herramienta para la rotación de inventarios obsoletos. Por medio de la interpretación de los datos presentados en los estados financieros los administradores, clientes, empleados y proveedores de financiamientos se pueden dar cuenta del desempeño que la compañía muestra en el mercado; se toma como una de las primordiales herramientas de la empresa.³³

1.3.5. Estado de cambios en la situación financiera

Se define al Estado de cambios en la situación financiera como el “Estado financiero que nos muestra el origen de los fondos de una empresa, así como las aplicaciones que hicieron de las mismas en un periodo determinado”³⁴. Por su parte, en los principios de contabilidad generalmente aceptados, se menciona que el objetivo de este estado es “proporcionar información relevante y condensada relativa a un periodo determinado, para que los usuarios de los estados financieros tengan elementos adicionales a los proporcionados por los otros estados financieros para:

- Evaluar la capacidad de la empresa para generar recursos.
- Conocer y evaluar las razones de las diferencias entre la utilidad neta y los recursos generados o utilizados por la operación.
- Evaluar la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones, para pagar dividendos, y en su caso, para anticipar la necesidad de obtener financiamiento.
- Evaluar los cambios experimentados en la situación financiera de la empresa derivados de transacciones de inversión y financiamiento ocurridos durante el periodo.”³⁵

³³ Ross, Stephen, Finanzas Corporativas, Quinta Edición, Mc Graw-Hill, 2000. Pág. 33.

³⁴ Perdomo, Abraham. Análisis e Interpretación de Estados Financieros. Edit. ECAFSA Pág. 47

³⁵ IMCP, Boletín B –12, Párrafo 6

De acuerdo a Palepu, Healy y Bernard, los flujos de efectivo deben ser clasificados de acuerdo a tres categorías: de las operaciones, los relacionados con las inversiones y el financiamiento. Los primeros se generan a partir de la venta de bienes y servicios después de pagar el costo de los insumos y operaciones. Los segundos muestran el efectivo pagado por gastos de capital, inversiones, adquisiciones y efectivo recibido por la venta de activos fijos. Los últimos muestran el efectivo captado de los accionistas y tenedores de deuda de la empresa, o que se paga a éstos.

El boletín B-12 señalaba que “las actividades de financiamiento incluyen la obtención de recursos de los accionistas y el reembolso o pago de los beneficios derivados de su inversión: los préstamos recibidos y su liquidación y la obtención y pago de otros recursos obtenidos mediante operaciones a corto y largo plazo, cabe mencionar que actualmente se usan las normas de información financiera (NIF).

Las actividades de inversión incluyen el otorgamiento y cobro de préstamos, la compra y venta de deudas, de instrumentos de capital, de inmuebles, maquinaria y equipo y de otros activos productivos distintos de aquellos que son considerados como inventarios de la empresa.

Y las actividades de operación generalmente están relacionadas con la producción y distribución de bienes y prestación de servicios. Normalmente las actividades de operación están relacionadas con transacciones y otros eventos que tienen efectos en la determinación de la utilidad neta y/o con aquellas actividades que se traducen en movimientos de los saldos de las cuentas directamente relacionadas

con la operación de la entidad y que no quedan enmarcadas en las actividades de financiamiento o de inversión antes definidas.”³⁶

Se puede observar, que es clara la clasificación y división que se hace de las diferentes actividades que se realizan en las entidades económicas y no existen criterios contradictorios dentro de lo que plantean los autores. Siendo el Estado de cambios en la situación financiera, una herramienta que ayuda a resolver algunas preguntas relacionadas con la dinámica de flujos de efectivo de una empresa, como por ejemplo:

- ¿Qué tan fuerte es la generación interna de flujos de efectivo?
- ¿Son los flujos de efectivo de operación negativos o positivos? ¿Por qué?
- ¿Tiene la empresa la capacidad de cumplir con sus obligaciones financieras de corto plazo?
- ¿Puede seguir cumpliendo estas obligaciones sin reducir su flexibilidad financiera?
- ¿Cuánto efectivo invirtió la empresa en crecimiento? ¿Son coherentes estas inversiones con su estrategia de negocios? ¿Utilizó la empresa sus flujos de efectivo internos para financiar el crecimiento, o se apoyó en financiamiento externo?

³⁶ IMCP, Boletín B -12, Párrafos 10 -12

- ¿En qué tipo de financiamiento externo se apoya la entidad? ¿Es coherente el financiamiento con el riesgo global de negocios de la empresa?
- ¿Tiene la empresa excedentes de flujos de efectivo después de realizar sus inversiones de capital? ¿Es una tendencia de largo plazo? ¿Qué planes tiene la administración para utilizar los flujos de efectivo libres?³⁷

Con base a la respuesta obtenida de estas preguntas, un inversionista puede decidir si le interesa participar en el negocio, si lo considera atractivo, y sobretodo, si es confiable para depositar en él su dinero.

Se debe considerar que existen varios factores que afectan la capacidad de una empresa para generar flujos de efectivo positivos de sus operaciones. Por ejemplo, las entidades sanas que se encuentran en una situación estable, deben generar más efectivo de sus clientes que el que dedican a gastos de operación. Mientras que las empresas en crecimiento, pueden experimentar flujos de efectivo de operación negativos, ya que invierten estos recursos en ciertas partidas clave para su desarrollo.

La administración del capital de trabajo de la empresa también afecta la posibilidad de que se generen flujos de efectivo positivos de sus operaciones. Las inversiones netas en capital de trabajo son una función de las políticas de crédito, las políticas de pago y el crecimiento esperado en ventas de la entidad.

³⁷ Palepu, Healy, Bernard. Análisis y valuación de negocios mediante estados financieros. Segunda edición, Editorial Thomson Learning, 2002 Pág. 9-22 – 9-27.

Cualquier flujo positivo de efectivo de operación que quede después de hacer las inversiones de capital de trabajo, permite que la empresa aproveche oportunidades de crecimiento de largo plazo. Si estos remanentes, después de las inversiones en capital de trabajo no son suficientes como para financiar sus inversiones de largo plazo, la entidad tendrá que apoyarse en el financiamiento externo para fondear su crecimiento; tales empresas tienen menor flexibilidad para emprender inversiones de largo plazo que las que pueden utilizar sus fondos internos para financiar su crecimiento, ya que no es fácil comunicar a los mercados de capital los beneficios de tales inversiones.

Cualquier excedente de flujos de efectivo después de realizar las inversiones de largo plazo, constituye flujos de efectivo libres que quedan disponibles tanto para los tenedores de deuda como de capital. Las entidades que tienen flujos de efectivo libres negativos, se ven en la necesidad de tomar fondos adicionales en préstamo para poder cumplir con sus obligaciones de pagos de deuda o intereses, o bien, recortan algunas de sus inversiones en capital de trabajo o en inversiones de largo plazo con lo cual limitan el crecimiento que tenían planeado.

1.4. Análisis e interpretación de la información financiera

El análisis e interpretación de los informes financieros se caracteriza porque es un conjunto de procedimientos y recursos que proporcionan la situación y estado en el que se encuentra la organización, con el propósito de poder visualizar de manera general y particular y tener elementos objetivos para tomar decisiones, con el fin de optimizar sus resultados.

“Por interpretación debemos entender la *apreciación relativa de conceptos y cifras del contenido de los estados financieros, basado en el análisis y la comparación*”.

38

1.4.1. El análisis financiero

Concepto del análisis financiero.

En el sector construcción, por ejemplo y desde mi punto de vista, existen diferentes categorías de empresas que tienen actividades económicas específicas, tales como, industria, comercio y servicios.

Consideramos que se deben establecer al menos seis categorías y subcategorías de empresas, definidas según los parámetros de referencia para los criterios establecidos en empleo, ventas anuales y activos:

1. Empresas dedicadas a la construcción de edificaciones: viviendas unifamiliares, viviendas multifamiliares, comerciales, industriales, oficinas institucionales y otras.
2. Empresas de construcción de obras de vialidad, hidráulicas, saneamiento ambiental, electricidad, y obras especiales, tales como, puertos, aeropuertos, obras ferroviarias, entre otras.

³⁸ Perdomo, Abraham. Análisis e Interpretación de Estados Financieros. Tercera edición, México, Editorial ECAFSA. 1996. Pág. 65

3. Empresas de construcción de partes de obras: fundaciones, estructuras, albañilería, plomería electricidad, pintura, herrería, carpintería, señalización, tratamiento de agua.
4. Empresas productoras de materiales de construcción: asfalto, cemento, concreto, bloques y otros materiales.
5. Empresas de Servicios profesionales, tales como, consultoría, proyectos, inspecciones, control de calidad y bienes raíces. y...
6. Empresas dedicadas al comercio de distribución y venta de materiales de construcción, ferreterías, entre otros.

Con base a esta clasificación, podremos dimensionar realmente el sector mipymes de la construcción y establecer en forma diferenciada programas de apoyo y de elevación de la competitividad.

Una de las funciones más importantes del administrador financiero es la planeación. Para formular planes, debe ser capaz de evaluar la condición pasada y presente de la compañía. Los planes deben ajustarse a las capacidades financieras de la empresa. En consecuencia, el administrador financiero debe saber la forma de analizar las operaciones y la posición financiera de la empresa antes de que puedan apreciarse sus capacidades.³⁹

El análisis financiero se puede efectuar desde dos puntos de vista: externo e interno. El primer enfoque es el de un extraño, un acreedor o un propietario.

³⁹ R.W. Johnson, Administración Financiera CECSA, 2005. Pág. 77.

Puesto que han proporcionado fondos en el pasado y es muy posible que se le pida que comprometa más, el administrador financiero debe examinar desde el punto de vista de ellos, los datos que tendrán disponibles sobre la compañía.

El análisis financiero se puede clasificar de acuerdo con el tipo de información con que se está trabajando; así, por ejemplo, hacemos análisis vertical cuando trabajamos con los estados financieros de una empresa de un mismo año, y se lleva a cabo un análisis horizontal cuando se trabaja con estados financieros de varios años. El análisis financiero puede ser vertical u horizontal, dependiendo de los objetivos del análisis

Cuando realizamos un análisis vertical, deseamos resolver algunas dudas relacionadas con la situación financiera presente de nuestra empresa. En cambio, cuando efectuamos un análisis horizontal, deseamos conocer su comportamiento histórico.

Todas las personas que están circundadas por un entorno socio-económico cambiante, en el cuál la incertidumbre de lo que pueda pasar con sus empresas es una constante, necesitan disponer de métodos o herramientas para evaluar su funcionamiento en cualquiera de los períodos de su existencia, en el pasado apreciar, la verdadera situación que corresponde a sus actividades, en el presente para realizar cambios en bien de la administración y en el futuro para realizar proyecciones para el crecimiento de la organización.

Se pone de manifiesto que la supervivencia de estos entes esta íntimamente ligada con la gestión y comportamiento de todos los agentes que intervienen en los procesos de intercambio (tanto internos como externos) de su operación diaria,

para ello se han implementado una serie de técnicas para juzgar todos estos aspectos que pueden proporcionar en cualquier instante información útil y precisa de la empresa que ayudarán a tomar decisiones rápidas y eficaces en un momento determinado.

El pilar fundamental del análisis financiero esta contemplado en la información que proporcionan los estados financieros de la empresa, teniendo, en cuenta las características de los usuarios a quienes van dirigidos y los objetivos específicos que los originan, entre los más conocidos y usados son el Balance General y el Estado de Resultados (también llamado de pérdidas y ganancias), que son preparados, casi siempre, al final del período de operaciones por los administraciones y en los cuales se evalúa la capacidad del ente para generar flujos favorables según la recopilación de los datos contables derivados de los hechos económicos.

También existen otros estados financieros que en ocasiones no son muy tomados en cuenta y que proporcionan información útil e importante sobre el funcionamiento de la empresa, entre estos están: el estado de variaciones en el capital contable, el de cambios en la situación financiera y el de flujo de efectivo.

Herramienta o técnica que aplica el administrador financiero, para la evaluación histórica de un organismo social, público o privado. La evaluación histórica, es decir la evaluación del pasado de la empresa ya sea pública o privada se hace desde el punto de vista financiero.

Las razones financieras pueden usarse ya sea en forma de análisis transversal o industrial, o un análisis histórico o de series cronológicas. Ambos deben utilizarse

siempre que sea posible, para ayudar al administrador financiero a evaluar los desempeños relativos y tendencias de la compañía. Sin embargo, las razones deben usarse con precaución.

La administración financiera de negocios busca identificar los cursos de acción que tienen el mayor efecto positivo en el valor de la empresa para sus propietarios. Para esto es necesario establecer cuál es el valor de la empresa en el momento de la decisión y a través de qué caminos puede aumentarse este valor (actuando sobre los recursos que se emplean y los medios de financiamiento que se utilizan). El análisis financiero proporciona a los directivos y propietarios una medida del efecto esperado que tienen las decisiones estratégicas y de gestión en el valor de la empresa.

Los inversionistas y prestamistas también usan el análisis financiero para evaluar el grado en que podrán alcanzar sus objetivos con las decisiones que tomen. Los inversores de capital examinan la conveniencia de aportar dinero a una empresa (por ejemplo, comprando sus acciones). Por ello, están interesados en interpretar correctamente las ganancias actuales de la empresa y las perspectivas de ganancias futuras y de los fondos que estarán disponibles para dividendos.

Los acreedores comerciales y los prestamistas (acreedores financieros) buscan establecer de un modo adecuado la capacidad de pago de la empresa a la cual le conceden crédito. Para ello también se interesan en las perspectivas de la generación de fondos de la empresa y en la evolución de sus condiciones patrimoniales y de desempeño competitivo.

Es importante que los directivos y propietarios comprendan cuál es la evaluación de la empresa que realizan los inversionistas y los acreedores, a fin de negociar mejor las operaciones de aportes de capital o contratación de pasivos. Es necesario, entonces, que analicen aquellos aspectos y explicaciones que afectan esa evaluación.

Los indicadores o razones financieras son unos coeficientes, proporciones o porcentajes que resumen información procedente del estado de situación financiera, del estado de resultados u otros estados contables. Los indicadores que se construyen son de fácil manejo y comprensión, ya que eliminan el efecto tamaño. De ser posible dicha información financiera debe compararse con la procedente de las empresas líderes del sector, o con la empresa media de la industria. También convendría analizar la evolución de una serie de razones correspondientes a la misma empresa, al objeto de detectar la mejora o empeoramiento de los diferentes problemas financieros que pueden presentarse.

1.4.1.1. Métodos de análisis financiero

Para el análisis financiero de una empresa de la mipyme de, es necesario *identificar la información pertinente y utilizar herramientas que permitan un tratamiento adecuado de esa información*. En el análisis financiero se usan cuatro tipos de técnicas:

- 1) técnicas de *interpretación de datos* (tanto de la empresa como de los mercados de bienes y financieros)
- 2) técnicas de *evaluación competitiva y estratégica*

3) técnicas de *pronóstico y proyección*

4) técnicas de *cálculo financiero*

En todas las situaciones en que se aplica el análisis financiero se realiza alguna forma de *interpretación de la situación actual de la empresa (diagnóstico de la empresa)* y de *proyección de su desempeño esperado (considerando situaciones alternativas)*. *Diagnóstico*: ¿qué excedente se obtiene actualmente? ¿Es adecuado según el crecimiento y el financiamiento? *Proyección*: ¿cuál sería el excedente si se decide una inversión adicional, o se modifica el modo de gestión? (por ejemplo, si se modifican las condiciones de venta a los clientes, o se cambia el proceso de producción).

La proporción de *diagnóstico* y de *evaluación de alternativas* que contiene el análisis depende de la decisión que se considera y la posición del interesado (interno o externo a la empresa). Sin embargo, *hasta la más simple interpretación de la situación actual implica algún juicio acerca del desempeño esperado*; en muchos casos, este juicio consiste en una sencilla extrapolación de la situación actual. (¿Qué pasa si se mantienen las condiciones actuales, tanto de los mercados como de la gestión de los recursos?)

“El método de análisis financiero como técnica aplicable a la interpretación, muestra el orden que se sigue para separar y conocer los elementos descriptivos y numéricos que integran el contenido de los estados financieros”.⁴⁰

⁴⁰ Perdomo Moreno, Abraham, op cit. Nota 31. Pág. 28.

1.4.1.2. Clasificación de los métodos de análisis financiero

Existen varios métodos para analizar el contenido de los estados financieros de una mipyme, por un ejemplo en la construcción, tomando como base la técnica de la comparación, podemos clasificarlos en forma enunciativa y no limitativa, como sigue:

1. Método de análisis vertical

- a) Procedimiento de porcentos integrales
- b) Procedimiento de razones simple
- c) Procedimiento de razones estándar

2. Método de análisis horizontal

- a) Procedimiento de aumentos y disminuciones

3. Método de análisis histórico

- a) Procedimiento de las tendencias, que para efectos de comparación, se puede presentar a base de:
 - Serie de cifras o valores
 - Serie de variaciones
 - Serie de índices.

El método vertical, es decir, estático, se aplica para analizar un estado financiero a fecha fija o correspondiente a un periodo determinado. Se emplea para analizar estados financieros como el Balance General y el Estado de Resultados, comparando las cifras en forma vertical.

El método horizontal, o sea, dinámico, se aplica para analizar dos estados financieros de la misma empresa de la mipyme a fechas distintas o correspondientes a dos periodos o ejercicios.

Es un procedimiento que consiste en comparar estados financieros homogéneos en dos o más periodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un periodo a otro. Este análisis es de gran importancia para la empresa, porque mediante él se informa si los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos o negativos; también permite definir cuáles merecen mayor atención por ser cambios significativos en la marcha.

A diferencia del análisis vertical que es estático porque analiza y compara datos de un solo periodo, este procedimiento es dinámico porque relaciona los cambios financieros presentados en aumentos o disminuciones de un periodo a otro. Muestra también las variaciones en cifras absolutas, en porcentajes o en razones, lo cual permite observar ampliamente los cambios presentados para su estudio, interpretación y toma de decisiones.

El método histórico, se aplica para analizar una serie de estados financieros de la misma empresa, a fechas o períodos distintos.

El siguiente esquema muestra el análisis de una serie de estados financieros⁴¹:

Figura No.4



1.4.1.3. Análisis de las razones financieras

Uno de los instrumentos más usados para realizar análisis financiero de entidades es el uso de las Razones Financieras, ya que estas pueden medir en alto grado de la eficacia y comportamiento de la empresa. Estas presentan una perspectiva amplia de la situación financiera, puede precisar el grado de liquidez, de rentabilidad, el apalancamiento financiero, la cobertura y todo lo que tenga que ver con su actividad.

Las razones financieras, son comparables con las de la competencia y llevan al análisis y reflexión del funcionamiento de las empresas frente a sus rivales, a continuación se explican los fundamentos de aplicación y cálculo de cada una de ellas.

⁴¹Perdomo Moreno Abraham, Modelos Básicos de Planeación Financiera. México, Editorial ECASA, 2001. Pág.28.

Razones de Liquidez.- La liquidez de una organización es juzgada por la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que éstas se vencen. Se refieren no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes.

Un activo líquido es aquel que fácilmente puede convertirse en efectivo sin una pérdida significativa de su valor original. La conversión de los activos en efectivo, especialmente los activos circulantes como los inventarios y las cuentas por cobrar, es el medio principal de una empresa para obtener los fondos que necesita para liquidar sus cuentas circulantes. Por consiguiente la posición líquida de una empresa trata con la cuestión de qué tan capaz sea para satisfacer sus obligaciones circulantes. Los activos a corto plazo, o activos circulantes, son más fáciles de convertir en efectivo (son más líquidos) que los activos a largo plazo. Por lo tanto, en general, una empresa se consideraría más líquida que otra, si tuviera una mayor proporción de sus activos totales bajo la forma de activos circulantes.

Un área o dimensión de la empresa que no se muestra en forma directa en ninguno de los modelos financieros básicos, es la posición de su liquidez. Esta es la capacidad para cubrir las obligaciones a corto plazo de los acreedores, cuando tales obligaciones lleguen a su vencimiento. Cuanto menos líquida sea una empresa, más grande será el riesgo. Las obligaciones crediticias se pagan con efectivo, por lo que estos flujos determinan en última instancia la solvencia de la compañía.

Capital de Trabajo Neto (CTN): Esta razón se obtiene al descontar de las obligaciones corrientes de la empresa todos sus derechos corrientes. $CTN = \text{Pasivo Corriente} - \text{Activo Corriente}$

La administración del Capital de Trabajo es sumamente importante, pues los activos circulantes de una empresa típica industrial representan más de la mitad de sus activos totales. En el caso de una empresa distribuidora, estos activos representan aún más.

Para que una empresa opere con eficiencia, es necesario supervisar y controlar con cuidado las cuentas por cobrar y los inventarios. En el caso de una empresa de rápido crecimiento, esto es muy importante, debido a que la inversión en estos activos puede fácilmente quedar fuera de control. Niveles excesivos de activos circulantes pueden propiciar que la empresa obtenga un rendimiento por debajo del estándar sobre la inversión. Sin embargo, las empresas con niveles bajos de activos circulantes pueden incurrir en déficit y dificultades para mantener operaciones estables.

Índice de Solvencia (IS): Este considera la verdadera magnitud de la empresa en cualquier instancia del tiempo y es comparable con diferentes entidades de la misma actividad.

Este índice mide la relación que existe entre el Total de los Activos Reales, es decir el Total de los Activos Fijos y Circulantes deduciéndole los gastos de depreciación y amortización y aquellas partidas compensatorias de elementos del Activo, con relación a las deudas totales, es decir los Recursos Ajenos o Total del Pasivo. Este índice constituye la garantía frente a terceros, formada por todos los bienes reales de la empresa.

Llamado también de circulante. Es la capacidad de una empresa para pagar sus pasivos circulantes. Se determina dividiendo los activos circulantes entre los pasivos circulantes. Se considera una regla práctica que un índice de solvencia de 2 a 1 indica una situación financiera sana. Es conveniente comparar este índice con los del promedio de la industria para determinar lo adecuado de las políticas que afectan los índices financieros. Un índice de solvencia excepcionalmente bajo

indica que la compañía se encontrará con dificultades para pagar su pasivo a corto plazo; mientras que un índice muy elevado sugiere que los fondos no están empleándose bien dentro de la empresa y que, por tanto, se cuenta con dinero ocioso.⁴²

$$IS = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Índice de la Prueba del Acido (ACIDO): Esta prueba es semejante al índice de solvencia, pero dentro del activo corriente no se tiene en cuenta el inventario de productos, ya que este es el activo con menor liquidez.

Mide la capacidad de pago inmediata que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo. Recibe también el nombre de “Prueba del Ácido”. Únicamente toma en cuenta caja y las cuentas por cobrar para poder pagar las deudas a corto plazo.

$$ACIDO = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Rotación de Inventario (RI): Este mide la liquidez del inventario por medio de su movimiento durante el período.

$$RI = \frac{\text{Costo de lo vendido}}{\text{Inventario promedio}}$$

Plazo Promedio de Inventario (PPI): Representa el promedio de días que un artículo permanece en el inventario de la empresa.

⁴² www.cnbv.gob.mx/recursos/Glosario11.htm

$$\text{PPI} = \frac{360}{\text{Rotación del inventario}}$$

Rotación de Cuentas por Cobrar (RCC): Mide la liquidez de las cuentas por cobrar por medio de su rotación.

$$\text{RCC} = \frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{\text{Promedio de Cuentas por Cobrar}}$$

Plazo Promedio de Cuentas por Cobrar (PPCC): Es una razón que indica la evaluación de la política de créditos y cobros de la empresa.

$$\text{PPCC} = \frac{360}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}}$$

Rotación de Cuentas por Pagar (RCP): Sirve para calcular el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo en el curso del año.

$$\text{RCP} = \frac{\text{Compras anuales a crédito}}{\text{Promedio de Cuentas por Pagar}}$$

Plazo Promedio de Cuentas por Pagar (PPCP): Permite vislumbrar las normas de pago de la empresa.

$$\text{PPCP} = \frac{360}{\text{Rotación de Cuentas por Pagar}}$$

Razones de Endeudamiento. Estas razones indican el monto del dinero de terceros que se utilizan para generar utilidades, estas son de gran importancia ya que estas deudas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo.

Razones de Endeudamiento (RE): Mide la proporción del total de activos aportados por los acreedores de la empresa.

$$RE = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

Razón Pasivo – Capital (RPC): Indica la relación entre los fondos a largo plazo que suministran los acreedores y los que aportan los dueños de las empresas.

$$RPC = \frac{\text{Pasivo a largo plazo}}{\text{Capital Contable}}$$

Razón Pasivo a Capitalización Total (RPCT): Tiene el mismo objetivo de la razón anterior, pero también sirve para calcular el porcentaje de los fondos a largo plazo que suministran los acreedores, incluyendo las deudas de largo plazo como el capital contable.

$$RPCT = \frac{\text{Deuda a largo plazo}}{\text{Capitalización Total}}$$

Razones de Rentabilidad.- Estas razones permiten analizar y evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños.

Por ejemplo, si consideramos la estimación correspondiente a la variable tamaño (el logaritmo del número de empleados), podría constatarse que el colectivo de las mipymes del sector de Construcción de la ciudad muestra rendimientos crecientes

a escala (el coeficiente es significativamente distinto de cero). Esto podría ser indicativo de que estas organizaciones no han alcanzado un tamaño próximo al eficiente (en cuanto a número de empleados), a partir del cual, los incrementos en el nivel de producción (diferencia entre los ingresos por la venta de bienes y servicios y los gastos en la adquisición de bienes y servicios) no proporcionarían reducciones de los costos. En cualquier caso, es necesario profundizar en el comportamiento de diferentes grupos de organizaciones para ir más allá del comportamiento de la empresa.

Margen Bruto de Utilidades (MB): Indica el porcentaje que queda sobre las ventas después que la empresa ha pagado sus existencias.

$$MB = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de lo vendido}}{\text{Ventas}}$$

Margen de Utilidades Operacionales (MO): Representa las utilidades netas que gana la empresa en el valor de cada venta. Estas se deben tener en cuenta deduciéndoles los cargos financieros o gubernamentales y determina solamente la utilidad de la operación de la empresa.

Margen Neto de Utilidades (MN): Determina el porcentaje que queda en cada venta después de deducir todos los gastos incluyendo los impuestos.

Rotación del activo Total (RAT): Indica la eficiencia con que la empresa puede utilizar sus activos para generar ventas.

$$RAT = \frac{\text{Ventas Anuales}}{\text{Activos Totales}}$$

Rendimiento de la Inversión (REI): Determina la efectividad total de la administración para producir utilidades con los activos disponibles

$$\text{REI} = \frac{\text{Utilidades netas después de impuestos}}{\text{Activos Totales}}$$

Rendimiento del capital Común (CC): Indica el rendimiento que se obtiene sobre el valor en libros del capital contable.

$$\text{CC} = \frac{\text{Utilidades netas después de impuestos} - \text{Dividendos preferentes}}{\text{Capital Contable} - \text{Capital Preferente}}$$

Utilidades por acción (UA): Representa el total de ganancias que se obtienen por cada acción ordinaria vigente.

$$\text{UA} = \frac{\text{Utilidades disponibles para acciones ordinarias}}{\text{Número de acciones ordinarias en circulación}}$$

Dividendos por acción (DA): Esta representa el monto que se paga a cada accionista al terminar el período de operaciones

$$\text{DA} = \frac{\text{Dividendos Pagados}}{\text{Número de acciones ordinarias vigentes}}$$

Razones de Cobertura.- Estas razones evalúan la capacidad de la empresa para cubrir determinados cargos fijos. Estas se relacionan más frecuentemente con los cargos fijos que resultan por las deudas de la empresa.

Veces que se ha ganado el interés (VGI): Calcula la capacidad de la empresa para efectuar los pagos contractuales de intereses.

$$\text{VGI} = \frac{\text{Utilidad antes de intereses e impuestos}}{\text{Erogación anual por intereses}}$$

Cobertura Total del Pasivo (CTP): Esta razón considera la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones por intereses y la capacidad para rembolsar el principal de los préstamos o hacer abonos a los fondos de amortización.

$$\text{CTP} = \frac{\text{Ganancias antes de intereses e impuestos}}{\text{Intereses más abonos al pasivo principal}}$$

Razón de Cobertura Total (CT): Esta razón incluye todos los tipos de obligaciones, tanto los fijos como los temporales, determina la capacidad de la empresa para cubrir todos sus cargos financieros.

$$\text{CT} = \frac{\text{Utilidades antes de pagos de arrendamientos, intereses e impuestos}}{\text{Intereses + abonos al pasivo principal + pago de arrendamientos}}$$

Al terminar el análisis de las anteriores razones financieras, se deben tener los criterios y las bases suficientes para tomar las decisiones que mejor le convengan a la empresa, aquellas que ayuden a mantener los recursos obtenidos anteriormente y adquirir nuevos que garanticen el beneficio económico futuro, también verificar y cumplir con las obligaciones con terceros para así llegar al objetivo primordial de la gestión administrativa, posicionarse en el mercado obteniendo amplios márgenes de utilidad con una vigencia permanente y sólida frente a los competidores, otorgando un grado de satisfacción para todos los órganos gestores de esta colectividad.

CAPÍTULO II. LA PLANEACIÓN FINANCIERA

CAPÍTULO II. LA PLANEACIÓN FINANCIERA

La planeación financiera es parte de la administración financiera, la cual se encarga de implementar las estrategias, procedimientos o políticas de una serie de operaciones, basados en los objetivos y fines que tienen las empresas. Esto se logra a través del análisis de la información pasada, presente con proyecciones a futuro.

La planeación financiera, es una herramienta de dirección indispensable para definir el rumbo que debe seguir una organización para alcanzar sus objetivos estratégicos, mediante un accionar armónico de todos sus integrantes y funciones. Su implantación eficaz la convierte en el más importante instrumento de comunicación organizacional, tanto internamente como también para los terceros que necesitan tomar decisiones (créditos, emisión y suscripción de acciones y bonos de deuda, etc.) en función de sus planes. Es también un excelente impulsor del aprendizaje continuo, que los procesos de cambio permanente que exigen a toda organización, para mantenerse competitiva en un entorno cada vez más globalizado.

La planeación financiera expresa la forma en que se deben cumplir los objetivos financieros. Por tanto, un plan financiero es la declaración de lo que se pretende hacer en el futuro. Casi todas las decisiones requieren largos períodos de espera, lo que significa que se requiere mucho más tiempo para implementarlas.

2.1. Concepto, importancia y objetivos de la planeación financiera

Concepto.- Estudia, evalúa y proyecta los conceptos y las cifras que prevalecerán en el futuro de una empresa para tomar decisiones y lograr maximizar el capital contable a largo plazo. ¹

Herramienta que aplica el administrador financiero, para la evaluación proyectada, estimada o futura de una empresa pública, privada, social o mixta y que sirva de base para tomar decisiones acertadas. ²

Evaluar las alternativas de inversión y financiamiento que tiene la compañía. Incluye la búsqueda de decisiones óptimas de la proyección de las consecuencias de tales decisiones para la compañía en forma de un plan financiero y la comparación del desempeño futuro contra ese plan.³

La planeación financiera es parte de la administración financiera, la cual se encarga de implementar las estrategias, procedimientos o políticas de una serie de operaciones, basados en los objetivos y fines que tienen las empresas. Esto se logra a través del análisis de la información pasada, presente con proyecciones a futuro.

La importancia de la planeación financiera.- radica en que el gran número de fracasos comerciales son provocados por la ausencia de estos. Prever y crear alternativas de acción que faciliten la toma de decisiones en materia financiera y

¹ Perdomo Moreno, Abraham, "Administración Financiera". Pág. 4.

² *Ibíd.* Pág. 7.

³ Douglas, R. "Fundamentos de Administración Financiera". Prentice Hall, México, Pág. 648

reducir lo más posible los grados de incertidumbre y de riesgo que el entorno pueda provocar.

Con su adecuada implementación se integra la capacidad de generar flujos de efectivo controlables y allegarse de manera oportuna, suficiente y económicamente de recursos.

Los problemas financieros se agudizan cuando menos se espera, pero si se planea adecuadamente se tendrían las alternativas de acción, en caso contrario el costo de tomar decisiones de manera urgente sin previo estudio puede ser una rápida salida en el momento, pero un costo alto o innecesario en poco tiempo.

Las mipymes, como en todas las empresas deben crear una cultura de previsión que les ayude a sobresalir y hacer frente a los problemas que día con día se presentan. Además, la planeación financiera ayuda a eliminar las posibles inseguridades del negocio, crea nuevas disciplinas que a su vez se ven reflejadas en los siguientes beneficios.

Orientación Futura.- El proceso de planeación nos obliga a pensar en el futuro creando nuevas ideas.

Objetividad.- Se deja de lado las especulaciones basadas en decisiones puramente políticas o emocionales.

Desarrollo de empleados.- El proceso de planeación recibe aportes de muchas personas, la capacidad para proporcionar tales aportes hace que un empleado se sienta más participe en la compañía, esto fomenta la coordinación y la

cooperación y ayuda a preparar a un empleado para crecer junto con los cambios en la empresa.

Requisitos de los prestadores.- Se necesitan planes financieros para pedir dinero prestado, sobre todo la primera vez. Tales planes indicaran el uso que se dará al dinero y mostrarán las entradas y salidas de dinero futuras que la compañía espera tener, incluidos los pagos de intereses del préstamo.

Mejor Evaluación del Desempeño.- En ocasiones los buenos o malos resultados de la compañía, no son el resultado del buen o mal desempeño de nuestros trabajadores, sino mera coincidencia o bien muy buena suerte, un plan financiero proporciona una referencia para identificar las razones de las diferencias entre los resultados y los pronósticos.

Preparación para contingencias.- Un buen plan financiero incluye planes de contingencia para resultados poco probables, esto es muy importante que se tome en cuenta dentro de las Pymes, ya que son muy susceptibles a los cambios económicos, y el tener conocimiento de que medidas ayudarían en caso de ocurrir alguna contingencia, salvaría a muchas de estas empresas de la quiebra.

Objetivos de la planeación financiera.- La fijación de los objetivos es vital en la vida de todo organismo social, de éstos dependerá su éxito, porque ellos son la razón de su existencia, dada su gran importancia, no conviene fijarlos a la ligera y sin analizar con profundidad las posibles consecuencias tanto positivas como negativas que esto producirá en la vida de la empresa.

El objetivo es una serie de metas determinadas de manera cronológica que pretenden realizar las operaciones de la manera más efectiva.

- Un objetivo cuantificable es una Meta
- Un objetivo en meta es un Programa
- Un objetivo en recursos financieros es un Presupuesto

Para lograr un mayor éxito en la fijación de objetivos se citan las siguientes reglas:

1. Deben ser posibles de obtener y ser factibles en su realización
2. Deben incluir la forma concreta en que contribuyen al progreso de la empresa.
3. El objetivo es solución, la función solo es acción, por lo cual no se deben de confundir ambos conceptos.
4. Para facilitar su presentación se necesita mencionar la acción, el para que y explicarlo.

El objetivo principal, es la evaluación de la información proyectada, estimada o futura que sirva de base para tomar decisiones acertadas. Existen diferentes clasificaciones de los objetivos, como los mediatos e inmediatos, los generales, etc. Pero para fines de un plan financiero se toma en cuenta la clasificación de los objetivos con respecto al tiempo los cuales se dividen en:

Objetivos a corto plazo.- Involucra las metas a las que se desea llegar en un plazo no mayor a un año, los resultados de estas metas generalmente contemplan el estudio de rotaciones de inventario, de cartera o bien de algunos gastos fijos.

Objetivos a mediano plazo.- Estas son determinadas en un tiempo menor a tres años pero mayor a uno. Entre ellas se encuentran de manera común los contratos

se servicios pagados por un año, o bien las inversiones o planes de crecimiento de ventas o la disminución de costos implementado inversión en tecnología.

Objetivos a largo plazo.- Son también llamados de estructura dado la importancia que tienen, están enfocadas a determinar las metas de más de tres años, involucra todas las áreas de la organización, y generalmente se dirigen al crecimiento y desarrollo global de la empresa así como de todos los elementos que la vinculan.

Los objetivos determinados por el tiempo tienen la característica de ser flexibles y reestructurados, aunque mal enfocados pueden ser un elemento para eliminar fuentes de oportunidades.

La planeación financiera es la herramienta prioritaria que facilita la elaboración de estos objetivos para emprender y desarrollar eficientemente las actividades de la empresa.

Los objetivos específicos que busca toda la planeación financiera son:

- Análisis y evaluación de premisas en oportunidades y amenazas financieras.
- Análisis de alternativas y soluciones con respecto al costo de oportunidad
- Adecuada asignación de recursos bajo un esquema de prioridad
- Establecer los presupuestos como instrumentos de control operativo
- Optimizar los recursos de la empresa como el capital para la generación de nuevos ingresos

- Informar de manera oportuna la eficiencia financiera y gestiona administrativas de la empresa
- Determina la necesidad de buscar fuentes de financiamiento
- Pronosticar de manera oportuna la falta de liquidez y crear políticas de políticas de restricción en gastos superfluos.

Estos son algunas ventajas de la aplicación de la planeación financiera en una mipyme.

- Medir el impacto de decisiones de negocio en el corto o mediano plazo.
- Cuantificar el cambio en variables que afectan el valor de la mipyme.
- Flexibilidad para actuar ante cambios del mercado
- Monitorear el desempeño de la pyme para hacer ajustes de manera oportuna.
- Anticiparse a necesidades de financiamiento (reducción de tasas)
- Aprovechar descuentos de proveedores

Aunque debemos ver la realidad:

Actualmente un gran porcentaje de las Pyme, no tienen una persona dedicada a planeación financiera, debido a los altos costos laborales y a que por su tamaño, no justifican el tiempo completo de esa persona.

2.2. Clasificación y métodos de la planeación financiera

Planeación personal.- Es un conjunto de planes que expresan los deseos, ideales, aspiraciones y propósitos para el desarrollo familiar, social, político y profesional.

Planeación empresarial.- Es un conjunto de planes que expresan la proyección del superávit de efectivo o excedentes financieros, para optimizar el patrimonio, así como la proyección total o integral de la actividad de la empresa. La planeación empresarial, puede ser patrimonial o integral.

Planeación patrimonial.- Es un conjunto de planes que expresan la proyección del superávit de efectivo, conocido también como excedentes financieros, para optimizar el patrimonio capital contable de la empresa, con el mínimo de riesgos.

Planeación integral.- Es un conjunto de planes que expresan la proyección total, integra o completa de la actividad de la empresa, a corto, mediano y largo plazo. La planeación integral, se divide en planeación normativa, estratégica, táctica, operativa y de imprevistos o contingentes.

Planeación normativa.- Conjunto de planes que expresan los valores de los integrantes de la asamblea de accionistas y el consejo de administración, donde se presentan los ideales que definen la razón de existencia de la empresa y en términos cualitativos a largo plazo.

- Premisas de planeación. Son las proposiciones básicas de la empresa, donde se fundamentan los propósitos y políticas.

- Propósitos. Son los fines supremos que definen la razón de existencia, carácter y naturaleza de la empresa.
- Políticas. Reglas y principios generales y particulares que sirven de guía y orientación al pensamiento y acción de administradores y miembros de la empresa.

Planeación táctica.- Conjunto de planes que expresan los resultados cuantificables que espera lograr un área funcional de la empresa, así como las actividades calendarizadas en cifras monetarias, necesarias para lograrlos a mediano plazo.

- Fines o metas a mediano plazo. Resultados cuantificables que espera lograr o alcanzar un área funcional de la empresa a mediano plazo.
- Tácticas. Conjunto de actividades necesarias que sigue una empresa para lograr las metas a mediano plazo.
- Subobjetivos. Conjunto de fines o metas específicas cuantitativas de una empresa a mediano plazo.
- Subestrategias. Conjunto de acciones específicas a implementar, para alcanzar un objetivo a mediano plazo.

Planeación operativa.- Conjunto de planes que expresan las metas de unidades específicas, con la descripción de la forma o modo de lograrlos de una empresa a corto plazo.

- Metas. Resultados o fines cuantitativos que espera alcanzar un área funcional de la empresa a corto plazo
- Procedimientos. Conjunto o serie de descripciones de la forma, modo o camino en que se pretende alcanzar los subobjetivos de la empresa, a corto plazo.
- Programas. Conjunto de actividades calendarizadas a implementar por la empresa a corto plazo.
- Presupuestos. Expresiones en cifras monetarias del conjunto de planes a corto plazo de la empresa.
- Métodos. Orden y secuencia para conocer, estudiar y evaluar los conceptos y las cifras que prevalecerán en el futuro de la empresa, a corto, mediano y largo plazo.

Planeación de imprevistos o contingentes.- Conjunto de planes que consideran la posible ocurrencia de uno o más eventos externos que modifiquen en forma importante los objetivos y estrategias de la empresa.

- Objetivos. Resultados, fines o metas que espera alcanzar la empresa por la posible ocurrencia de eventos externos importantes, que modifiquen los objetivos y estrategias normales.
- Substitutos. Aquellos que substituyen al plan estratégico de la empresa

- Inestables. Aquellos que se establecen en la empresa, como consecuencia de la inestabilidad económica, política, social, etc., del país.

Planes financieros.- Es un conjunto de proyectos o planes normativos, estratégicos, tácticos, operativos y contingentes, cuantificables en tiempo y cifras monetarias, para precisar el desarrollo de actividades futuras de la empresa, a corto, mediano y largo plazo.

Factores de la planeación financiera.- La Planeación no puede verse como un proceso que se lleva a cabo una vez, ni siquiera de tiempo en tiempo. La planeación debe ser un proceso continuo, yendo de la planeación a la implantación y al control, y de ahí nuevamente a la planeación y así sucesivamente, puesto que el proceso administrativo de una empresa es constante y las principales etapas del proceso administrativo son precisamente la planeación, la implantación y el control.

Tampoco debe verse el proceso como una secuela de pasos en orden riguroso: en realidad muchas actividades son simultáneas y no secuenciales, y existe una interacción entre muchas de ellas.

Es conveniente destacar que la esencia de la planeación de alto nivel, es decir, la planeación estratégica, es una búsqueda constante de opciones estratégicas a través del análisis del entorno y del constante conocimiento de las fuerzas y debilidades de la empresa. Las decisiones estratégicas se caracterizan por ser

determinantes para la vida de la empresa con su entorno. Sin embargo se consideran también estratégicas las decisiones sobre situaciones internas en una empresa de gran importancia, las que comprometen la capacidad de la empresa para cumplir con sus objetivos principales.

A menudo surge la necesidad de volver a delinear una estrategia cuando se presenta alguna contingencia o se advierte una tendencia que desvía la trayectoria de la empresa, alejándola de sus objetivos

Existen empresas que revisan su estrategia sólo cuando algún acontecimiento externo (variación de algún factor ambiental) las pone sobre aviso, o cuando circunstancias internas alarmantes se hacen evidentes. Estas empresas, que son la mayoría, revisan su planeación estratégica únicamente bajo tales circunstancias.

Hay otras empresas (la minoría), que se apegan a un sistema anticipante de planeación y constantemente revisan, analizan y revalúan sus objetivos, sus hipótesis y sus prioridades en materia de planeación de alto nivel.

Métodos de planeación financiera

Son las técnicas que aplica el profesional para la evaluación financiera proyectada, estimada o futura de una empresa pública, privada, social o mixta. Los métodos de planeación financiera, tienen por objeto aplicar técnicas o herramientas para separar, conocer, proyectar, estudiar y evaluar los conceptos y las cifras financieras que prevalecerán en el futuro, con la intención de que sirvan

de base para alcanzar los objetivos propuestos mediante la acertada toma de decisiones, en épocas normal y de inflación.

Clasificación.- Los métodos de la planeación financiera pueden clasificarse en punto de equilibrio global, punto de equilibrio en unidades de producción, palanca y riesgo financiero, pronósticos financieros, presupuestos financieros, árboles de decisión, proyectos de inversión, arrendamiento financiero, y estados financieros pro-forma.

Punto de equilibrio global.- Punto donde las ventas de una empresa son igual al importante de sus costos variables y sus costos fijos. Es decir, el punto de equilibrio global, denominado también punto crítico, viene a ser aquel importe que una empresa debe vender para no perder ni ganar. El punto de equilibrio global, consiste en predeterminar un importe en el cual la empresa no sufra pérdidas ni obtenga utilidades, o bien, el punto donde las ventas absorben los costos totales, tanto variables como fijos.

Costos variables.- Son aquellos que dependen directamente de la producción y de las ventas, es decir, cuando existe producción y ventas, existirán los costos variables, por ejemplo: el costo de las ventas netas, las comisiones sobre ventas, los costos de empaque, el material directo, los salarios a destajo, etc.

Costos fijos.- Son aquellos que tienen relación con el factor tiempo, por ejemplo: la depreciación en línea recta, sueldos fijos, renta del local, salarios mínimos, etc. Una de las características del procedimiento del punto de equilibrio global, es que nos reporta datos anticipados, se acomoda, se acomoda a las necesidades de cada empresa, de tal manera, que es aplicable a empresas comerciales e

industriales que trabajan con una o varias líneas de ventas, en épocas normales y de inflación.

Puntos de equilibrio en unidades de producción.- Es una herramienta o técnica de planeación financiera, que tiene por objeto predeterminedar el número de unidades que necesita producir y vender una empresa para absorber sus costos variables y sus costos fijos totales.

Palanca operativa y Riesgo de Operación.- Es la habilidad del administrador financiero en la utilización de los costos fijos para aprovechar al máximo los resultados de los cambios en las ventas sobre las utilidades de operación.

El apalancamiento de operación, se presenta en empresa con elevados costos fijos y bajos costos variables, como consecuencia del establecimiento de procesos de producción altamente automatizados.

El riesgo de operación es el peligro o inseguridad de no estar en condiciones o capacidad de cubrir los costos fijos de una empresa. A mayores costos fijos, mayores ventas para equilibrarlos.

Por lo anterior, el administrador financiero debe decidir cuál es el nivel aceptable de riesgo operativo, tomando como base que los riesgos operativos en aumento, se justifican cuando aumentan las utilidades de operación que se esperan como resultado de un aumento en las ventas de la empresa.

Palanca financiera y Riesgo Financiero.- Palanca o Apalancamiento Financiero es la herramienta, técnica o habilidad del administrador, para utilizar el costo por

intereses financieros, para maximizar utilidades netas por efecto de los cambios en las utilidades de operación de una empresa. Es decir, los intereses por préstamos actúan como una palanca, contra la cual las utilidades de operación trabajan para generar cambios significativos en las utilidades netas de una empresa.

Por palanca financiera, también debe entenderse, la utilización de fondos obtenidos por préstamos a un costo fijo máximo, para maximizar utilidades netas de una empresa.

Palanca financiera positiva.- Cuando la obtención de fondos provenientes de préstamos es productiva, es decir, cuando la tasa de rendimiento que se alcanza sobre los activos de la empresa, es mayor a la tasa de interés que se paga por los fondos obtenidos en los préstamos.

Palanca financiera negativa.- Cuando la obtención de fondos provenientes de préstamos es improductiva, es decir, cuando la tasa de rendimiento que se alcanza sobre los activos de la empresa, es menor a la tasa de interés que se paga por los fondos obtenidos en los préstamos.

Palanca financiera neutra.- Cuando la obtención de fondos provenientes de préstamos llega al punto de indiferencia, es decir, cuando la tasa de rendimiento que se alcanza sobre los activos de la empresa, es igual a la tasa de interés que se paga por los fondos obtenidos en los préstamos.

2.3. Proceso de la planeación financiera

Un proceso de planeación financiera tiene como fin detallar y describir la táctica financiera de la empresa, planteando objetivos posibles y óptimos que puedan evaluarse con posterioridad. La planeación financiera abarca los siguientes aspectos:

- 1) Pronosticar tendencias económicas que constituyen un fondo contra el cual deben de operar la empresa.
- 2) Expresar los objetivos generales en términos financieros, calculado los recursos financieros requeridos y elaborar un programa para llegar a dichos objetivos.
- 3) Seleccionar las fuentes para obtener fondos, algunos de tipo interno y otras externas.
- 4) Decidir sobre la mejor utilización y asignación de los fondos.
- 5) Reparar las relaciones más efectivas de utilidad-volumen-costos.

El proceso de planeación financiera depende de la culminación de las etapas:

1. Previsión y desarrollo de objetivos
2. Financiamiento óptimo
3. Desarrollo del plan
4. Implementación del plan
5. Evaluación de Desempeño

La previsión y desarrollo de objetivos. Se realizan pronósticos de lo probable e improbable, sea en beneficio o desmedro para la empresa, tomando tres situaciones o escenarios.

El primero completamente negativo tomando en cuenta los factores internos y externos de la empresa como, incremento en gastos, costos, alta inflación, nueva competencia, disminución en posicionamiento de mercado, etc.

El segundo; un escenario altamente optimistas, incremento en ventas, nuevos clientes, bajas en costos de operación, reducción de deudas, implemento y éxito en nuevos productos, etc.

Finalmente uno que reúna los niveles medios y coherentes de todos los dos anteriores, con el fin de evitar un panorama extremo. El implementar lo anterior ayuda a tomar precauciones y posibles proyectos que en un solo esquema no se ven, se determinan objetivos y se dan a conocer para que toda la empresa este enterada y las funciones se asignen de la mejor manera.

Financiamiento óptimo. A la fecha no hay planeación perfecta dado que los factores son cambiantes, por lo que el mejor plan que esta diseñado a cumplir los objetivos es aquel flexible y que por prueba y error se va mejorando, esto implica un tiempo y gasto que deberá ser planeado bajo criterio y circunstancias; balancear la deuda, ingresos, costos, financiamientos, etc., son problemas que se presentan de manera cotidiana y que se deben resolver dando pausa a que los objetivos de la planeación se cumplan.

Desarrollo del plan. Debe concluir con la preparación e implantación de un plan que determine los objetivos realistas, que deben alcanzarse, y bajo que políticas o reglas definidas en cada caso en particular, por lo que es muy conveniente establecer un programa con procedimientos detallados en el que se señale la secuencia de acción para lograr estos objetivos.

Una buena planeación emana, de mandos intermedios con la participación de todas las personas que ejerzan supervisión lo que ayuda a motivar al personal a lograr los objetivos, ya que los toman como suyos y no impuestos.

Sintetizando la formulación de un plan financiero consiste en establecer los objetivos y cursos de acción de manera que involucre a todos los actores en él, crear políticas y procedimientos que todos conozcan claramente.

Implementación del plan. Reside en desarrollar lo que en papel se ha escrito. En ésta se asignan las correspondientes responsabilidades y contribución en las metas de cada persona, fijan recursos de acuerdo a presupuestos.

La elaboración de objetivos complementan los presupuestos dado que son la fuente principal para determinarlos. Durante el desarrollo de la planeación las circunstancias o el entorno tiende a cambiar y con estos pueden surgir oportunidades, un adecuado sistema de presupuestos tiene como principio fundamental el ser flexible. Un presupuesto es solo una parte del plan. Y los planes deben adaptarse a las circunstancias y oportunidades nuevas.

Ejecutar lo planeado implica armonizar los trabajos y esfuerzos, con este fin se implementan líneas de comunicación que desarrollen la cooperación colectiva y eficiente de todos los grupos que integran la organización.

Evaluación del desempeño. Fundamenta la comparación entre el desempeño global de la gente y lo planeado, los objetivos son la principal referencia de los logros. En este proceso se toman las circunstancias reales, que pueden ser muy distintas entre las pronosticadas o estimadas.

Los sistemas de control son la principal medida real que se tiene para evitar las especulaciones y examinan de manera correcta y eficiente las actividades diarias que existen en la empresa. En conclusión una evaluación correcta reflejará los logros y avances pero también los errores que se tienen en el sistema, que retroalimentara nuevamente al proceso provocando poco a poco la eficiencia del mismo.

Planeación financiera a corto plazo.- Busca la maximización de los recursos que posee la empresa de esta se determinan la liquidez, los flujos de efectivo, los créditos y cuentas por cobrar, los inventarios, caja o tesorería por un lado y por otro los préstamos, deudas, seguros, y préstamos bancarios a corto plazo.

Planeación financiera a largo plazo.- Determinados generalmente por mobiliarios, equipo, instalaciones, maquinaria, seguros, hipotecas, arrendamientos, etc.

La mala administración y la falta de planeación han hecho que muchas micros, pequeñas y medianas, empresas se queden sin liquidez y la operación de deuda

las desaparezca. Pero la realización de este proceso y de los planes financieros radica en la elaboración correcta de la célula que las origina, el presupuesto.

Existen ocasiones en que algunos gobiernos apoyan a las pymes de la construcción, aquí pongo un ejemplo sucedido en España, que me llama mucho la atención:

La Consejería de Empleo de la Junta de Andalucía ha aprobado la concesión de 279.752 euros en ayudas para que 65 microempresas y pequeñas empresas almerienses de la construcción puedan mejorar su seguridad sustituyendo andamios antiguos o defectuosos y renovando los equipos y maquinaria auxiliar de obra con que trabajan.

Como ha explicado el Delegado de Empleo, Clemente García Valera, esta orden de ayudas está destinada a mejorar las condiciones de seguridad laboral en las obras de construcción con la financiación de hasta un 40% de los gastos que estas empresas deban realizar en nuevos equipos de protección. “Estos incentivos suponen un paso muy importante para la prevención de riesgos en el sector con mayor tasa de accidentes laborales, como es la construcción”, ha añadido.

La orden, publicada en el Boletín Oficial de la Junta de Andalucía (BOJA) recoge como inversiones que pueden acogerse a las subvenciones las destinadas a sustituir andamios de trabajo antiguos o defectuosos por aquellos que se ajustan a la normativa europea, así como los gastos destinados a renovar equipos de seguridad o adquirir nueva maquinaria auxiliar.

Entre la maquinaria incluida en la orden se encuentran los andamios motorizados, los cuadros eléctricos móviles, las pequeñas hormigoneras, las sierras circulares de mesa, las cortadoras de material cerámico y los pequeños equipos para la elevación de cargas.

De las 65 subvenciones concedidas, 32 corresponden a la modalidad de sustitución de andamios y el resto, 33, servirán para renovar maquinaria auxiliar. En la gran mayoría de los casos se ha subvencionado el 40% del costo total de la inversión, con el límite máximo de 18.000 euros.

Las empresas de construcción que han podido acogerse a estas subvenciones son las que se atienen a la definición de la Comisión Europea como microempresas (menos de diez trabajadores y con un volumen de negocio anual que no supere los dos millones de euros) y pequeñas empresas (menos de 50 trabajadores y un volumen de negocio que no supere los diez millones de euros).

La orden de la Consejería de Empleo también incluye subvenciones destinadas a promover el diseño de proyectos innovadores en la protección de accidentes por caídas de altura y el intercambio de buenas prácticas preventivas entre empresas del sector. En este caso, se subvenciona hasta el 45% de la inversión con un tope de 12.000 euros en los gastos de desarrollo de actividades formativas e informativas y el desarrollo de redes de empresas que compartan experiencias en materia de seguridad laboral.

Para los gastos de asistencia técnica prestada por Servicios de Prevención se mantiene el mismo porcentaje de subvención con un tope de 3.000 euros, así

como en los gastos para la contratación de técnicos de prevención, inversión para la que se fija un límite máximo de 6.000 euros.

Además de microempresas y pequeñas empresas, a esta última línea de ayudas también se podrán acoger las definidas por la Comisión Europea como pequeñas y medianas empresas, que son aquellas que cuentan con una plantilla inferior a 250 trabajadores y un volumen de negocio no superior a 50 millones de euros.

Esta orden de ayudas se suma a las ya vigentes dedicadas a subvencionar a universidades y colegios profesionales la realización de estudios, cursos y actividades en materia de Seguridad Laboral, a respaldar proyectos de investigación sobre temas preventivos y a financiar a las pymes la compra de equipos de seguridad y la aplicación de buenas prácticas preventivas.

Todas estas medidas están incluidas en el Plan General para la Prevención de Riesgos Laborales en Andalucía, consensuado con sindicatos y empresarios en el marco del V Acuerdo de Concertación y dotado con un presupuesto de 65,8 millones de euros hasta 2008. El Plan General cuenta con 130 medidas de las que ya se han ejecutado más de la mitad.⁴

⁴ www.juntadeandalucia.es/empleo/Calidad/servicios/noticias/

2.4. Presupuestos

Consiste en cuantificar en términos monetarios la toma de decisiones anticipada y los objetivos trazados, de manera que permitan visualizar su efecto en la empresa y sirvan como herramienta de control administrativo.⁵

Es la estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un período determinado.⁶

El presupuesto se puede considerar como un proyecto del dueño, se prepara el plan con proyección a futuro estimando datos, es por ello que están sujetos a que cambien, por lo tanto puede fallar si los datos no son veraces y también el éxito depende de la inteligencia y juicio de quien lo ejecute.

Un plan de presupuesto no va a funcionar automáticamente como sustituto de la administración, este coloca en las manos de los gerentes (dueños) la libertad de acción y provee los informes sobre los cuales se tomen decisiones administrativas.

Objetivos del presupuesto:

- El Objetivo esencial del Presupuesto es el de ayudar a la Administración en todas las etapas del proceso administrativo.
- En la Previsión, para anticipar los elementos necesarios para la elaboración y ejecución del presupuesto.

⁵ Burbano Ruiz, Jorge, Presupuesto, Enfoque Moderno de Planeación y Control, Editorial Mc graw Hill. 1998.

⁶ Lo que todo pequeño empresario debe saber, Oficina integral de trabajo, Ginebra, 2001. Editorial Alfa Omega.

- En la Planeación, establecer la organización y las actividades para alcanzar los objetivos deseados.
- En la Organización, crear la estructura adecuada y funcional para lograr la máxima eficiencia.
- En la Dirección, para guiar a los subordinados para que acaten las políticas establecidas.
- En el Control, comparar lo presupuestado con la realidad.

Ningún plan de presupuesto es perfeccionado inmediatamente, influye mucho el factor tiempo y las circunstancias externas e internas que puedan suscitarse. Los presupuestos son un valioso auxiliar para los empresarios, ya que por medio de ellos se controlan mejor las operaciones, evitando despilfarros en materiales, tiempos.

Asegura la coordinación funcional, el ajuste y equilibrio armónico entre las diferentes actividades de la empresa, constituye una de las tareas más difíciles de coordinar para el dueño.

Un presupuesto es un pequeño plan, lo que implica que a través de éste se puede reflejar lo que el dueño pretende. La importancia de hacer presupuestos radica en:

- 1) El ejercicio de preparar el presupuesto obliga a los dueños o jefes a pensar detalladamente sobre cada actividad y poner por escrito sus ideas.
- 2) Los presupuestos proporcionan información esencial sobre los gastos proyectados y el ingreso asociado con las actividades planeadas; con ello se saben si todas las actividades planeadas cuentan con apoyo financiero, si se requiere obtener más ingresos o si es necesario reducir costos.

- 3) Con base en un plan de trabajo, se puede garantizar que los recursos se utilicen sólo en las actividades planeadas.
- 4) La organización está en mejor situación para contar con los recursos necesarios para cubrir sus gastos, si al parecer el presupuesto, incluye una lista detallada de los gastos proyectados, así como de las fuentes de financiamiento.
- 5) Se podrán evitar un posible déficit en los recursos disponibles para actividades, si cuentan con un presupuesto realista y actualizado, que se compare periódicamente con los gastos realizados
- 6) Las instituciones requieren establecer un presupuesto que les permita conocer el monto de los recursos que necesitan generar para lograr la autosuficiencia y en cuánto tiempo.

2.4.1. Presupuestos de operación

Presupuesto de ventas

La elaboración de este plan presenta la unidades que se pretenden vender y el Ingreso que se generará. Generalmente se elaboran dos tipos de presupuestos de venta, uno de corto plazo, (un año) y otro de largo plazo. Este presupuesto es básico ya que de el se derivan otros presupuestos.

Existen diferentes técnicas de pronóstico que pueden ser utilizadas para determinar el presupuesto de ventas y pueden dividirse en métodos empíricos y métodos científicos.

Como ejemplo de un método empírico se utiliza la técnica conocida como opinión de los agentes y vendedores, en la cual se utiliza la experiencia y conocimiento del mercado de la fuerza de ventas.

Como métodos científicos se pueden aplicar entre otros el método de tendencias, el de mínimos cuadrados, el de regresión lineal, etc.

La técnica que combina ambos aspectos se conoce como presupuesto de ventas o también algunos autores la denominan “método económico administrativo” la fórmula es:

$$PV = (VH + - FV) FE) FA$$

De donde:

PV = Presupuesto de ventas
VH = Ventas históricas
FV = Factores de venta
FE = Factores económicos
FA = Factores administrativos

Es necesario identificar algunos de los elementos que integran estos tres tipos de factores:

Factores de venta: están divididos para su análisis en factores de ajuste, cambio y de crecimiento.

Ejemplo:

Ajuste; pérdidas excepcionales, incendios o huelgas.

Cambio; derivados por escasez de materia prima, retiros de personal clave, cambios de proceso productivo.

Crecimiento; propiciados por la dinámica natural que impulsa a los negocios a un crecimiento constante.

Factores económicos: identificados principalmente por los indicadores económicos, podemos considerar como representativos los siguientes:

Producto Interno bruto (PIB)
Tasas de desempleo
Inflación
Tipo de cambio
Ahorro interno
Inversión extranjera
Tasas de interés, etc.

Factores Administrativos: son decisiones específicas tomadas por la parte directiva de la organización y pueden resumirse en el establecimiento de tres políticas que son:

- Política de mercado
- Política de precios
- Política de publicidad.

Presupuesto de producción

Estos presupuestos se refieren a todo el proceso productivo, distribución y servicio. Esta basado en el presupuesto de ventas con el propósito de conocer cuantas unidades producir para satisfacer la demanda en el periodo de planeación. La adecuada planeación de la producción permite una mejor optimización de los recursos.

Este presupuesto se elabora en sintonía con el presupuesto de compras, que establece los insumos requeridos para la su producción; con el de recursos humanos para cuantificar el personal necesario para alcanzar el volumen estimado; con el de mantenimiento, que define los costos de ese rubro; y con el de gastos generales, que distribuye los que corresponden a los diversas áreas funcionales, considerando principalmente los costos fijos y distribuyéndolos en todas las áreas de la organización.

Estableciendo la coordinación de todos los presupuestos anteriores, se obtiene el costo de los artículos por vender, implica, el costo esperado de las unidades que se espera producir y vender durante en el periodo de planeación.

Presupuesto de gastos de operación

Se integra a su vez por los siguientes presupuestos:

- Presupuesto de gastos de administración

- Presupuesto de Gastos de Venta. En algunas ocasiones también se consideran el presupuesto de Mercadotecnia, Publicidad, Distribución, etc.
- Presupuesto de gastos financieros.

Presupuesto de gastos de administración y venta

Para poder determinar el importe de estos presupuesto es aconsejable formar partidas homogéneas con los diferentes conceptos que integran este tipo de gastos ya que es difícil mencionar un solo indicador representativo que sea aplicable para presupuestar el gasto, se recomienda la siguiente agrupación en forma enunciativa, mencionando un indicador que pudiera utilizares para presupuestar cada grupo.

Cuadro No. 3

Sueldos y salarios	Inflación pronosticada para el año siguiente
Prestaciones	Por ciento sobre los sueldos determinado en base a la experiencia o al contrato de trabajo.
Cargos impositivos	Un por ciento determinado por la ley ó de acuerdo con la experiencia de periodos anteriores
Depreciaciones	Se aplica un porcentaje establecido por la ley considerando como base el monto de la inversión, se le debe considerar los aumentos y bajas de Activo.
Mantenimientos	Se considera la inflación
Diversos	Se considera la inflación.

Fuente: Elaboración propia

Presupuesto de gastos financieros

Es el costo del capital ajeno utilizado y normalmente es igual a la tasa líder del mercado (CETES, TIE, más “x” puntos como premio adicional) la cual deberá ser aplicada al capital utilizado.

2.4.2. Presupuestos de efectivo

El presupuesto de efectivo es una herramienta fundamental de la planeación financiera a corto plazo. Permite el administrador financiero identificar las necesidades y las oportunidades financieras a corto plazo, a la vez que identifica los financiamientos que se requerirán en el corto plazo. Es la forma de identificar el vacío de flujo de efectivo en la línea de tiempo. La idea de presupuesto de efectivo es sencilla: registra las estimaciones de las entradas de efectivo y los desembolsos.

El presupuesto de efectivo o pronóstico de flujo de efectivo nos permite examinar de cerca nuestras necesidades financieras, por lo general enfocándose en un periodo de un año. Este periodo se subdivide, a su vez, en segmentos más pequeños, de un mes o menos. En realidad, las grandes compañías manejan su efectivo sobre una base diaria con la ayuda de presupuestos o pronósticos diarios del efectivo ayudados por computadora.

La preparación de un presupuesto de efectivo permite al administrador financiero responder una serie de preguntas. ¿Hay necesidad de financiamiento adicional o tenemos exceso de fondos? ¿Si se anticipan saldos de fondos en exceso, el administrador debe hacer planes para invertir este exceso de fondos a corto plazo, en inversiones de alta calidad como valores del gobierno? En el caso de una necesidad de fondos, debe poder responder ¿Qué tanto necesitamos? ¿Cuándo necesitamos los fondos? Las estimaciones del flujo de efectivo hechas sobre una

base mensual podrían ayudar a contestar estas preguntas. Esto nos lleva a una pregunta crítica final: ¿Cuándo pagaremos los fondos que necesitamos?

Es conveniente observar las muchas partidas que podrían aparecer en un presupuesto de efectivo. Observamos que cada partida representa una entrada o salida real de efectivo.

Cuadro No. 4

ENTRADAS DE EFECTIVO	EGRESOS DE EFECTIVO
Cobros sobre cuentas por cobrar	Pagos a proveedores
Ventas en efectivo	Nóminas (sueldos y salarios)
Ventas de activos fijos	Gastos de fabricación
Préstamos o venta de valores	Gastos de venta y administración
Diversos: rentas, intereses, dividendos.	Compra de activos fijos (del presupuesto de capital)
	Impuestos sobre la renta, Retiro de préstamos o valores
	Pago de intereses, Pago de dividendos o retiro de los propietarios.

Fuente: Ross Stephen, Finanzas Corporativas, 5ª. Edición, Mc. Craw Hill, 2000, Pag.118.

Planeación de flujos de efectivo

La proyección de los flujos de efectivo tiene sentido por muchas razones. Por ejemplo, obliga a las empresas a llevar acabo sus operaciones de una manera oportuna: ¿como serán los beneficios de este año?, ¿cuando habrá de introducirse un producto nuevo?, ¿a cuanto ascenderán los gastos de publicidad?, ¿hasta que punto se reducirá la deuda total?

Las predicciones de efectivo contribuyen también a que las empresas decidan de una vez sistemáticamente, cuanto inventario se proponen mantener y cuando deberá contratarse personal adicional.

Flujo de efectivo presupuestado

Documento que muestra los ingresos y egresos de cada una de las unidades de negocio por sus diferentes conceptos, en forma analítica para un periodo determinado.

Objetivos:

- Optimizar el uso de recursos financieros de cada componente.
- Prever la recuperación de cartera, con el objeto de anticiparse a cualquier eventualidad.
- Conocer anticipadamente los requerimientos de efectivo para cada componente.
- Pronosticar la adecuada aplicación de fondos.
- Verificar desviaciones en las estimaciones establecidas.

Alcance:

Este documento servirá exclusivamente para conocer las estimaciones de efectivo, sobre la base de las expectativas más actuales.

Normatividad:

- Deberá prepararse los últimos días de cada mes.
- Únicamente se realizarán transferencias de fondos previa recepción y aprobación oportuna de este documento.
- Contendrá partidas previamente autorizadas o presupuestadas.
- Las modificaciones y adecuaciones necesarias al formato se harán solamente por el área de tesorería.

2.4.3. Presupuestos de capital

El presupuesto de capital es el proceso que se sigue para analizar las inversiones potenciales en activos fijos. Es probable que las decisiones de presupuesto de capital sean las más importantes que deben tomar los administradores financieros.

7

2.5. Generalidades del control presupuestal

El Control presupuestal es establecer un sistema de revisión, supervisión y control de las partidas presupuestales ejercidas a través de las operaciones que realice la empresa, con el objeto de que las operaciones no sean ejercidas sin planeación alguna y fuera de las proporciones de las necesidades que manifieste la organización.⁸

El control presupuestal permite establecer el control y registro de las operaciones de ingreso y egreso que realice la organización, afectando el presupuesto general o maestro. Tiene como función principal el detectar los errores, corregirlos y vigilar que no se vuelvan a presentar tomando acciones preventivas y en su caso diseñar políticas, planes o procedimientos.

⁷ Johnson, R.W. *Administración Financiera*, CECSA, Séptima Reimpresión, 1998, Pág. 115

⁸ Haime Levy, Luis, *Planeación Financiera en la Empresa Moderna*, Ediciones Fiscales, ISEF.

La micro, pequeña y mediana empresa tiene su ventaja competitiva en este rubro, dada la dimensión de sus operaciones puede ejercer control en todos los niveles desde la limpieza hasta el control de costos y gastos.

La responsabilidad de la elaboración del control presupuestal se delega en una persona que habrá de fungir como director del mismo. Este debe ser una persona con amplios conocimientos sobre la empresa y experiencia en este tipo de trabajos, usualmente un contador público o un licenciado en administración, a quien nombran director de finanzas.

Ventajas:

En general, las ventajas del control presupuestal pueden resumirse en la estricta vigilancia y planeación de las operaciones de una entidad, que permiten:

- El logro de los objetivos deseados
- El mejor aprovechamiento de sus recursos
- El equilibrio de la estructura financiera
- Medición de la eficiencia de las operaciones
- La delimitación de responsabilidades, dando lugar a tomar decisiones operativas y bien basadas, para obtener superaciones.

Desventajas:

Su fracaso muchas veces es producto de distintas causas como las siguientes:

- Poco o nulo conocimiento de la empresa
- Desconocimiento de los planes o políticas
- Mala organización y coordinación general
- Inadecuado sistema de contabilidad y costos
- Falta de apoyo del directivo o dueño
- Poca flexibilidad

2.5.1. Fines del control de efectivo

La administración del efectivo es de principal importancia en cualquier negocio, porque es el medio para obtener mercancías y servicios. Se requiere una cuidadosa contabilización de las operaciones con efectivo debido a que este rubro puede ser rápidamente invertido.

El Estado de Flujos de Efectivo se diseña con el propósito de explicar los movimientos de efectivo proveniente de la operación normal del negocio, tales como la venta de activos no circulantes, obtención de préstamos y aportación de los accionistas y aquellas transacciones que incluyan disposiciones de efectivo tales como compra de activos no circulantes y pago de pasivos y de dividendos.

2.5.2. Objetivos del flujo de efectivo

Entre los objetivos principales del Estado de Flujos de Efectivo tenemos:

- Proporcionar información apropiada a la gerencia, para que ésta pueda medir sus políticas de contabilidad y tomar decisiones que ayuden al desenvolvimiento de la empresa.
- Facilitar información financiera a los administradores, lo cual le permite mejorar sus políticas de operación y financiamiento.
- Proyectar en donde se ha estado gastando el efectivo disponible, que dará como resultado la descapitalización de la empresa.
- Mostrar la relación que existe entre la utilidad neta y los cambios en los saldos de efectivo. Estos saldos de efectivo pueden disminuir a pesar de que haya utilidad neta positiva y viceversa.
- Reportar los flujos de efectivo pasados para facilitar:

- La predicción de flujos de efectivo futuros
- La evaluación de la manera en que la administración genera y utiliza el efectivo
- La determinación de la capacidad que tiene una compañía para pagar intereses y dividendos y para pagar sus deudas cuando éstas vencen.

2.5.3. Ventajas específicas de un efectivo adecuado

1. Es esencial que la empresa tenga suficiente efectivo para aceptar descuentos comerciales
2. Con objeto de mantener un estándar que satisfaga un análisis crediticio
3. Para tomar ventajas de oportunidades favorables del negocio
4. Para satisfacer emergencias.

2.5.4. Flujo de efectivo real

Documento que muestra tanto los ingresos recibidos, como las erogaciones realizadas, por cada una de las unidades de negocio para el mes inmediato anterior.

Objetivos:

- Informará de la captación de efectivo proveniente de los ingresos operativos y su concentración en las cuentas de la organización.
- Informará de la aplicación de fondos recibidos por la Tesorería.
- Proporcionar los elementos necesarios para la comparación entre lo planeado y lo realizado en la administración de los recursos financieros.
- Verificar y controlar la adecuada concentración y aplicación de fondos en las cuentas de la organización.

Alcance:

- Este documento servirá exclusivamente para conocer el manejo de efectivo en cada una de las unidades de negocio.

Normatividad:

- La totalidad de los ingresos deberá concentrarse en las cuentas de la organización
- La totalidad de los egresos deberá realizarse con cheques y fondos transferidos por el departamento de contraloría.
- Este informe deberá presentarse los primeros días de cada mes.
- Todos los movimientos serán informados en este reporte.
- Contendrá información verídica y comprobable en todas y cada una de las partidas reportadas.

2.6. Estados financieros pro-forma

“Los estados financieros proforma son estados financieros proyectados (o previstos), tales como estados de resultados y estados de situación financiera (balances generales). La elaboración de estos requiere de una cuidadosa combinación de procedimientos para contabilizar ingresos, costos, gastos, activos, pasivos y capital social que resultan del nivel anticipado de venta u operaciones de la empresa”.⁹

El uso de los estados financieros proforma, además de estimar la cantidad de financiamiento externo requerido, si es que lo hubo, con el fin soportar un nivel determinado de ventas, los estados financieros pro-forma constituyen un base

⁹ Gitman J.Lawrence, Administración Financiera Básica, México. Harla, 1990. Pág. 161

para el análisis anticipado del nivel de rentabilidad y desempeño financiero total de la empresa el año siguiente. Al usar los estados financieros pro-forma el administrador financiero, así como los prestamistas, pueden analizar los orígenes y aplicaciones de efectivo de la empresa, al igual que los diferentes índices del desempeño, como la liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad. Los orígenes y las aplicaciones pueden ser evaluados al elaborar los estados financieros pro-forma de cambio en la posición financiera. La evaluación del desempeño de los diferentes índices se puede calcular del estado de resultados y el estado de situación financiero pro-forma. Después de analizar los estados financieros pro-forma, el administrador financiero puede aplicar medidas para ajustar las operaciones planeadas, con el fin de lograr metas financieras a corta plazo.

Estado de situación financiera o balance pro-forma. “Es el documento que muestra la situación financiera de una empresa o una fecha fija futura”.¹⁰ Estado financiero que muestra la situación económica y capacidad de pago de una empresa en una fecha fija. El estado de situación financiera o balance pro-forma, como cualquier otro estado financiero pro-forma, presenta el resultado de conjugar hechos futuros, al igual que las convenciones contables y juicios personales.

Sus características son:

- a) Es un estado financiero
- b) Muestra el activo, el pasivo y el capital contable futuro de una empresa, en la cual, su propietario puede ser una persona física o moral.
- c) La información que proporciona, corresponde a una fecha fija futura.
(estático)

¹⁰ Perdomo Moreno, Abraham, Elementos Básicos de Administración Financiera, México, ECAFSA, 1998. Pág.175;176

- d) **Estado de resultados pro-forma.** “Estado financiero que muestra la utilidad o pérdida neta, así como el camino para obtenerla en un ejercicio futuro”¹¹. “Documento financiero, que analiza la utilidad o pérdida neta de un ejercicio o periodo futuro”¹²

Sus características son:

- a) Es un estado financiero
- b) Muestra la utilidad o pérdida neta y la forma de obtenerla.
- c) La información que proporciona, corresponde a una fecha fija futura (dinámico)

En estos estados financieros pro-forma se refleja la posible situación de la empresa que vivirá en el momento en que tenga éxito la planeación financiera de la empresa, ya que da un panorama amplio de cómo serán las circunstancias a las que se enfrenta la organización, esta situación es reflejada principalmente por los estados financieros básicos que hemos mencionado. Por consiguiente la empresa podrá ver otro punto de vista que le permitirá optar por las decisiones que más le convenga.

2.7. Pronósticos financieros

Proyección financiera de una empresa, con la intención de predecir lo que va a pasar en un periodo o ejercicio a futuro. Es conveniente, que el administrador financiero, distinga entre cifras reales financieras, cifras del pronóstico financiero y cifras del presupuesto financiero, observándose que:

¹¹ *Ibíd.*

¹² *Ibíd.*

Cuadro No. 5

Lo que pasó	Cifras reales financieras
Lo que va a pasar	Cifras del pronóstico financiero
Lo que debe pasar	Cifras del presupuesto financiero

Burbano Ruiz Jorge, Presupuesto, Enfoque Moderno de Planeación Control, Editorial Mc.Graw Hill, 1998, pág.14

Clasificación:

Los pronósticos financieros pueden ser estáticos y dinámicos. Los estáticos se refieren a las cifras del balance pro-forma y los dinámicos se refieren a las cifras del estado de resultados pro-forma.

El pronóstico financiero, se enfoca primordialmente a ventas, por ser la base para integrar toda una serie de pronósticos financieros tanto estáticos, como dinámicos.

Por otra parte, los presupuestos financieros con un conjunto de estimaciones programadas de las condiciones de operación y resultados que prevalecerán en el futuro dentro de un organismo público, privado, social o mixto. Sus características son:

- Método de planeación financiera.
- Conjunto de estimaciones programadas.
- Basadas sobre estadísticas.
- De condiciones de operación y resultados financieros a obtener.
- En ejercicio o períodos futuros.
- Dentro de una empresa pública, privada, social o mixta.

Los presupuestos se preparan para cumplirse, Para que éstos alcancen su objetivo se requiere de la aplicación de una serie de principios presupuestales, los

que servirán de base para que el presupuesto reúna las características que le permitirán su viabilidad. Al hablar de viabilidad se refiere a la posibilidad de cumplirlos, puesto que se formularán tomando en consideración todos los factores conocidos.

Los principios presupuestales son principio de los objetivos, principio de la objetividad, principio de la confianza, principio de la organización, principio del reconocimiento, principio de la participación, principio de la oportunidad, principio de la flexibilidad, principio de la contabilidad, principio de las excepciones, principio de las variaciones, principio de autoridad, principio de conciencia de los costos y principio de normas.

2.8. Árboles de decisión

Son una herramienta gráfica de planeación para decidir entre diferentes alternativas, eventos y resultados. Dentro de sus objetivos podemos mencionar algunos:

- Sirven para mejorar la capacidad de tomar decisiones acertadas en una empresa.
- Mejora la coordinación departamental de la empresa.
- Describe resultados probables a futuro para tomar decisiones atinadas.
- Mejora la comunicación departamental de la empresa.
- Sirven para seleccionar entre diversos cursos de acción.

2.9. Correlación con el proceso administrativo

Debido a que la planeación financiera establece el plano de ejecución para dar curso al cambio en una empresa y además implica definir las metas de la empresa para motivar a la organización y proporcionar puntos de referencia para medir su desempeño; las decisiones de financiamiento y de inversión de la empresa no son independientes y su interacción debe ser identificada y por último la empresa debe anticipar el advenimiento de condiciones de cambio sorpresivas. Es preciso señalar la importancia del proceso administrativo y su correlación con la planeación financiera, que le va a ser de mucha utilidad para alcanzar las metas trazadas. A continuación señalaremos los puntos más importantes del proceso administrativo.

Organización.- Hay quienes aseguran incluso que es deseable que en una organización prive cierta vaguedad, porque de esta manera se impone el trabajo en equipo, en virtud de la conciencia generalizada de la necesidad de cooperar al logro de todas las actividades. Pero es indudable que tanto las personas capaces como las dispuestas a cooperar trabajarán en conjunto más efectivamente si saben qué parte les corresponde desempeñar en una operación en equipo y conocen la relación entre sí de sus funciones. Esto se aplica por igual a las empresas privadas u organismos gubernamentales que a un equipo de fútbol o una orquesta sinfónica. Diseñar y sostener estos sistemas de funciones es el propósito básico de la función administrativa de la organización.

Para que una función organizacional pueda existir y poseer significado para los individuos, debe constar de: 1) objetivos verificables, son parte importante de la planeación; 2) una idea clara de los principales deberes o actividades implicados, y 3) un área discrecional o de autoridad precisa para que la persona que ejerza una función determinada sepa qué puede hacer para cumplir las metas.¹³ Además, para el eficaz desempeño de una función se debe tomar en cuenta el suministro

¹³ Allen I. Kraut, The role of the manager: whats really important in different management jobs, in academy of management executive, noviembre de 1989, pp 286-293.

de la información necesaria y de otros instrumentos indispensables para su ejercicio.

En este sentido, la organización consiste en 1) la identificación y clasificación de las actividades requeridas, 2) la agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, 3) la asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos y 4) la estipulación de coordinación horizontal (en un mismo o similar nivel organizacional) y vertical (entre las oficinas generales, una división y un departamento, por ejemplo) en la estructura organizacional.

Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quién realizará cuáles tareas y quién será responsable de qué resultados; para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales.

"Organización" es un término de usos muy variados. Para algunas personas, incluye todas las acciones de todos los participantes. Otras lo identifican con el sistema total de relaciones sociales y culturales. Otras más lo usan para referirse a una empresa, como Televisa o la Secretaría de la Defensa Nacional. Sin embargo, para la mayoría de los administradores en ejercicio el término organización implica una estructura de funciones o puestos intencional y formalizada.

Integración.- Pocos ejecutivos rebatirían el hecho de que las personas son vitales para la operación eficaz de una compañía. Los administradores suelen afirmar que la gente es su activo más importante. Sin embargo, los "activos humanos" prácticamente no aparecen nunca en los balances generales como una categoría en sí misma, a pesar de la gran cantidad de dinero que se invierte en el reclutamiento, selección y capacitación del personal. Es esta razón que el ya

desaparecido Rensis Likert y sus colegas recomendaban llevar una cuenta precisa de los valiosos activos humanos, proceso al que llamaron "contabilidad de recursos humanos".¹⁴ Esta metodología no está exenta de problemas e incluso ha suscitado un conflicto entre expertos en administración, los defensores de la contabilidad de recursos humanos por un lado y los administradores financieros por el otro, encargados éstos de desarrollar el sistema para la medición de los activos humanos. Pero lo que importa en este caso es el reconocimiento de que la integración de personal es una de las funciones decisivas de los administradores, capaz de determinar el éxito o fracaso de la empresa.

Definición de integración La función administrativa de integración de personal consiste en ocupar y mantener los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación o desarrollo tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas. * Es evidente que la integración de personal debe vincularse estrechamente con la función de organización, es decir, con el establecimiento de estructuras intencionales de funciones y puestos.

Dirección.- Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes, al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo.

¹⁴ Liker, Rensis, The human organization: its management and value, Nueva York, Mc-Graw hill. 1967, capítulo 9.

Control.- Los gerentes siempre han encontrado conveniente comprobar o vigilar lo que se está haciendo, para asegurar que el trabajo de otros está progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado. Establecer un buen plan, distribuir las actividades componentes requeridas para ese plan y la ejecución exitosa de cada miembro, no asegura que la empresa será un éxito. Pueden presentarse discrepancias, malas interpretaciones y obstáculos inesperados y habrán de ser comunicados con rapidez al gerente para que se emprenda una acción correctiva.

2.10. Plan de negocios

El próximo paso en el proceso de planeación es que el empresario o director trabajando con su equipo humano, desarrolle el plan de negocios o el plan operacional para el año. Estos pasos deben ser tomados durante el siguiente período fiscal para contribuir al éxito definitivo del plan estratégico.

El primer paso al establecer un plan operacional es un pronóstico de ventas. Este paso es el más difícil pero el más importante del plan operacional. Será optimista si la fuerza motriz dentro de la empresa son el mercado y el crecimiento.

Cuando se ha realizado el pronóstico de ventas y de mercado, es el momento para que el empresario o jefe de operaciones empiece a establecer los objetivos de los departamentos. Existiendo una gran cantidad de metas fundamentales de tipo operacional que en una empresa se puede establecer. Cualquier tipo de meta, puede prolongarse sin que deje de ser alcanzable, y además deben ser claras y concisas.

Al igual que las metas estratégicas, las operacionales deben ser de un año a otro. De esta forma, el personal empieza a comprender lo que es importante el éxito de la compañía así como el propósito de la evaluación que se le hace y lo que se espera de él.

A diferencia de las metas estratégicas, las operacionales o plan de negocios anual deben imprimirse y comunicarse a todos los niveles de mando. A partir de las metas operacionales como cada gerente debe preparar sus metas individuales.

2.11. Planeación estratégica

Definición de estrategia.- Es una fórmula amplia para orientar qué se va a lograr, cómo se va a competir, en que mercado se va a participar y con que elementos se va a luchar.

Durante mucho tiempo, la "estrategia" fue empleada por los militares como manera de designar aquellos grandes planes realizados en vista de lo que se considera, como un poderoso adversario. Las tácticas por su parte, se consideraron como los planes de acción necesarios para llevar a cabo las estrategias.

Christensen R. y Andrews K., la definen así: "Es un plan general de la empresa para enfrentarse con su entorno y vivir dentro de él".¹⁵

Ross y Kami, la define como: "Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica".¹⁶

Las estrategias son patrones de objetivo, los cuales se han concebido e iniciado con el propósito de darle a la organización la dirección unificada. Las estrategias no tienen la finalidad de señalar la manera de cómo la empresa debe alcanzar o ejecutar sus principales objetivos, eso corresponde a los programas de apoyo.

El concepto de estrategia puede definirse a partir de cuando menos dos perspectivas:

¹⁵ Christensen R Y Andrews, K, *The concept of corporate strategy*, Homewood, 1971.

¹⁶ Ross Y Kami, *El proceso. de la administración estratégica*, 1995.

- Desde la perspectiva de lo que una organización pretende hacer y
- Desde la perspectiva de lo que finalmente una organización hace.

En la primera perspectiva, la estrategia es "el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión". En esta definición el vocablo "programa" implica un papel activo, racional y bien definido que desempeñan los administradores al formular la estrategia de la organización.

En la segunda perspectiva la estrategia es "el patrón de las respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo."¹⁷ Conforme a esta definición, toda organización cuenta con una estrategia (no necesariamente eficaz) aun cuando nunca haya sido formulada de modo explícito. Esta visión de estrategia es aplicable a las organizaciones cuyos administradores son reactivos.

La estrategia es la acción de marcha para poseer niveles de recursos ajenos a quien la aprende. Es un conjunto de decisiones que orientan y dirigen la acción, y que nacen del estudio, comparación, y lección de ciertas formas de acción, aplicando aquellas que reúnan las mejores condiciones para la obtención de los fines.

Tipos de Estrategia.- Diferentes tipos de estrategia enfocadas a las acciones recurrentes en la vida productiva de las empresas.

¹⁷ Stoner, James y Freeman, Edgard, Administración, México, Prentice Hall Hispanoamericana, pág 206.

Cuadro No. 6

	PRINCIPALES CLASES DE ESTRATEGIA
1. Productos	Una empresa existe para suministrar bienes o servicios. La estrategia es atender eficientemente al cliente.
2. Mercadeo	Estrategias diseñadas para guiar la planeación hacia la adquisición de bienes o servicios que llamen la atención de los clientes.
3. Crecimiento	Las estrategias de crecimiento, dan dirección a preguntas como: ¿Cuándo crece y que tan rápido? ¿En donde?
4. Finanzas	Estrategia para financiar las operaciones de la empresa.
5. Organizacional	Esta estrategia tiene que ver con el tipo de estructura organizacional que asegure la empresa. ¿Qué centralice y descentralice?
6. Personal	Esta estrategia es muy variable y esta relacionada con sindicatos, compensaciones, dotación de personal, capacitación, evaluación de desempeño, productividad.
7. Relaciones públicas.	Esta estrategia debe apoyar a otras estrategias y a esfuerzos principales como: acercamiento al público, susceptibilidad con el gobierno , imagen corporativo

Fuente: Maestra Claudia De Fuentes, Apuntes Taller de Innovación, U.A.M. Azcapotzalco, México 2003.pag.38

Para poder definir la planeación estratégica es necesario considerar cuatro puntos de vista distintos, cada uno de los cuales es necesario para entenderla.

- Porvenir de las decisiones actuales.- La planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el encargado o dueño. También observa las posibles alternativas, estas se convierten en la base para toma de decisiones presentes. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y amenazas que surgen en el futuro para que una empresa tome mejores decisiones en el presente, explote las oportunidades y evite amenazas.
- Proceso.- La planeación estratégica es un proceso que inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuando y como debe realizarse, quien lo llevara a cabo, y que hará con los resultados.
- Filosofía.- La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección.
- Estructura.- Un sistema de planeación estratégica une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. Cualquiera que sea el enfoque podemos decir que la Planeación Estratégica consiste en establecer los objetivos principales de la organización y desarrollar planes de amplio alcance para lograr estos objetivos. Este proceso implica decidir

la dirección principal de la organización incluyendo su estructura, proceso y la interrelación de sus Recursos Humanos. Es el proceso que consiste en establecer los objetivos principales de la organización y desarrollar planes de alto alcance para lograr dichos objetivos.

Además para comprenderla con amplitud, se deben involucrar seis factores críticos.

- En primer lugar, la estrategia es un patrón de decisiones coherente, unificado e integrador, esto significa que su desarrollo es consciente, explícito y proactivo.
- En segundo lugar, la estrategia constituye un medio para establecer el propósito de una organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus planes de acción y la asignación de recursos. Esta última es quizás la verdadera prueba de fuego del plan estratégico de la organización.
- En tercer lugar, la estrategia es una definición del dominio competitivo de la compañía: en qué tipo de negocio se halla en realidad, aunque ésta no sea una pregunta sencilla como puede parecer.
- En cuarto lugar, la estrategia representa una respuesta a las fortalezas y debilidades internas y a las oportunidades y amenazas externas con el fin de desarrollar una ventaja competitiva.
- En quinto lugar, la estrategia se convierte en un sistema lógico para diferenciar las tareas ejecutivas y administrativas y los roles a niveles corporativo, de negocios y funcional, de tal manera que la estructura se ajuste a la función.

- En sexto lugar, constituye una forma de definir la contribución económica y no económica que la organización hará a sus grupos de interés, su razón de ser.¹⁸

Esta orienta la transición, entre lo que ahora es una organización y lo que pretende y debe ser a largo plazo. La planeación estratégica es un proceso que recopila y analiza información para responder a diferentes preguntas como son:

- ¿Dónde estamos?
- ¿A dónde vamos?
- ¿A dónde deberíamos ir y como?

Considera los cambios que debe emprenderse en los factores estratégicos clave y hace hincapié en el manejo de las comunicaciones para fines de posicionar productos y enfocar imagen corporativa entre clientes y público en general.

La planeación estratégica exige tomar decisiones con alto riesgo e incertidumbre para elegir las opciones estratégicas apropiadas al objetivo fijado, lo cual implica examinarlas según el criterio establecido y que generalmente se relacionan con la función de mercadotecnia y el efecto en los resultados financieros. Asimismo, incluye la formulación de planes contingentes para contrarrestar eventos inesperados futuros.

La Planeación Estratégica deriva en planes que comprenden periodos menores hasta llegar a los planes operativos, generalmente un año, caracterizados por su grado de detalle y acciones concretas, apoyados en presupuesto de operación.

Todo el conjunto de planes debe desembocar en un sistema organizado de retroalimentación, tanto para los planes operativos, como también para la

¹⁸ Goodstein, Leonard y NOLAN, Timothy, Planeación Estratégica Aplicada, Ed. Mc Graw Hill. Pág. 7. 1998.

planeación estratégica en su gran alcance hacia el futuro de lo que debe ser una organización. Al identificar claramente el papel futuro de cada elemento de una organización, los planes estratégicos ofrecen un método para coordinar las actividades en todas las áreas funcionales básicas.

Steiner la define como: "El Proceso de determinar los mayores objetivos de una organización y las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar esos".¹⁹ Aguirre O., la define como: "El proceso de decidir qué se va hacer, cómo se hará, quién y cuándo se hará mediante la implantación de los planes estratégicos, tácticos y operativos".

La planeación estratégica es un medio para intentar una transición ordenada hacia el futuro. Además es integradora, pues ella reúne la totalidad de las funciones operacionales ayudando a la dirección a coordinarlas y aprovecharlas conjuntamente. La planeación estratégica es planeación a largo plazo, que enfoca a la organización como un todo. Los administradores se preguntan a sí mismos qué debe hacerse en el largo plazo, para lograr los objetivos organizacionales.

El largo plazo se define usualmente como un periodo que se extiende aproximadamente de cinco años hacia el futuro. Por tanto, los administradores en la planeación estratégica estarán tratando de determinar lo que su organización deberá hacer, para tener éxito en un punto situado en un período de cinco y siete años hacia el futuro.

La planeación estratégica también permite que los líderes de la empresa liberen la energía de la organización detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión. La planeación estratégica incrementa la capacidad de la organización para implementar el plan estratégico de manera completa y oportuna.

¹⁹ Steiner, George, Planeación Estratégica, 1997. Editorial CECSA, Pág. 47.

Así mismo, ayuda a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera, o la industria o campo en donde funciona, de sus clientes actuales y potenciales y de sus propias capacidades y limitaciones.

La planeación estratégica proporciona una oportunidad o por lo menos, una base anual para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores. Además, debe suministrar los incentivos apropiados para atraer y motivar a los gerentes clave en la organización. El éxito estratégico debe ocurrir a nivel individual y organizacional.

Un componente necesario de la planeación estratégica efectiva se denomina anticiparse a las jugadas del oponente. Este concepto es análogo a la forma como piensan los ajedrecistas de talla mundial. No sólo deben decidir sus movimientos inmediatos sino que también deben observar los del oponente, considerar sus posibles respuestas ante los movimientos y planear varios movimientos por anticipado.

Ventajas de la Planeación Estratégica:

- Permite la incursión mediante la investigación hacia campos de experimentación distintos a lo tradicional.
- Da cabida a lo dinámico, obligando a experimentar con nuevas ideas y conceptos explorar nuevos caminos.
- El cambio ya no se funda en la intuición de unos cuantos, sino en lo planeado estratégicamente por muchos.
- La investigación y desarrollo de la moderna empresa es la base fundamental de la planeación estratégica.

- Establece un objetivo determinado y alcanzable que va de acuerdo con las aspiraciones de la empresa.
- Reduce y hasta suprime la improvisación
- La planeación estratégica requiere mecanismos inherentes de control y evaluación que le sirven de retroalimentación
- Es aplicable a entidades públicas o privadas que se juzgan dependientes y ejecutoras de una autoridad o voluntad superior.
- Establece responsabilidades, como en la determinación de los objetivos han intervenido niveles jerárquicos diversos, cada uno resulta responsable de su propio objetivo ya que intervino en su determinación.

Limitaciones de la planeación estratégica.- Es natural que la planeación tenga sus limitaciones; no siempre tiene la solución para los problemas directivos, a continuación mencionaremos algunas:

- El medio ambiente puede resultar diferente de lo esperado, pronosticar no es una ciencia exacta; por tanto, los planes que están basados en predicciones quizás equivocadas pueden fallar.
- Resistencia interna en varias empresas, la introducción de un sistema de planeación origina prejuicios en contra de la planeación que pueden impedir que ésta sea efectiva.
- La planeación es cara, para lograr una planeación efectiva en una empresa mediana se requiere de un esfuerzo significativo. Asimismo, varias

personas tendrán que dedicar su tiempo a este proceso y se incurrirán en gastos para estudios e información especiales.

- Crisis momentáneas, la planeación estratégica no está diseñada para sacar a una empresa de una crisis repentina.
- Planear es difícil, la planeación es una actividad que requiere de un alto grado de imaginación, capacidad analítica, creatividad y entereza para seleccionar y comprometerse a un cierto curso de acción,
- Los planes concluidos limitan las opciones, los planes representan obligaciones o deberían representarlas y por tanto limitan opciones.
- Limitaciones impuestas, los sistemas de planeación pueden resultar ineficaces en los siguientes casos: cuando son demasiado ritualistas y formales, cuando los directivos en línea tratan de delegar sus deberes al personal, cuando los directores aparentemente aplican la planeación pero toman sus decisiones sin consultar los planes o cuando los directivos enfocan toda, su atención a problemas a corto plazo sin tomar en cuenta el futuro.

2.12. Modelos conceptuales

Un modelo conceptual es aquel que presenta una idea de lo que algo debería ser en general, o una imagen de algo formado mediante la generalización de particularidades. A cambio, un modelo operativo es el que se usa en realidad en las empresas.

Premisas de planeación.- Significa lo que va antes, lo que se establece con anterioridad, o lo que se declara como introductorio, postulado o implicado, las

premisas están divididas en dos tipos: plan para planear y la información sustancial, necesaria para el desarrollo e implantación de los planes.

Antes de llevar a cabo un programa estratégico de planeación, es importante que las personas involucradas en él tengan un amplio conocimiento de lo que tiene en mente el alto directivo y como operará el sistema. Esta guía está incorporada en un plan para planear, el cual puede ser oral, aunque usualmente es escrito, para su distribución general.

Formulación de planes.- En cuanto a conceptos y con base en las premisas antes mencionadas, el siguiente paso en el proceso de planeación estratégica es formular estrategias maestras y de programas. Las estrategias maestras se definen como misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas; mientras que las estrategias de programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos, tales como la construcción de una nueva planta en el extranjero.

La programación a mediano plazo es el proceso mediante el cual se prepara y se interrelacionan planes específicos funcionales para mostrar los detalles de cómo se debe llevar a cabo la estrategia para lograr objetivos, misiones y propósitos de la compañía a largo plazo. El período típico de planeación es de cinco años, pero existe una tendencia en las compañías más avanzadas en cuanto a tecnología, de planear por adelantado de siete a diez años. Las empresas que se enfrentan a ambientes especialmente problemáticos algunas veces reducen la perspectiva de planeación a cuatro o tres años.

Implementación y revisión.- Una vez que los planes operativos son elaborados deben ser implantados. El proceso de implantación cubre toda la gama de actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control.

Los planes deben ser revisados y evaluados. No existe mejor manera para producir planes por parte de los subordinados que cuando los altos directivos muestran un interés profundo en éstos y en los resultados que pueden producir.

La planeación estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

Todo esto supone que la prevención debe integrarse en la organización del trabajo, en los procesos técnicos y en las condiciones en que se desarrolle el trabajo. Esta integración de la prevención se está llevando a cabo en las grandes empresas que además disponen de sistemas de gestión integrados de prevención, calidad y medio ambiente.

Una de las formas de lograr la integración en las empresas, son las siguientes.

- Chequeos periódicos de aplicación de medidas preventivas.
- Seguimiento de la aplicación de la planificación de la actividad preventiva.
- Inspecciones de seguridad.
- Auditorias del sistema de gestión de Prevención de Riesgos Laborales (internas o externas).

Otro punto importante es la responsabilidad social empresarial. La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es:

- Nueva variable para medir al mundo empresario
- La RSE, es el respeto por las personas, los valores éticos, las comunidades y el medio ambiente
- Las donaciones y colaboraciones organizadas y optimizando recursos en un Plan de RSE.

CAPÍTULO III. LAS EMPRESAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EN MÉXICO

CAPÍTULO III. LAS EMPRESAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EN MÉXICO

3.1. Concepto de mipyme y sus características

Toda organización nace en el momento en que se establecen procedimientos explícitos para coordinar las actividades de un grupo con miras a la consecución de objetivos específicos. Las tareas colectivas que realizan los individuos, pueden integrarse en una organización formal, bien porque todos ellos tengan unos intereses comunes, o bien porque un subgrupo proporciona incentivos a los demás para operar a favor de sus intereses.

Para poder establecer lo que es una micro, pequeña y mediana empresa (mipyme) primero definiremos lo que es una empresa:

Empresa.- Entidad formada con un capital, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o en la prestación de servicios. La empresa privada puede ser de carácter individual o sociedad.”¹

La definición de Münch Galindo nos dice, “grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.”²

¹ Tamañes, R., y Gallegos, S. Diccionario de Economía y Finanzas. Madrid, Edit. Limusa, Noriega Editores 1994, Pág. 214.

² Münch Galindo Lourdes y García Martínez José, Fundamentos de Administración, 4ª Edición, México, Edit. Trillas 1989, Pág 42.

Otra definición propone: "una unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común de la propia empresa y de la sociedad".³

Tomando en consideración el concepto de empresa, existen diversas percepciones de lo que significa una mipyme como aquella que se solo se desenvuelve en el mercado local.

"La Asociación de Empresas Pequeñas (SBA) de los E.U. establece que la pequeña empresa es aquella que es propiedad de un solo dueño, es operada independientemente, no es dominante en el sector que opera y no ejerce nuevas e innovadoras prácticas."⁴

A continuación se presenta un criterio desde el punto de vista cualitativo que muestra algunos rasgos que son considerados para definir una mipyme⁵:

1. Gerencia independiente (los gerentes suelen ser también los dueños).
2. Capital y propiedad. El capital debe haber sido aportado por una persona o por un pequeño grupo de personas
3. Mercado local. El radio de acción de la pequeña empresa debe ser, aunque no necesariamente, predominantemente local
4. Tamaño relativo. La empresa es mipyme cuando así lo establece la comparación con otras unidades del mismo ramo.

³ Rodríguez Leonardo, Planificación, Organización y Dirección de la Pequeña Empresa, South-Western Publications, 1980. Pág. 8

⁴ William L. Megginson, Mary Jane Byrd y Leon C. Megginson. Small Business Management An Entrepreneur's Guidebook. USA Edit. Irwin Mc Graw Hill 2000, Pág. 11

⁵ *Ibíd.*

En el caso de México se estima que una empresa será considerada como mipyme, si cumple al menos dos de los siguientes cuatro requisitos:

1. Administración independiente. (usualmente dirigida y operada por el propio dueño).
2. El capital de la firma es suministrado por el propio dueño.
3. El área de operaciones es relativamente pequeño y principalmente local.
4. La empresa es relativamente pequeña cuando se le compara con otra en la industria o giro.⁶

Conforme a las definiciones anteriores nos proporcionan una idea de lo que son las empresas y en especial las micro, pequeñas y medianas empresas, no obstante, dentro de las estas empresas definiremos separadamente a las empresas familiares debido a las particularidades comunes que poseen.

En general, se suele asociar a las empresas familiares con las empresas pequeñas y poco profesionalizadas; pero en realidad lo que las define no es su tamaño ni calidad de su gestión directiva, sino el hecho de que la propiedad y la dirección estén en manos de uno o más miembros de una mismo grupo familiar y que existe intención de que la empresa sigue en propiedad de la familia (Gallo, 1989; Lansberg, 1983). Esto tiene consecuencias culturales que explican el comportamiento de sus directivos, y fuera de ese contexto serían difíciles de comprender.⁷

⁶ <http://www.nafin.com/portalf/?action=content§ionID=3&catID=114&subcatID=812>

⁷ Doderó Santiago, El secreto de las empresas familiares exitosas, Primera edición, Argentina, Edit. El Ateneo. 2002 Pág. 21

Características de las mipymes.

Características generales.

Hasta mediados de la década del 70' las mipymes tienen un papel claramente secundario en la economía mundial. Esta circunstancia, probablemente fruto de una fuerte tendencia a la concentración industrial y producciones masivas en largas series, eliminó cualquier posibilidad de prestar mayor atención a este escenario, investigándolo de manera adecuada.

Se instaló entonces la tendencia a pensar que las teorías del management, que tan buen resultado habían dado en las grandes organizaciones, podían replicarse en las mipymes y como consecuencia la efectividad aumentaría. Es decir las mipymes serían una réplica en miniatura de las grandes organizaciones.

Esta simplificación, lejos de ser acertada, ignora que las Pymes son muy diferentes a las empresas grandes y deben ser estudiadas en forma separada (Julien, 1993)⁸.

A partir de la crisis de los 70' se producen una serie de cambios en la condiciones de los mercados que, por primera vez, muestran las ventajas que una pequeña organización podría tener sobre otra de las consideradas grandes. Estos cambios relacionados con la globalización de la economía y la especificidad de la demanda, plantean la necesidad de una mayor flexibilidad en las líneas de

⁸ Este autor identifica las siguientes características diferenciales de las mipymes: primero una fuerte concentración de la gestión normalmente con estrategias relativamente intuitivas que permiten a las mipymes un proceso de toma de decisiones rápido y eficiente; segundo, la baja especialización de los factores de producción; tercero, sistemas de información internos (con pocos o ningún nivel jerárquico) y sistemas de información externos (el sistema de información externo se basa en una relación muy directa con el cliente, con una rápida reacción a requerimientos nuevos o cambiantes) menos formalizados.

producción para atender a clientes progresivamente más demandantes. Bajo esta premisa, el tamaño de la empresa parece dejar de ser una ventaja competitiva, ya que "...las mipymes presentan mayor rapidez para diversificar su producción con menores costos asociados a ello; a la vez que les resulta menos problemático adecuar la mano de obra a las nuevas necesidades"⁹.

Debe recordarse también que, en esta década (70'), irrumpen fuertemente en los mercados occidentales los primeros resultados de la aplicación de las ideas.

A continuación se enumeran las características generales que cualquier empresa presenta:

- Cuentan con recursos humanos, de capital, técnicos y financieros.
- Realizan actividades económicas referentes a la producción, distribución de bienes y servicios que satisfacen necesidades humanas.
- Combinan factores de producción a través de los procesos de trabajo, de las relaciones técnicas y sociales de la producción.
- Planean sus actividades de acuerdo a los objetivos que desean alcanzar.
- Son una organización social muy importante que forman parte del ambiente económico y social de un país.
- Son un instrumento muy importante del proceso de crecimiento y desarrollo económico y social.
- Para sobrevivir deben de competir con otras empresas, lo que exige: modernización, racionalización y programación.

⁹ Motta, Jorge J. ¿El Resurgimiento de las Pymes Espejismo, Fenómeno Transitorio o Nueva Tendencia de Organización Industrial?, Desarrollo y Gestión de Pymes, Cap. 2, UNGS: 1998

- El modelo de desarrollo empresarial reposa sobre las nociones de riesgo, beneficio y mercado.
- Es el lugar donde se desarrollan y combinan el capital y el trabajo, mediante la administración, coordinación e integración que es una función de la organización.
- La competencia y la evolución industrial promueven el funcionamiento eficiente de la empresa.
- Se encuentran influenciadas por todo lo que suceda en el medio ambiente natural, social, económico y político, al mismo tiempo que su actividad repercute en la propia dinámica social. (Méndez, 1996).

Características particulares.

Las peculiaridades que presentan este tipo de empresas regularmente concuerdan sin afectar su categoría. Entre los principales aspectos se desprenden los siguientes:¹⁰

- Es una empresa tipo familiar
- Capital aporta por el dueño
- Ubicación actual igual al lugar donde se inició
- Capital inicial alrededor de 135 veces el salario mínimo general del área
- Mercado típicamente local o regional
- El número de empleados se considera menor a 45
- Las actividades de control y dirección total se centran en el dueño
- La empresa crece principalmente por la reinversión de utilidades

¹⁰ Anzola Rojas Sérvulo. El comportamiento de la pequeña empresa mexicana. México, ITESM 1986

- No cuenta con apoyo técnico, financiero de instituciones privadas ni del gobierno que garantice su desarrollo

Características de la empresa familiar:

“En México, como en muchos otros países, una gran parte de las empresas son de estructura familiar.

Una empresa, en su definición más estricta es "una acción dificultosa que se acomete con resolución", entonces empresa familiar será aquella "acción dificultosa que una familia acomete con resolución"... y para ello compromete sus bienes propios (patrimonio) para alcanzar el éxito.

Podemos considerar que una empresa familiar es una unidad productiva, generalmente de tamaño pequeño, que pertenece al núcleo familiar que la fundó y la dirige un miembro de ese núcleo familiar.

Básicamente, las empresas familiares tienen las siguientes características:

- a. Están integradas por el fundador (padre de familia) y sus hijos. Ésta es la estructura básica de la que parte una empresa familiar típica.
- b. Dentro de las empresas familiares los puestos más importantes (aquéllos que tienen la autoridad y responsabilidad de tomar decisiones) son ocupados por los mismos miembros.

- c. En estas empresas el poder de decisión (control de las acciones) reside en su totalidad, o en su mayoría en la familia y es manejada por una persona o por el núcleo familiar.

- d. El patrimonio familiar está involucrado en la empresa para poderla considerar familiar.”¹¹

Otras características comunes de estas empresas es que operan bajo un sistema de financiamiento familiar y, por consecuencia limitado ya que se basa en el patrimonio de la familia.

3.2. Antecedentes de las mipymes en México

La breve reseña que se presenta en este apartado explica de manera cronológica el precedente económico, político y cultural de las empresas en México. El propósito de este recuento es para examinar el impacto e influencia que ha moldeado los rasgos de la mipyme en la actualidad.

En tiempos de la conquista en México bajo el yugo colonizador que buscaba consolidar su dominio en los territorios apropiados, los conquistadores europeos crearon el virreinato de la Nueva España con sus posesiones en América central y del norte.

¹¹ <http://www.nafin.com/portalfn/?action=content§ionID=3&catID=114&subcatID=818>

La economía de América Latina se encontraba sujeta a los intereses del reino. Las colonias eran solo valoradas como fuentes de suministro de productos agrícolas y metales preciosos. No fue sino hasta los años setenta del siglo XVIII que se les permitió a dichas colonias comerciar entre ellas, y abrir los puertos al comercio con el reino ejerciendo una política fiscal injusta, el reino a pesar de gravar a las colonias con grandes impuestos, en el año de 1763, impuso derechos de aduana a todos los artículos que llegaban a sus puertos de América.

Estas políticas fue una enorme limitación para el desarrollo económico de las colonias generando precios elevados con relación al poder adquisitivo de la población, así mismo, disminuyendo las posibilidades de la creación de una pequeña empresa. Por otro lado, la ubicación de las poblaciones acaudaladas se encontraba alejada de los puertos y atrás de las cordilleras, factores que encarecieron aun más los bienes. Por lo que con esa dinámica surgieron otras instituciones fatídicas, tales como:

*“Las encomiendas. Consistían en tomar a nombre de la corona la posesión de las tierras que ocupaban los indígenas, las cuales el rey repartía después entre sus colonos, dándosele a este despojo el nombre de repartimiento. Luego para poder explotar esas tierras, se repartió entre los nuevos terratenientes, con el pretexto de evangelizar a la población indígena e instruirla, denominándose *encomiendas*.”*¹²

¹²Rodríguez Valencia, Joaquín, Como administrar pequeñas y medianas empresas, ECASA, México 1994 Pág 15.

“*La mita*. Después surgió esta era de repartición que sé hacia en algunas colonias por sorteos en los pueblos indios para sacar el número correspondiente que debía emplearse en los trabajos públicos.”¹³

“*El obraje*. Era una especie de servidumbre que se desarrollaba en las hilaturas, y en trabajos de confección de ropa”¹⁴

“*La esclavitud*. Se inició con la época de los descubrimientos de América y terminó relativamente al decretarse su abolición en cuba, a fines del siglo XIX. Todo lo anterior en consecuencia fue causa del impedimento para lograr la formación de un adecuado mercado de consumo, requisito indispensable para alcanzar el desenvolvimiento de la empresa pequeña y mediana en México.”¹⁵

Hasta 1950 se comenzó con firmeza la industrialización en México, surgiendo esta actividad con una cantidad importante de mipymes, gracias a las acciones del gobierno mexicano. En 1955 se promulgó la *Ley para el fomento de las industrias nuevas y necesarias*¹⁶, dicha ley fomentó el establecimiento de un importante número de empresas industriales, principalmente pequeñas y medianas y logró la transformación de una gran cantidad de talleres y artesanías en mipymes.

“Con el objeto de sostener el desarrollo tanto de las nuevas, como el de las ya establecidas, el gobierno federal instituyó mecanismos de carácter financiero que respondieran a la urgente necesidad de crédito de las pequeñas y medianas industrias, las que en aquella época, más que ahora, estaban al margen de la

¹³ *Ibíd.*

¹⁴ *Ibíd.*

¹⁵ *Ibíd.*

¹⁶ http://www.senado.gob.mx/gaceta.php?&lg=59_2&lk=1/01-04-2004/documento19.html

atención de la banca. El proceso de desarrollo económico, al que México había ingresado aunque estimado por causas ajenas (guerra), se encontraba en su mayoría controlado internamente”.

La inversión extranjera directa había llegado a su mínima expresión, los recursos naturales, las industrias y servicios básicos, estaba en mano de la nación, y la nueva industria surgida durante el periodo de la guerra había sido desarrollada con base del esfuerzo propio teniendo como plataforma un mercado establemente ampliado.¹⁷

En el rubro de financiamiento industrial, la creación del Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña (FOGAIN) fue fundamental y emblemática.¹⁸ Este fomento respondió a los requerimientos implícitos de ese tiempo, así como, las demandas del sector de mipymes que apoyaron a 99 empresas mediante la concesión de créditos. La problemática principal en la década de los 50's fue el considerable surgimiento masivo de aspectos industriales y bienes diversos, adjuntando ineficiencia y proteccionismo excesivo que solapó el funcionamiento de abundantes empresas sin planeación razonable que asistiera su enfoque competitivo.

El Programa Nacional Fronterizo (PRONAF, 1961)¹⁹ fue una iniciativa del gobierno federal en el apoyo a la industrialización de fronteras nacionales, generando diversos instrumentos de fomento y promoción orientados al logro del mejoramiento de las poblaciones ubicadas a lo largo de la frontera.

¹⁷ Ojeda Mario, Alcances y límites de la política exterior de México. Colegio de México. 1976 Pág. 31

¹⁸ <http://cronica.diputados.gob.mx/Iniciativas/54/098.html>

¹⁹ Garza Almanza Victoriano Desarrollo sustentable en la frontera México - Estados Unidos. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. 1996.Cap.6

No obstante, por la insuficiencia de la aplicación adecuada de estas políticas públicas de industrialización, si llevo acabo la tramitación para la el establecimiento en la fronteras de México de las denominadas plantas “gemelas” o maquiladoras, por solicitud de empresas estadounidenses.

La capacitación de mano de obra para la industria se desarrollo de manera institucional en este periodo, creando centros de formación para el personal de cuadros intermedios que requería el sector industrial, con instructores especializados; sin embargo el proyecto fue insuficiente, para cubrir las necesidades de la industria nacional, por su mal diseño e implantación, elevando el costo y por su incongruencia con la problemática industrial de esa época.

La política exterior de los años 60's (política de desarrollo económico autónomo, con ayuda del exterior, sin hipotecar el futuro económico y político del país), no parecía haber sido emprendida claramente hasta los 70's. A su vez los gobiernos de la llamada “Revolución Nacionalizada”,²⁰ confundieron los medios con los fines, olvidando el crecimiento económico por sus intentos de mejorar los niveles de vida para la mayoría de la población. La estrategia empleada aplicaba internamente a los sectores y a una clase media relativamente extendida que no se había asentado a lo largo de la historia, lo cual reflejó un perjuicio en los grupos marginales cuyo número se incrementaba con mayor rapidez.

²⁰ Rodríguez Palacios Georgina Razón Cínica sobre la modernidad... y ¿México? Ensayo Julio 2005. http://www.politicas.unam.mx/razoncinica/18_jul05/rodriguez_moder_mex.html

Esta serie de estrategias y decisiones se vieron reflejadas vigorosamente para 1970, en donde los fundamentos de carácter político y económico. En los que se apoyaba la política exterior se encontraban en crisis. La industria de la transformación se encontraba por empresas en las cuales todavía seguían funcionando los viejos y tradicionales talleres artesanales de tipo particular y que en los 70's no habían encontrado las oportunidades, apropiadas para encontrar equilibrios políticos y económicos de gran magnitud.

En lo correspondiente al sector externo de la economía, se venía asentando de forma apresurada el ya conocido y permanentemente déficit de la balanza comercial y del crecimiento del endeudamiento externo.

Es importante considerarse que en esta primera mitad de la década de los 60's continuaron algunas iniciativas anteriores con la finalidad de sentar las bases de una planeación y programación económica del país, desgraciadamente el continuo crecimiento industrial generó nuevos problemas.

En ciertas regiones del país, notablemente en el D.F. y zonas aledañas del Estado de México, así como Monterrey y Guadalajara; se acentuó la divergencia entre el sector público y privado, sobretodo en cuanto alcanzar algunos objetivos nacionales, de los que existe un censo calificado de opiniones, así como en lo que respecta a los lapsos en que ello puede realizarse. Esta ruptura determinó una baja en la producción que fue muy notable a partir de 1973, lo que trajo como consecuencia el que se agravaran otros problemas, como los de desempleo y subempleo.

Es precisamente en ese año 1973, cuando tuvo lugar uno de los principales factores que generó el inicio de un proceso inflacionario acelerado, dejando atrás 15 años aproximadamente de estabilidad económica. A principios del gobierno de Luis Echeverría Álvarez, se elevaron los precios de los artículos, lo cual provocó una reacción en cadena en materia de precios lo que hizo reaparecer la inflación.

Durante los últimos años de gobierno de Luis Echeverría y el inicio de la administración de José López Portillo, en 1976, y hasta nuestros días se ha dado un uso indiscriminado de los recursos energéticos, dilapidados en el gasto corriente para mantener los altos sueldos y beneficios de la clase política en México.

“Es justamente desde la década de los 70’s, hasta nuestros días en que la historia económica de México, ha acarreado y sufrido todas las consecuencias del desorden generado a partir de la dependencia; presentando dos fenómenos que por su gravedad y frecuencia aunados a otros problemas de tipo político y social, dieron pie a que algunos escritores de este tema, se hayan referido al decenio de los 80’s como la década perdida para el desarrollo.”²¹

Uno de los primeros fenómenos son: *las crisis devaluatorias o de balanza de pagos*, cuando una de las más importantes se dio en 1973. La segunda con el presidente José López Portillo, que en su caso, creyó haber tenido el control de la deuda pública en sus manos, pero en 1982, hubo la necesidad de devaluar por segunda vez el peso en los tiempos modernos, y de hecho en este mismo sexenio, el Estado decide nacionalizar al banca, con el fin de tener el control del dinero y las tasas de interés en el país; por último La tercera más grande, en

²¹ Ojeda Mario. Op. Cit., Pág 38

diciembre de 1994, durante ese primer mes del sexenio del presidente Ernesto Zedillo Ponce de León, cuando el tipo de cambio peso-dólar se elevó de aproximadamente \$3.50 pesos por dólar a \$8.50 pesos por dólar en menos de 48 horas.

Adicionalmente de las frecuentes devaluaciones, otra característica ha sido, la tendencia de apertura de la economía nacional con el mundo, por medio del GATT, en el sexenio del presidente Miguel de la Madrid Hurtado y del TLC en el sexenio del presidente Carlos Salinas de Gortari, los cuales han sido los tratados más sonados de la historia por el riesgo que significaban para la industria en sus respectivas épocas. Pero es a partir de la década de los 70's y 80's, cuando México formaliza más acuerdos comerciales como por ejemplo: las Cuenca del Pacífico, forma el MERCOSUR entre otros, y en este siglo el tratado de libre comercio con la Unión Europea.

La creciente globalización de la economía ha afectado no solo la esfera de la competencia nacional sino a su vez, a los mercados tradicionales y a los de reciente creación. Todos estos cambios están trayendo consigo consecuencias directas al país; la generación de nuevos modelos de comercialización o financiamiento, son medidas que las empresas extranjeras han tomado en su afán de trascender comercialmente hablando. No obstante, no todas las empresas en México contaban con la infraestructura adecuada para adaptarse al cambio.

Como respuesta al nuevo entorno, se generó por consiguiente, una ruptura en las cadenas productivas en la cual las mipymes se conjugaban en un ámbito de interdependencia y beneficio de la producción y servicios, las cuales al no tener los insumos suficientes para ponerse a la altura del mercado internacional

cubriendo los estándares de calidad y servicio, se vieron obligadas a suspender actividades generando un abismo en dicha cadena comercial.

Ante la llegada de estos cambios las mipymes en un afán por sobrevivir iniciaron una salida generalizada y alterna al pasar de ser productores a comercializadores de bienes diversos, esta acción fue sin duda un reajuste a las condiciones emergentes imperantes, convirtiéndose como importadores de su giro o comercializadores de productos intermediarios.

Desde el punto de vista de la macroeconomía nacional, esta corriente ha perjudicado al país ya que se dejan de elaborar materias primas necesarias dentro de las cadenas productivas, de algún artículo en específico. México ha dejado de fabricar productos necesarios para ciertos sectores de la industria que han quedado desprotegidos, sin proveedores que satisfagan esa demanda. Las mipymes han preferido eliminar toda un área de producción, para sustituirlo por una mayor área comercial, con más vendedores y creando únicamente un ciclo de compra; desafortunadamente, el país compra más de lo que exporta, y no produce ni lo más esencial como son los alimentos que consume internamente.

Es un hecho que es una actividad más redituable y sencilla la compra-venta de productos importados por que se evitan problemas de administración de personal y el riesgo que esto implica, como trámites con el gobierno y negociaciones con sindicatos, etc., aunque sabemos que no es lo mejor para el país, ¿Qué otra opción tiene una empresa familiar que necesita una salida para sobrevivir a las constantes crisis? Esta medida que a la vez permite el surgimiento y/o estabilización de las empresas al permitir la reactivación de la economía, trae implícito el hecho de convertir a México en un país dependiente de la producción

del exterior donde curiosamente las materias primas no solamente son importadas de otros países, sino incluso de México, provocado por la falta de capacidad preparación y tecnología de vanguardia que convierta nuevamente a esta actividad en una cuestión rentable para los empresarios y para el propio país como un modelo nuevo más no desconocido de crecimiento y desarrollo.

Para concluir, las deficiencias internas como país con las que se ha operado los últimos 50 años obedece (como hemos visto a través de este apartado), a distintos factores a lo largo de la historia, que ha tenido como consecuencia trancar la oportunidad de los sectores artesanales o mipymes de recorrer el ciclo de crecimiento.

Históricamente, las mipymes han ofrecido una alternativa para el proceso de industrialización, así mismo, es reconocido que las mipymes son un área de oportunidad para la expansión del sistema económico del país.

Las mipymes se agrupan en tres sectores que son: el industrial, el comercial y el de servicios. Cada uno de estos sectores evidentemente tiene un papel esencial en la economía. Se tiene el convencimiento, que la mipyme es parte fundamental del presente y futuro, por ello es necesario evitar su fracaso, y una causa indiscutible es la falta de planeación de recursos que es elemental para la operación eficiente. Está ha demostrado que las empresas prosperan gracias a la adecuada aplicación de técnicas modernas de administración, la cual debe ejercerse por el líder la mipyme, que destaca por su capacidad de hacer frente a los problemas que plantea la dirección; su permanencia y consecución depende

en gran parte de su conocimiento e implantación de adecuadas técnicas de planeación.

3.3. Clasificación de las mipymes en México

De acuerdo al Diario Oficial de la Federación (DOF) del día 30 de diciembre de 2002, se establecen los criterios de estratificación de empresas de la siguiente manera:

Cuadro No. 7

Clasificación por número de trabajadores			
Sector / tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro empresa	0 – 10	0 - 10	0 - 10
Pequeña empresa	11 – 50	11 - 30	11 - 50
Mediana empresa	51 – 250	31 - 100	51 - 100
Gran empresa	251 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

Fuente: <http://www.siem.gob.mx/portalsiem/>

De acuerdo al SIEM (Sistema de Información empresarial Mexicano) las mipymes tienen la siguiente distribución por sector económico:

Cuadro No. 8

Composición por tamaño y sector (participación porcentual)				
Tamaño	Sector			2,844,308
	Industria	Comercio	Servicios*	
Micro	94.4	94.9	97.4	95.7
Pequeña	3.7	4.0	1.6	3.1
Mediana	1.7	0.9	0.5	0.9
Grandes	0.4	0.2	0.4	0.3
Total	100	100	100	100

* Servicios Privados No Financieros

Fuente: *Ibíd.*

Fuente: *Censo Económico 1999*

3.4. Perfil de las mipymes en México

El establecimiento y operación de la mipyme en México es el resultado del deseo humano en dos sentidos: El propietario de la empresa busca lograr un beneficio a través de la fabricación y/o comercialización de un bien o servicio, y a su vez el consumidor de dicho bien o servicio busca satisfacer una necesidad.

El factor determinante que motiva al empresario a establecer una empresa por un lado y por otro asumir el riesgo que implica esta decisión, como es bien sabido, es el de obtener una ganancia por la operación de su empresa, pero también lograr su independencia y libertad. Para exponer mejor el relieve de los peligros y oportunidades que se presentan en la mipyme es necesario exponer su perfil actual.

3.4.1. El entorno económico de las mipymes en México

Es evidente desde hace tiempo e imperante que en México se consolide un marco macroeconómico que al tiempo que avanzará en la meta de la estabilidad, buscará equidad y equilibrio en la atención y apoyo en las empresas vulnerables frente a las embestidas adversas del exterior, como lo son las mipymes igualando las oportunidades y ampliando los horizontes de planeación.

Las empresas de menor tamaño no son ajenas a la evolución de las estructuras económicas, a los cambios en el ámbito internacional y también considerando su importancia económica y social, requieren de la prioridad de atenderse específicamente por medio de políticas públicas y estrategias que produzcan

acciones congruentes y viables para que las mipymes se integren con oportunidad y eficiencia en la dinámica macroeconómica, generando sinergias en beneficio del país.

“El constante aumento de las mipymes dentro de la economía de nuestro país, es de mayor importancia debido a la escala micro, ya que no solamente las grandes, sino también las pequeñas y medianas han reducido su participación tanto en el conjunto de las unidades económicas como en el personal empleado.

Dada la creciente proporción de la microempresa, muchas de ellas creadas como refugio al desempleo agobiante de las economías emergentes, la mayoría no logran consolidarse y desaparecen prácticamente en los primeros años de su existencia y apuntalamiento. Dicho problema se agudiza en épocas de crisis, como la que se propició mediante un entorno económico inestable, volátil y engañoso, sobre todo prevaleciendo la política neoliberal, como ha sucedido en México desde los años ochenta a nuestros días.

Un gran porcentaje de microempresas de las que mueren y desaparecen, aumentan su contribución dentro de la economía formal e informal por el personal ocupado por éstas, ya que la dificultad para encontrar un empleo remunerado impulsa a casi a todos los empleados a emprender una actividad productiva por cuenta propia

La asociación puede favorecer la permanencia y fortalecimiento de la micro, pequeña y mediana empresa, ya que de esta forma se incrementa su poder de negociación frente al gobierno para que se tomen en cuenta intereses comunes como sería el caso de obtener servicios que están fuera de su alcance en el

aspecto: administrativo, fiscal y tributario, porque al actuar unilateralmente se incurriría al aislamiento corporativo resultando muy caro llevar a cabo actividades de promoción y difusión; en beneficio de potencializar sus ventajas competitivas, industriales y comerciales, menguando así sus debilidades tecnológicas, de insumos, de financiamiento y de personal altamente capacitado.”²²

3.4.2. Estructura de las mipymes en México

Uno de los rasgos que destaca a las mipymes es por carecer de una estructura formal en todas sus áreas. El trabajo que realiza el dueño de la pequeña empresa se asemeja al de un "hombre orquesta" y se atribuye el mismo su especialidad interna. Generalmente recurren a la asesoría financiera y contable externa, la cual es llevada por un contador externo o consultor por horas, que se encarga principalmente de los aspectos legales de personal, finanzas y contabilidad en general.

Las áreas de venta y producción son las mas fuertes. Las micro, pequeñas y medianas empresas encuentran una forma satisfactoria de competir en su mercado, y debido a la necesidad de satisfacer nuevas exigencias del mismo y a la premura para tomar decisiones sobre la marcha, el dueño hace que las acciones estratégicas se realicen en forma fácil, dando lugar a la adaptación del producto al mercado rápidamente. También es importante el contacto frecuente del propietario con su clientela, lo cual le brinda un conocimiento mas detallado de su mercado y del producto que vende.

²² Besañez M. El Pulso de los Sexenios. 20 Años de Crisis en México. México, D.F, Siglo XXI Editores, 1999 Pág. 44 – 46

La gran atención que el dueño de la micro, pequeña o mediana empresa dedica a la misma hace de la administración general un punto relevante dentro de su actividad, caracterizándolo como administrador independiente donde el mismo opera, y dirige todas las acciones. Esto hace necesario que adquiera una habilidad especial para el manejo de la empresa, ya que le es muy difícil contar con empleados competentes o recursos técnicos financieros que apoyen su desarrollo. Se puede suponer que, en pequeñas empresas, todas son fuertes en su campo de operación, pero siempre trabajaran en desventajas ante las empresas grandes.

La función de control es casi desconocida por el dueño de la empresa, no existen procedimientos o normas que le ayuden a asegurar el éxito en forma rápida. El tiempo que dedica a estas actividades es mínimo (la mayoría de los casos se debe a falta de conocimiento de ellas). El tipo de control se deriva de la planeación adecuada que utiliza.

3.4.3. La importancia de la mipyme

Como ya hemos mencionado, el futuro económico de México dependerá del crecimiento de las mipymes, no solamente por la gran cantidad de establecimientos existentes y el volumen de empleo que generan, sino por tener un tamaño que en ocasiones le permite realizar con eficiencia y flexibilidad la manufactura de insumos, que en gran medida la empresa grande elabora con costos elevados.

“La mipyme es, por lo general, una fuente inagotable de inspiración, de la cual surgen gran cantidad de ideas e innovaciones. De hecho, es reconocido universalmente que las grandes innovaciones provienen tanto de las mipymes como de las grandes: por ejemplo, la computadora personal, el radio de transistores, el motor de propulsión, la hoja de rasurar de acero inoxidable, la máquina fotocopidora son todos producto de la mipyme, así como el celofán, el bolígrafo desechable, la transmisión automática y la dirección hidráulica.

Según informes de la Unión Europea, las mipymes en Europa representan la mitad de la inversión global y casi el 70% del Producto Interno Bruto y es que la gran mayoría de los productos elaborados por la gran empresa, por ejemplo, son vendidos por mipymes al consumidor final. De igual manera, son las mipymes las que proveen a las grandes empresas de un buen número de materiales, servicios o partes que estas últimas requieren para su operación cotidiana.

En resumen, es probable que en la mipyme podamos encontrar, como país, respuestas favorables a algunos de los graves problemas que nos aquejan, como el desempleo, la pobreza, la concentración del ingreso y la baja productividad.”²³

²³ <http://www.nafin.com/portalf/?action=content§ionID=3&catID=114&subcatID=812>

3.5. Principales problemas, ventajas y desventajas de las mipymes

Principales problemas

La cuestión verdaderamente importante de los fracasos empresariales radica en saber cuales son las causas. Un gran paso hacia el logro de la consecución del éxito de las mipymes es conocer y comprender los motivos que originaron el fracaso para estar conscientes de ellos y evitarlos.

Los conocimientos adecuados para la óptima administración y por ende, la planeación eficiente de la mipymes facultan al empresario para no incurrir en los errores que provocan el fracaso de las mismas.

“Es característico que las mipymes por sus mismas limitaciones de tamaño y poder económico mantengan una serie de problemas que en las grandes empresas no se presentan, como es el caso de lo expuesto a continuación:

1. Escasez en el capital de trabajo.
2. Prácticamente nulo acceso a créditos.
3. Inexperiencia del dueño
4. Falta de formación gerencial.
5. Normalmente tienen un limitado poder de negociación (con proveedores y clientes).
6. Difícilmente pueden intervenir en los mercados globales
7. Tienen una mayor carga de requisitos burocráticos en comparación con las grandes empresas.
8. Mantienen una deficiente planeación de recursos humanos
9. Tienen una gran probabilidad de quiebra y fracaso en los primeros 5 años de vida”²⁴.

²⁴ Red Cetro-Crece, Nafin, CCE curso DECOIN, México D.F. 1999

El limitado capital de trabajo y la inhabilidad de adquirir recursos adicionales, se puede mencionar que es precisamente uno de los principales problemas al que se enfrenta toda mipyme. Usualmente el dueño o empresario establece la firma con un capital limitado (propio), el cual, cuando la empresa comienza a crecer, resulta ineficiente para hacerle frente de manera adecuada. Aunado a lo anterior, es difícil encontrar un banco que este dispuesto a correr el riesgo de prestar el capital adicional requerido para su expansión, ya que su tamaño no le ayuda a ofrecer las suficientes garantías para obtenerlo.

“Las principales dificultades de las mipymes se hacen notar en las esferas fundamentales del acceso a recursos financieros, la tecnología y los mercados.

En el frente financiero se considera que los principales aspectos son: la facilidad del acceso al costo y el inmediato crédito a corto plazo y el crédito a las exportaciones.

Entre ellos el factor de la rapidez tiene una importancia considerable, incluso mayor que el costo de financiamiento, hecho que no siempre aprecian adecuadamente los banqueros y otras instituciones de financiamiento para el desarrollo.

Los recursos internos de las mipymes para la gestión financiera son comparativamente escasos, y el apoyo que reciben para superar ese escollo es inadecuado; El banquero se considera como un inquisidor y no como un asociado en el desarrollo. En diversos países los mecanismos de financiamiento a las exportaciones no están totalmente organizados, pueden contribuir al mejoramiento de la competitividad de las mipymes, a la creación y ampliación de facilidades

crediticias previas y posteriores al envío, garantías de crédito a la exportación, seguros y a la cobertura de cambios y fluctuaciones.

Al frente de la producción las mipymes, necesitan medios que les permitan elegir la tecnología correcta y adecuada a sus necesidades específicas que se mejoren periódicamente.

La toma de conciencia en materia de calidad está arraigándose rápidamente entre las pequeñas empresas exportadoras, sin embargo, las instalaciones de infraestructura inadecuadas constituyen un obstáculo importante para su continuo crecimiento y desarrollo.

Un suministro viable de energía eléctrica es esencial para la producción de bienes de tecnología avanzada y de buena calidad. Un mejor acceso a los medios modernos de telecomunicaciones es decisivo. Esos recursos, además de constituir elementos auxiliares dentro de la gestión empresarial pueden reducir considerablemente el costo de ampliación a las actividades a escala mundial, pero es preciso facilitar el acceso a los insumos de importación, mediante acuerdos conjuntos de adquisición de materia prima.

La creación de centros de servicio estarían en posibilidad de dar acceso a las pequeñas empresas, otorgando servicios especializados como son el control de calidad de los insumos y productos terminados, la supervisión en los almacenes de herramientas y de personal, también se puede ofrecer asesoramiento y servicios sobre certificación de calidad, embalaje, etiquetado y la supervisión y mantenimiento de equipos y máquinas industriales.

En materia de comercialización, el paso más importante es el lograr la entrada al mercado internacional y ganarse a pulso la credibilidad del mercado y de sus clientes. La identificación, la promoción y el desarrollo de mercados, parecen basarse en gran medida en contactos personales y en información recogida de fuentes no oficiales.

Las empresas de comercio exterior, las zonas de elaboración para la exportación de mecanismos semejantes, pueden ofrecer soluciones a los pequeños productores para mejorar su producción y aportar soluciones en materia de comercialización. Otras empresas más avanzadas y con mayor volumen de transacción requieren de capacitación especializada en materia de gestión y comercialización de exportaciones, así como el desarrollo de otros conocimientos técnicos especializados indispensables para las operaciones de exportación.

Las necesidades de las mipymes en materia de información no son muy complejas, pero si específicas, dado que no están atendidas adecuadamente.

Las mipymes se quejan a menudo de información inadecuada y no fidedigna, si carecen de los medios, el tiempo y el personal necesario para seleccionar ese mar de documentación inadecuada, por ello, requieren contar con un departamento de información sobre los productos y mercados que interesen concretamente en sus operaciones comerciales.”²⁵

²⁵ Pineda Claudia “Dificultades de las PYMES”. Revista de la construcción, marzo 2002 Pág. 35 - 58

Según el BID,²⁶ los principales problemas que enfrentan las mipymes son:

- Poco acceso a financiamiento
- Baja capacidad gerencial
- Difícil acceso a mercados (exportación)
- Poca cooperación empresarial
- Obstáculos en el entorno de negocios
- Informalidad
- Supervivencia
- Microfinanzas:
 - Sostenibilidad
 - Alcance
 - Regulación
 - Rol del gobierno y los donantes

Ventajas

La gama de las ventajas que presentan las mipymes ofrecen ventajas directamente relacionadas con su tamaño y gestión autónoma. Dado que existen líneas de comunicación cortas y directas en las cuales por lo general el nivel de gestión no es complejo, el contacto es directo entre empresario y empleados facilitando la comunicación y la delegación de funciones y responsabilidades. Asimismo, establece relaciones más estrechas con los clientes y la retroalimentación generada de la operación es directa. A continuación se explica con más detalle estas ventajas:

²⁶ Alem Mauro, La experiencia del BID en la región: Retos y Oportunidades Foro Internacional de Financiamiento PyME 2006. Secretaría de Economía en coordinación con VISA International México y la Fundación para el Desarrollo Sostenible en México, S.C. (FUNDES).

Servicio personalizado: una de las ventajas de que disfrutan las pequeñas empresas es su capacidad para establecer contactos personales. Ya que generalmente el mercado de las mipymes es local o regional, les permite conocer mejor a los clientes y consumidores. Este conocimiento inmediato de las preferencias y de los gustos facilita la innovación, la adaptación de demanda y hace posible ofrecer mejores servicios después de la venta. Gracias a estas relaciones directas con sus clientes, el empresario puede enterarse también de hasta que punto su compañía está satisfaciendo las necesidades del mercado.

Facilidad para atender mercados especializados: Las mipymes se distinguen particularmente por atender mercados especializados. Las grandes compañías tienden a concentrarse en bienes y servicios de demanda estable y con un gran potencial de ventas.

Debido a sus dimensiones mipymes son más flexibles para hacer frente a los cambios del medio ambiente socioeconómico. Muchos productos no existirían si no fuera por la capacidad de las mipymes para proporcionarlos con una gran eficiencia en los costos.

Flexibilidad en su operación: Las pequeñas empresas son menos complejas que las grandes compañías. Su estructura es sencilla, no tan jerarquizada, lo que le permite reaccionar más rápidamente a los cambios en materia legislativa y a los cambios del medio ambiente socioeconómico. En ellas son menos los empleados que realizan actividades que no están directamente relacionadas con la producción o la venta del producto que la empresa elabora (tareas como la administración del personal, la contabilidad y el cuidado de los aspectos legales:

Por consiguiente, las pequeñas empresas pueden mantener en un bajo nivel sus costos totales. En caso de necesitar algún tipo de ayuda, pueden recurrir a especialistas externos. Este procedimiento hace posible que muchas de estas empresas obtengan ganancias a pesar de que los precios de sus productos sean inferiores a los de los productos elaborados por las grandes firmas. Además, el tamaño de la mipyme permite al dueño establecer relaciones personalizadas con empleados y clientes.

Toma de decisiones con mayor eficiencia: El hecho de que la mayoría de las pequeñas empresas sean operadas por sus propios dueños les permite reaccionar más velozmente a los cambios de las fuerzas del mercado. Las decisiones se toman en forma ágil. Pueden desarrollar ideas de productos y oportunidades comerciales sin tener que atravesar por un largo proceso de aprobación.

Involucramiento de los empleados: En ella los empleados están más comprometidos y participan en mayor grado en la operación, desarrollan su creatividad y utilizan su imaginación. Todo lo cual contribuye a que se respire un ambiente de éxito.

Desventajas

Una de las principales desventajas de las mipymes es la ausencia de especialización, el empresario se ocupa de todas las áreas funcionales debido a la escasez de recursos, es decir, el administrador de mipyme no es un especialista, es un generalista, comúnmente llamado *hombre orquesta*. Realiza cualquier cargo que sea necesario desempeñar. Esta cantidad de trabajo, absorbe el tiempo que le impide planear actividades de largo plazo de su empresa. La especialización es

una seria limitante de la mipyme. A continuación se presentan otras desventajas peculiares:

Mayor dedicación: montar y dirigir una mipymes le exige a su dueño un gran compromiso. Por lo general, los empresarios de mipymes tienen que dedicarle a su compañía durante el primer año de operaciones, entre 60 y 70 horas a la semana. Los horarios de trabajo prolongados, la necesidad de que los dueños realicen personalmente buena parte de las actividades y la tensión que resulta de sentirse personalmente responsable del éxito del negocio, son algunas de las mayores desventajas de las mipymes.

Sistema burocrático: puesto que cuentan con personal administrativo y recursos financieros limitados, a las mipymes pueden pesarles en demasía las leyes. Muchas de ellas se ven obligadas a contratar consultores externos que le ayuden a preparar los informes requeridos.

Dificultad para allegarse recursos financieros: otro de los grandes problemas para las mipymes es la obtención de financiamiento adecuado. Las firmas de tamaño reducido se ven obligadas a competir con empresas más grandes y mejor establecidas para conseguir de la misma fuente los fondos de inversión de que precisa. La obtención de créditos suele serle difícil, ya que, obviamente, los negocios nuevos son más riesgosos que los ya establecidos, por los demás, además las tasas de interés que aplican tanto los bancos como los inversionistas privados son por lo general más altas para las firmas pequeñas que para las grandes.

En caso de un descalabro económico generalizado, las instituciones o personas con capacidad de otorgar préstamos le imponen a las mipymes normas crediticias aun más rigurosas, lo que hace todavía más difícil que este tipo de compañías salga a flote. Por consiguiente, habitualmente los recursos personales del dueño son la principal forma de financiamiento en este caso.

Escasa educación y experiencia: puede ocurrir que los dueños de pequeñas empresas no posean las numerosas habilidades que necesitaran para responder rápidamente a los cambios. Muchas personas inician un negocio sin la menor experiencia en este campo. Algunas otras conocen cierta área de los negocios, pero no el tipo específico de la actividad que eligieron realizar, otras más poseen capacidad técnica pero no administrativa.

3.6. Alcance y potencialidad de las mipymes mexicanas

En virtud de la capacidad que tiene la mipyme para ocupar el recurso humano adecuadamente, es decir, la relación del índice de generación de empleo por capital invertido es elevada, esto obedece a que la gestión de procesos productivos y operativos son poco sofisticados, flexibles e intensivos en mano de obra barata. Esto favorece a facilitar una mejor distribución del ingreso a los segmentos bajos de la población.

La contribución significativa del sector empresarial en el crecimiento de la economía en su conjunto, pone en la coyuntura a las mipymes a causa de la demanda generalizada de bienes de capital, materias primas e insumos de procedencia nacional, por consiguiente, fomenta la creación, crecimiento y

expansión de este sector y adquiere sin lugar a dudas una resonancia de orden estratégico.

Las mipymes tienen la capacidad y flexibilidad de satisfacer la demanda de consumo interno e intermedio de las grandes y las mismas medianas empresas, así como también satisfacer la demanda del sector público, particularmente en el escenario de la descentralización. En ese mismo sentido, los mercados de consumo a nivel mundial, exigen cada vez más bienes y servicios con más variedad e innovación buscando la mayor satisfacción del consumidor. Los productos generalizados producidos en serie, ya no tienen gran atractivo, Los consumidores, sin importar el estrato social ya no reconocen el valor de estos productos que todos pueden poseer. Esta nueva tendencia abre oportunidades sin precedentes y especiales para las mipymes, ya que como lo hemos visto, pueden atender con mejor precisión y mayor concentración los requerimientos particulares de cada nicho de mercado, volviéndolas competitivas acorde esas expectativas de demanda.

De igual forma poseen una gran capacidad de adaptación a los cambios y oportunidades del mercado, como puede ser la incursión en la apertura comercial y el proceso de integración a la economía mundial.

Este sector de la mipymes conforma las condiciones de versatilidad y flexibilidad acordes para realizar ajustes con menos complicaciones sobretodo en la adaptación tecnológica con reducidos montos de inversión nacional, en un escenario de voluntad política e institucional de los agentes económicos, como las instituciones de crédito y gobiernos en el fomento de financiamiento canalizado para apoyos de modernización de estas empresas.

Otra virtud de las mipymes son los cortos periodos de maduración para transformar la inversión en entes económicos generadores de valor, y por lo tanto, crear empleos y actividad productiva. Asimismo, las mipymes responden por lo general a mercados regionales y atienden necesidades de consumo básicas de la población mayoritaria de menores ingresos.

**CAPÍTULO IV. PLANEACIÓN FINANCIERA EN LA
MICRO PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN
MÉXICO**

CAPÍTULO IV. PLANEACIÓN FINANCIERA EN LA MICRO PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MÉXICO.

El impacto de la planeación financiera en la competitividad y desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa se fundamenta en la implantación de técnicas que reúnen un conjunto de metas, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económico-financieras factibles, tomando en consideración los recursos que se tienen y los que se requieren para lograrlas.

En este capítulo se plantea la planeación financiera en cada una de las fases por las que comúnmente atraviesan las mipymes al menos en nuestro país.

4.1. Planeación financiera aplicada a la mipyme

La planeación financiera es un procedimiento para decidir qué acciones se deben realizar en el futuro, para lograr los objetivos trazados en tres aspectos: plantear lo que se quiere hacer, llevar acabo lo planeado y verificar la eficiencia de cómo se hizo.

La adecuada planeación financiera para una mipyme parte de la elaboración de un presupuesto que proporcionará la perspectiva y coordinación general de la operación de la empresa.

Para planear lo que se persigue hacer, se determinan los objetivos y los cursos de acción que han de llevarse acabo, seleccionando y evaluando cuál será la mejor

opción para la consecución de objetivos que se han propuesto, bajo que políticas de empresa y con qué procedimientos y programas. De esta forma la planeación es la primera etapa del sistema presupuestario en la cual, se analizan los factores que influyen en el futuro de la empresa, por citar algunos ejemplos, lo referente a las materias primas, administración de personal, estructura financiera, condiciones de planta y equipo, elaboración de productos, etc., considerando el entorno económico y financiero al que se enfrenta la empresa, las condiciones de mercado, los aspectos legales e impositivos, finalizando con la preparación y aplicación de un plan que determine claramente los objetivos (alcanzables) con su respectivo plan de acción y seguimiento del mismo.

Para llevar a cabo lo planeado, se requiere de *organización, ejecución y dirección*. La organización es indispensable en el proceso presupuestal, ya que identifica y enumera las actividades que se requieren para lograr los objetivos de las mipymes, agrupándolas en razón de unidades específicas de dirección y control, definiendo el grado de prioridad y responsabilidad. También se requiere de ejecución, por parte de los miembros del grupo para que se lleven sus tareas eficientemente, considerando que debe tener a su alcance los recursos materiales y técnicos para hacer funcionar el presupuesto y la empresa. Al hablar de ejecución es necesaria la dirección que se encarga de guiar al recurso humano por medio de su actividad para cumplir con lo proyectado.

Para verificar la eficiencia de cómo se llevaron a cabo las acciones acorde a lo planeado, se requiere del control de las actividades (cuándo, cómo y dónde). Para realizar un adecuado control, se requiere evaluar los resultados comparándolos con patrones o modelos establecidos previamente, de tal forma que se hagan las correcciones pertinentes cuando surjan variaciones o discrepancias con el fin de

minimizar las desviaciones entre lo que se intenta obtener y lo que se esta obteniendo.

Las principales técnicas financieras de planeación que se aplican a las mipymes como ya lo mencionamos en el capítulo 2/o., son: el presupuesto de operación, el presupuesto de efectivo y presupuesto de capital.

Es más común en la mipymes usar la planeación financiera en el corto plazo, sin embargo, cada vez se esta incluyendo más para la planeación de largo plazo.

La planeación financiera a corto plazo cubre un periodo de doce meses, por lo general fraccionando por mes con el fin de ir comparando mensualmente la situación financiera y resultados obtenidos según lo presupuestado, obteniendo diferencias o variaciones que deben analizarse para estudiar su tendencia con el fin de tomar decisiones que asertivas para la consecución de objetivos, asimismo, se comparan también los resultados acumulados incluyendo el mes en curso.

En la caso de la planeación financiera de largo plazo, el horizonte de planeación depende la compañía, Se puede considerar a largo plazo planes financieros para de tres años a cinco años para desarrollos de proyectos de capital.

4.2. Planeación financiera en el arranque de la mipyme

Una de las casusas más comunes en la fallas de tipo financiero en la mipymes derivadas por la falta de planeación financiera es la falta de capital de trabajo para desarrollar su principal actividad, esta falta de capital de trabajo resulta de varios

errores cometidos en el arranque o inicio de las mipymes, resultando en problemas de faltantes en el flujo de efectivo.

Durante la fase de planeación financiera en la creación de una nueva mipyme, los errores que se cometen causan problemas inmediatos para la empresa, entre dichos errores se encuentran:

1. Inapropiada planeación de las fuentes de financiamiento y
2. Uso inadecuado de recursos propios

4.2.1. Inapropiada planeación de las fuentes de financiamiento

No obstante, si en el arranque de una nueva mipyme, las ventas, costos y gastos han sido bien estimados, muchos empresarios no consideran la apropiada organización de las fuentes de financiamiento, tanto en el corto, como en el largo plazo, es decir, “uso de cuentas revolventes” trayendo como consecuencia problemas de capital de trabajo, liquidez y/o faltantes en el flujo de efectivo.

Es muy común que la mipymes en su inicio tiendan a utilizar los fondos (provenientes de cualquier fuente de financiamiento ya sean préstamos bancarios o personales, apoyos de gobierno o recursos propios del empresario) en los activos o bienes para los cuales no fue su destino original. Es decir, utilizan fondos destinados para activos fijos para financiar activos circulantes (capital de trabajo) o viceversa. Bajo circunstancias normales, las empresas generan ingresos para cubrir egresos como costos, gastos de operación y amortizaciones de préstamos.

Las inversiones permanentes (activos fijos) deben ser financiadas con fuentes de largo plazo, los empresarios, inversionistas y proveedores de fondos, tienen que estar conscientes que en la mipyme con un adecuado flujo de efectivo, no puede cubrir inversiones sustanciales en activos fijos. Por consiguiente, una adecuada planeación financiera debe considerar la alternativa del arrendamiento de esos activos fijos más que comprarlos.

Otra de las fallas es que las mipymes no consideran el capital de trabajo como inversión permanente en el arranque. Cada vez que el efectivo se convierte en inventarios, los inventarios en cuentas por cobrar, y las cuentas por cobrar en efectivo nuevamente, el ciclo no es instantáneo. Como lo vimos en el capítulo tres, *el ciclo económico financiero a corto plazo*, puede provocar escasez o faltantes si las cuentas por cobrar no se hacen efectivas en el promedio de cobro estimado provocarán falta de liquidez. Para una adecuada planeación financiera es necesario considerar las fuentes de financiamiento de corto plazo para cuando existen estos desfases, y/o alternativas como el factoraje.

4.2.2. Uso inadecuado de recursos propios

Es muy común que las instituciones de crédito sean renuentes a financiar necesidades de capital de trabajo, incluidos gastos de instalación para el arranque de la empresa, por eso es muy importante el uso adecuado de los recursos propios de los empresarios.

Asimismo, el emprendedor y/o empresario casi siempre busca ser dueño de su equipo y/o maquinaria (activos fijos) y la mayoría de las veces las financian con recursos propios. Esta estrategia tan común no es recomendable, los proveedores de fondos y/o instituciones de crédito están más dispuestos a financiar activos fijos que capital inicial. En este caso es mejor que el empresario y/o emprendedor sea conservador y asigne sus recursos propios para necesidades de capital de trabajo (inventario y cuentas por cobrar) y gastos de operación con el fin de mantener el efectivo mínimo de operación, y estar por arriba del punto de equilibrio financiero y obtener los activos fijos con financiamiento externo.

4.3. Planeación financiera para la permanencia de la mipyme

Cuando se tiene organizada de manera adecuada el financiamiento y los recursos financieros, el empresario de mipyme debe pensar en la sobrevivencia de la nueva empresa. No considerar la planeación financiera para permanecer en el mercado puede resultar en dificultades serias y en consecuencia el fracaso empresarial.

Los emprendedores por naturaleza son optimistas, este optimismo con frecuencia resulta en sobreestimación de ventas, y la velocidad con la que las ventas aumentarán, asimismo la subestimación de costos y gastos operativos; estos son síntomas de falta de planeación financiera ya sea por ignorancia o negligencia por parte del empresario y/o emprendedor.

Una adecuada planeación financiera conlleva a un adecuado registro de las operaciones, para la medición de las finanzas, (lo que no se mide no se puede

administrar, ni controlar). Pero también contempla un plan de contingencia para eventualidades que tiene estimadas los requerimientos en caso de que se presenten, como puede ser un fondo (especial), inversiones de excedentes, y/o reinversión de utilidades para financiar el flujo de efectivo para alcanzar el punto de equilibrio financiero. O también al tener organizada la información como parte de la planeación financiera, es una ventaja anticiparse a las necesidades futuras de la empresa de cara a la negociación, en este caso de una carta de crédito o un crédito a corto plazo.

4.4. Planeación financiera de utilidades en la mipyme

Los empresarios de mipymes no sólo fracasan en generar utilidades, con frecuencia no saben si están o no logrando utilidades, El generar ventas o ingresos no es garantía de obtener ganancias. Por eso es importante determinar el costo real de los productos en orden de establecer un precio justo y por consiguiente un presupuesto.

El punto de equilibrio de la empresa se define como el nivel de ventas con el cual se cubren apenas todos los costos de operación fijos y variables, es decir, el nivel en el cual las utilidades antes de impuestos son iguales a cero.

La forma tradicional sería:

Figura 5

$$U = QP - F - QV = 0$$

P = Precio
CF = costos fijos

U = utilidad
CV = costos variables

Q = cantidad a producir y vender

Los supuestos básicos del cálculo serían:

- los costos son definibles o como variables o como fijos.
- en el corto plazo todos los costos son fijos (no varían con el volumen vendido).
- la variación de los costos e ingresos es constante al igual que el precio
- lo que se produce se vende de contado.
- Sólo se produce un solo tipo de producto

El sistema básico es indudablemente práctico para captar el concepto tratándose, por ejemplo, de explicar rápidamente a un grupo de vendedores, que el precio de venta tiene no solamente que cubrir el costo directo del producto, sino también contribuir a pagar los gastos de funcionamiento de la empresa.

- La definición de costos fijos y costos variables es difícil, debido a que muy pocos costos se pueden diferenciar como perfectamente fijos ya que todos los costos tienden a variar en función del tiempo. Además algunos costos clasificados como fijos o variables realmente son “semifijos” pues cambian

con distintos niveles en forma escalonada. Es más adecuado llamarles estructurales porque “comprometen” la estructura de la empresa.

- No existen costos puramente variables. La cantidad requerida de un determinado bien por unidad depende, en muchos casos de una cantidad de variables como el tamaño del lote a producir, la mezcla de producción, la calidad de los insumos, su homogeneidad, etc. Por ejemplo, el precio de las materias primas cambian dependiendo de la cantidad y si se compra o se produce de más, habrá gastos de almacenamiento. Son en realidad proporcionales
- En situaciones particulares, especialmente cuando se puede contratar a destajo, el costo sí puede ser variable, como ocurre usualmente con la construcción, y el sector agrícola, actividades en las cuales es común la contratación de mano de obra por unidad producida. Si no se consigue, como sería deseable una contratación en función de unidades producidas, se debe casi forzosamente, considerar el rubro como fijo
- Los ingresos por ventas también cambian en función del volumen y los descuentos ofrecidos. También cambia por la venta a crédito. Para calcular el precio de venta, se descuenta, en función del plazo, a una tasa equivalente al costo de capital de la empresa, para calcular el valor neto. Si se utilizan descuentos por volumen se puede trabajar con un precio promedio ponderado.

Y entonces quedaría así:

Figura 6

UTILIDAD =	Unidades vendidas x precio	-	Costos de estructura	-	Unidades vendidas x Costo proporcional
------------	----------------------------------	---	-------------------------	---	---

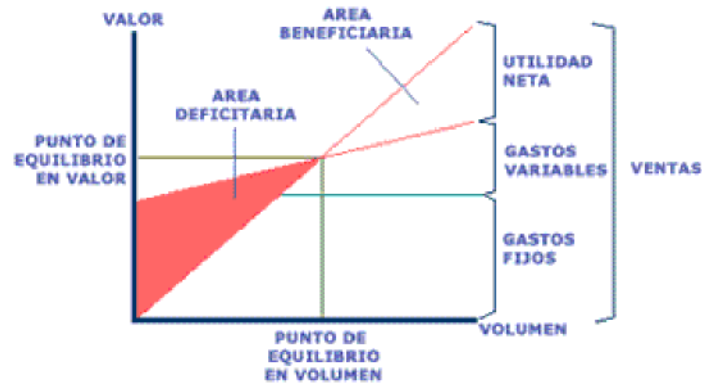
- Por volumen, no se debe entender el número de unidades producidas sino el número de unidades vendidas (existencias iniciales – existencias finales). De lo contrario no sería consistente la relación entre ventas y costos.
- Los costos de estructura (mal llamados fijos) son gastos comprometidos desde el principio del período (las mas veces son predeterminados), y cargados a medida que va pasando el tiempo (aun cuando no hay actividad). En tal caso, una parte de los costos de estructura es diferida (dependiendo del sistema de costeo), ya que se transforma en un rubro del activo.
- Los costos variables o proporcionales, son cargados de acuerdo con las operaciones de la empresa.”¹

En el gráfico, el cruce de dos rectas determina un punto de equilibrio, mientras que en la práctica se pueden calcular varios puntos (o mejor dicho varios umbrales) conforme con los criterios de evaluación y decisión que se justifiquen.²

¹ Secretaria de Economía, Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Ingeniería, Facultad Ingeniería UNAM. 100 Mejoras Tecnológicas Inmediatas para PYMES Módulo Finanzas Febrero del 2002

² *Ibíd*

Figura No.7



“Pasos para la planeación financiera de utilidades:

1. Proyectar utilidades deseadas
2. Determinar el volumen de ventas para alcanzar dichas utilidades
3. Presupuestar los gastos en los que se va incurrir para alcanzar ese volumen de ventas
4. Enumerar posibles alternativas que pueden ser usadas para aumentar utilidades
5. Determinar como varían los gastos con variaciones en el volumen de ventas”³

³ Meggison William L. Byrd Mary Jane, Meggison Leon C. Small Business Management: An Entrepreneur's GuideBook. MacGraw Hill Higher Education 2000 Pag. 329-330

4.5. Planeación financiera soporte para el crecimiento de la mipyme

Muchos empresarios de mipyme son optimistas y asumen que el crecimiento no puede ser más que algo bueno para su empresa. Esa suposición puede conducir al desastre. Se debe anticipar y controlar el crecimiento. Cualquier crecimiento resulta en adquirir activos fijos y activos circulantes.

Si una mipyme tiene un crecimiento razonable, tomando en consideración que tenemos cubiertos los puntos de arranque y permanencia, los fondos generados por préstamos bancarios y crédito de proveedores si son usadas adecuadamente, son siempre bienvenidas para financiar el crecimiento.⁴

Cuando la mipyme crece, sin embargo, el empresario debe seguir pensando en utilizar la regla básica de la planeación financiera, que es financiar activos fijos y activos circulantes permanentes con créditos de largo plazo para la adición de activos necesarios para soportar el crecimiento.

Si la mipyme crece más rápido de lo esperado, el empresario debe hacer uso de la planeación financiera para implementar una estrategia de precios, y mantener y controlar un razonable crecimiento, mientras organiza y busca fuentes externas de financiamiento para soportar el rápido crecimiento. Aumentar los precios evidentemente no es una estrategia que suele gustarles a los empresarios, resulta en una disminución de la cantidad de productos que la gente quiere comprar (ley de oferta y demanda), no obstante, mejora los márgenes de utilidad y los flujos de

⁴ Mukherjee, Tarun K. Financing the Three Stages of small business Life Cycle: A survey, Journal of Business and Entrepreneurship, March, 1992, Pág. 33-41

efectivo deseables ambos en estas situaciones. La desventaja de esta estrategia es que aumentar precios, flujos de efectivo y utilidades atrae competidores.

Para evitar la entrada de competidores, el empresario buscará expandirse, franquiciar y/o emitir acciones permitiría al empresario conseguir su necesidades de capital para soportar el crecimiento. Los capitales de riesgo pueden ser atractivos para mipymes con rápido crecimiento.

El crecimiento lento o moderado también puede ser controlado a través de una apropiada estrategia de precios. Fuentes externas de financiamiento pueden convertirse necesarias y posibles conforme la mipyme vaya creciendo.

4.6. Planeación financiera para la mipyme establecida

Después que las mipymes han logrado pasar las etapas de arranque, permanencia y crecimiento, existen algunas situaciones que potencialmente pueden ocasionar dificultades, las cuales, el empresario de mipyme debe anticipar y manejar. Estas situaciones incluyen como primer punto la administración de la bonanza, acompañada del aumento de liquidez, la cual debe ser apropiadamente administrada en la búsqueda de viabilidad y permanencia en el largo plazo.

4.6.1. Planeación financiera para la bonanza inicial

Una mipyme con una adecuada administración financiera que por supuesto implica una correcta planeación financiera, experimentará bonanza en algún momento después del crecimiento. Las ventas, las utilidades y el flujo de efectivo se estabilizarán o crecerán a un ritmo moderado. “Esta situación resultará en exceso de liquidez, (entiéndase liquidez más allá de las necesidades inmediatas de la empresa) lo cual puede resultar tentador para el empresario que ha economizado y hecho sacrificios personales en favor del crecimiento de la empresa”⁵.

Debido a estos sacrificios en los que ha incurrido el empresario en pro de su empresa, existen muchos deseos de usar este exceso de recursos para mejorar las condiciones de trabajo para el propio propietario y los empleados, un nuevo escritorio para el jefe, un ventilador para la oficina o unas vacaciones para un empleado clave que se las ha ganado por su esfuerzo en beneficio de la empresa, pueden resultar tentadores. Digamos que el gasto moderado de estos cambios pueden ser razonables y la empresa los puede afrontar. Sin embargo, cuando estos gastos se vuelven más costosos y son constantes, generalmente resultan en problemas. Si se dan aumentos para el personal muy por arriba de lo que justificaría su desempeño o se realizan gastos innecesarios se puede perjudicar a la empresa.

⁵ Dunn, Paul, Leo Cheatham, and Carole Cheatman, A Practical Approach to Determining When to Expand and When to Stabilize Sales. *Journal of Small Business Strategy*, November, 1991, Pág.1-15

Otro problema muy común que surge en esta etapa de las mipymes, es la falla en la dirección del empresario para mantener bien administradas las cuentas por cobrar y los inventarios. En este momento fácilmente estos activos circulantes se salen de control al punto como bien se sabe de convertirse en problemas de liquidez y por consiguiente de capital de trabajo. En primera instancia los inventarios tienden a ser comprados o producidos en exceso, el mal manejo de estas mercancías puede resultar en obsolescencia. En el inicio de las mipymes, las cuentas por cobrar aumentan cuando los empresarios con el afán de vender extienden demasiado el plazo del crédito. En esta etapa el crédito también se extiende demasiado sobre todo porque el efectivo no es un problema en ese momento, estos activos no son monitoreados y administrados adecuadamente.

Asimismo, los sacrificios incurridos por el empresario y su familia para que la empresa logre establecerse, harán fácil, para ellos empezar a usar este exceso de recursos para cambios en los estilos de vida personales. Sin embargo, los verdaderos problemas financieros surgen cuando estas situaciones de cambio de estilo de vida del empresario y su familia, inician en esta etapa de establecimiento y continúan permanentemente en el largo plazo. Compromisos de largo plazo de este tipo resulta en problemas que terminan por deteriorar la adecuada administración de la mipyme, trayendo consecuencias como declive en ventas, disminución de utilidades y flujos de efectivo.

Tales problemas pueden ser posibles y probables y se debe de planear para estos posibles escenarios. La planeación financiera para estos casos puede prever la inversión en instrumentos altamente negociables en el mercado de valores. La inversión de excedentes en flujos de efectivo en este tipo de activos financieros amortigua en contra de los declives en ventas por la actividad propia de la mipyme

o la posibilidad de un prolongado descenso en el ciclo de negocio de la economía, o la pérdida del suministro resultado de huelgas o coyunturas propias del sector industrial en cuestión.

Una recomendación importante para la adecuada planeación financiera es que la bonanza inicial, debe ser conservada para futuras necesidades. Cambios en el de estilo de vida del empresario y su familia deben ser pospuestos hasta que se tengan cubiertas las necesidades futuras de la empresa.

4.6.2 Planeación financiera en la temporalidad de negocio

Cuando la mipyme pasa a través del ciclo operativo (ciclo económico financiero a corto plazo), los cambios en las actividades de los sectores varían de periodo a periodo. Una adecuada planeación financiera requiere que las necesidades de recursos para la temporalidad de negocio sean contempladas y cubiertas. Si los activos financieros que tenga la mipyme los tiene apropiadamente invertidos en instrumentos financieros, las necesidades de efectivo en la temporalidad de negocio que enfrente la mipyme será cubierta oportunamente. En ese sentido, también se debe considerar que inversiones de largo plazo tiene mayor rendimiento, instrumentos financieros altamente negociables son con frecuencia convertidos a efectivo cuando es absolutamente necesario. Cabe mencionar que la mayoría de las empresas utilizan fuentes externas de financiamiento de corto plazo para cubrir este tipo de necesidades temporales.

Una adecuada planeación financiera tiene cubierta las necesidades de la temporalidad de negocio, ya sea con inversiones propias o fuentes externas de

financiamiento de corto plazo. Una sugerencia sería tener una línea de crédito específica para casos de temporalidad de negocio.

4.7. Planeación financiera esencial para el progreso de las mipymes

En el sector de la micro, pequeña y mediana empresa enfrenta diversos obstáculos para mantenerse produciendo y seguir participando al menos en el mercado nacional, el principal obstáculo es su inserción en las cadenas productivas, y el otro la falta de recursos financieros.

“Otro de los obstáculos es que debido a la naturaleza de dichas empresas y de sus operaciones, a veces no es posible cumplir con los requisitos establecidos por sus clientes, proveedores o instituciones de crédito, para producir con la fluidez suficiente y necesaria”.⁶

Para atender las necesidades de financiamiento de este sector tan importante, se requiere tener una adecuada estructura administrativa, tomando en consideración que el país existe funcionando una gran cantidad de mipymes, y ponderando las necesidades específicas por rama, giro y actividad, su mecánica operativa es lo que permitirá el diseño de productos financieros acordes para la solución de su problemática.

El inicio y permanencia de las mipymes en nuestro país depende de una variedad de factores, pero definitivamente, sólo aquellos que sean capaces de asimilar los

⁶ Saucedo Víctor Micro, Pequeña y Mediana Empresa. En Alto Nivel, México 1993. Pág. 54

bruscos cambios que se producen en el entorno y que adicionalmente administren sus recursos de manera adecuada desde un principio, no solamente serán los que habrán de sobrevivir, sino los que estarán en posibilidad de crecer.

Ya deben quedar atrás los tiempos de los “changarros” y los ”buenos negocios”, pues combinar ambos términos, que tienen como base la ignorancia, darán como resultado dos palabrejas muy parecidas, mismas que nos han hecho bastante daño “tranzar” y “corrupción”. Hoy por hoy son los tiempos de las empresa; no importa si es grande o chica, lo que si cuenta es que este bien organizada.

La administración efectiva implica la coordinación de los recursos humanos y materiales hacia el logro de los objetivos y, por supuesto, el manejo de una relación positiva en el entorno; por ello la planeación administrativa consiste en adelantarnos en preparar dicha coordinación de recursos para el logro de nuestro reto”.⁷

Las características que impiden el desarrollo de las mipymes son evidentes e intrínsecas a la condición de sus respectivas dimensiones. Las desventajas se acentúan en la medida en que este sector y su nivel de operaciones son más pequeños.

Las desventajas se asocian a problemas por la falta de profesionalización de sus empresarios, es decir se asocia directamente a limitaciones de orden administrativo, asimismo se enfrentan problemas de índole productivo como es la adaptación de nuevas tecnologías, implantación de técnicas de gestión y

⁷ Ibarra Valdés David Los Primeros Pasos al Mundo Empresarial ITESM Limusa Noriega Editores Quinta reimpresión. México 1996 Pág. 244

limitantes de orden financiero y jurídico; como son los costos y recursos financieros y las obligaciones fiscales respectivamente. Precisamente en ese hecho se concentran los elementos necesarios para la formulación de una política de crecimiento.

Es emblemático que en innumerables ocasiones la mipyme enfrenta el estrangulamiento, oscilando entre medianas o grandes empresas que le suministran los insumos y que les imponen sus condiciones, y a una empresa grande o mediana que le adquiere sus productos y que también establece las reglas del juego comercial. Con frecuencia, las mipymes se ven severamente afectadas por presiones inflacionarias, se ven financieramente asfixiadas al no poder transferir dicho aumento de los costos respectivos a los precios.

Es precisamente el porqué de la importancia de la planeación financiera, que al no aplicarse a la mipyme refleja “la reducida capacidad de los empresarios en materia de administración financiera, quienes suelen carecer de las herramientas de análisis más elementales para calcular sus costos, fijar sus precios, decidir sobre el nivel de inventarios o determinar el punto de equilibrio financiero en sus operaciones”⁸ (como ya se han tratado estos temas en apartados anteriores), situación que los coloca en un permanente mayor riesgo de pérdidas y dificultades financieras .

Es en ese mismo sentido, expone que las causas de la falta generalizada de liquidez de la mipyme, obedecen en gran medida a la falta de planeación

⁸ López Espinoza Mario El Financiamiento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. CEPAL/ PDUND, Chile 1994, Pág. 6

financiera, típico de la informalidad que padecen, y esta consecuencia se convierte en un impedimento de su propio desarrollo generándose así un círculo vicioso.

Igualmente resulta indudable que la mipyme por lo general, opera sin criterios, objetivos de rentabilidad y en los casos excepcionales los procesos y metodologías aplicadas son tan rudimentarios que resultan insuficientes y en ocasiones contraproducentes. Con regularidad el empresario de mipyme desconoce con precisión en que proporción genera utilidades reales o en que medida su operación alcanza niveles razonables de rentabilidad.

Otro de los aspectos muy importantes en los que contribuye la planeación financiera para el desarrollo de las mipymes es en las gestiones para el otorgamiento de créditos, que requiere además de las garantías, los registros contables y la información financiera confiable y oportuna, para no ver limitado su poder de negociación en el ámbito financiero y ocasionar con esto el rechazo de apoyos financieros por parte de instituciones de crédito, fomento y/o gobiernos.

Adicionalmente existen deficiencias por la ausencia o deficiente planeación financiera que es anticipar el crecimiento. Un vez que las mipymes ya están normalizándose en el mercado, la planeación financiera continúa siendo un factor determinante en el éxito o fracaso en el largo plazo. Muchas mipymes tienen dificultades al ser exitosas, debido a que el empresario no hace uso de la planeación financiera para incluso, un crecimiento moderado. Si la participación en su mercado es altamente exitosa y la demanda de productos y/o servicios es mucho mayor a lo anticipado, entonces los problemas de flujos de efectivo pueden volverse agudos; incluso puede resultar en insolvencia y por consiguiente, en fracaso empresarial.

Otra deficiencia por no hacer uso oportuno y eficiente de la planeación financiera considerada en la presente investigación, es la anticipación a los cambios que impactan las finanzas de las mipymes como son la temporalidad o ciclicidad de los negocios. Las causas de estos cambios y los ajustes respectivos requieren de la comprensión y enfrentamiento de los empresarios par evitar problemas financieros.

Finalmente, las mipymes experimentan problemas financieros desde su inicio o arranque, pasando por su permanencia, crecimiento, establecimiento o normalización en el mercado que participan, hasta lograr la bonanza, así como también durante las diversas transiciones, las cuales afectan las finanzas en la vida de las empresas y los empresarios.

Dependerá entonces de la administración financiera que ejerzan los empresarios, durante la cual, la planeación financiera adquiere mayor relevancia y se vuelve esencial en la adecuada asignación de los recursos generados y financiados, para lograr la continuidad y consolidación de las mipymes en el país.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

De acuerdo con lo expuesto a lo largo de la investigación efectuada, podemos inferir que es factible la aplicación de las diversas técnicas de la planeación financiera en las micros, pequeñas y medianas empresas en México para no sólo mejorar su desempeño, sino como factor fundamental para el inicio, permanencia, crecimiento y consolidación de este sector de la economía.

La planeación financiera define la asignación de recursos para cubrir los requerimientos de operación de la empresa, para inversiones, para el pago de pasivos, etc., y determina en ese sentido cuáles serán las carencias y necesidades, así como, auxiliar a determinar los eventos que podrán ocurrir posteriormente en la empresa, con el fin de poder tomar decisiones precautorias y correctivas adecuadas con anticipación.

La apropiada implantación de la planeación financiera en este sector de las mipymes en México, implica la acertada organización de los recursos al arranque o inicio de las mismas, el oportuno y favorable uso de la duración de las fuentes de financiamiento, tanto para activos fijos, como para activos circulantes y el manejo adecuado de recursos propios para cubrir necesidades de capital de trabajo. Si estas recomendaciones son llevadas a cabo y además el empresario de la mipyme reinvierte una cantidad conveniente de utilidades en la empresa, se verá beneficiado al convertir deuda de largo plazo en capital o patrimonio propio.

Se considera que la planeación financiera constituye un elemento inherente en el proceso de las organizaciones. Sin embargo, en muchas mipymes no se ha podido difundir o permear este conocimiento a sus propietarios para lograr una

participación organizada a fin de obtener mayores beneficios, haciendo frente a los retos que se requieren actualmente.

La capacitación y adiestramiento para los empresarios y gerentes de mipymes son básicos en el aprendizaje de la administración, debido a su importancia en la consecución de metas a cualquier organismo social, ya que estos dependen directa o indirectamente de esta. Una adecuada administración hace que se mejore el nivel de productividad, se mantiene al frente de las condiciones cambiantes del medio, proporciona previsión y creatividad; indudablemente su gran emblema es el mejoramiento constante, la eficiente técnica administrativa promueve y orienta al desarrollo. En la micro, pequeña y mediana empresa la única posibilidad de competir, es aplicando una efectiva administración.

En ese sentido y partiendo de un enfoque deductivo, la capacitación y adiestramiento en materia de administración financiera implica la búsqueda y optimización del capital, en el cual como ya lo hemos comentado, el resultado de las operaciones después de haber sido financieramente planeadas llevará a que los recursos de la empresa serán maximizados y la dirección o gerencia podrá anticiparse a los cambios y adaptarse a ellos.

Ante tales retos que nos muestra el presente y futuro inmediato es vital aprender a impulsar y desarrollar la planeación financiera, y en consecuencia, que se traduzca en un factor de competitividad determinante para la consecución de metas y objetivos planteados. De esto dependerá en mayor medida el éxito o fracaso de las mipymes.

Conforme a las condiciones económicas que imperan en el país, y en general bajo cualquier situación, los recursos financieros son el pilar elemental para el funcionamiento y operación de la mipyme. Es por eso que la planeación financiera se vuelve fundamental, debido a que en épocas de auge la planeación financiera ayudará para aprovechar las oportunidades que se presenten, y en épocas de restricciones y problemas la planeación financiera auxiliará en la previsión de momentos difíciles y a prepararse para enfrentar dificultades.

Aun cuando existe la percepción que cuando las mipymes mexicanas tuvieran todos los recursos técnicos, materiales, humanos y financieros para competir a la altura de las circunstancias actuales, sobretodo en un entorno globalizado, cualquier iniciativa gubernamental o empresarial tendrá que enfrentarse en algún momento con las carencias no subsanadas, las necesidades no satisfechas, la equivocada estructura financiera de un país, que a inicios del nuevo siglo no ha podido resolver los pendientes históricos en materia económica, política social y cultural, los cuales son al pasar del tiempo un lastre con mayor peso para el desarrollo nacional.

Para impulsar el crecimiento y desarrollo de las mipymes, el gobierno tanto federal como estatal tienen que orientarse en apoyos dirigidos para el desarrollo del sector de la mipymes a través de programas que sean el eje que articule políticas, estrategias e instrumentos para apoyar a las empresas y a los emprendedores; los programas deben consistir en generar un entorno económico adecuado que fomente el ámbito competitivo para el desarrollo de las empresas con acceso al financiamiento, impulsar la transformación de las mipymes del país en organizaciones competitivas por medio de la formación empresarial para la competitividad y la vinculación al desarrollo e innovación tecnológica, fortalecer

regiones y sectores específicos logrando la integración económica regional y sectorial, así como la reconstitución y desarrollo de cadenas productivas para el fortalecimiento de mercados, y buscar el desarrollo de proveedores usando el encadenamiento productivo o red de empresas más allá de un eslabón o empresa individual. Asimismo, el gobierno debe promover una política fiscal que no se limite a la recaudación y simplificación de impuestos; debe ser ante todo promotora del desarrollo económico y social.

Por parte del poder legislativo, se debe legislar para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa creando un marco institucional que permita coordinar las acciones a favor de la competitividad de este sector.

Además se requiere de mayor participación de las universidades para el fortalecimiento de las mipymes en materia de incubación de empresas, capacitación empresarial, asesoría, asistencia técnica, estudios especializados e innovación y desarrollo tecnológico de bienes y servicios.

Recapitulando, es este ámbito de las mipymes en el cual toma mayor relevancia el Licenciado en Administración de Empresas, principalmente porque su perfil está definido por su capacidad de análisis y síntesis, administración de tareas y resolución de problemas y, sobretodo, por su enfoque al desarrollo empresarial que implica: la capacidad para asumir posiciones de liderazgo, aplicar las herramientas de planeación, organización, dirección y control en las empresas, analizar la situación del mercado en que opera una empresa y generar estrategias. Igualmente en diagnosticar a las organizaciones y establecer e instrumentar medidas preventivas y correctivas requeridas para su desarrollo, coordinar e instrumentar procesos de administración de la producción y sistemas productivos,

definir y aplicar modelos de calidad y productividad para la empresa, formular, evaluar, manejar y controlar proyectos para la generación de negocios y desarrollar e implantar modelos de control directivo.

Podemos culminar afirmando que la problemática de crecimiento y desarrollo que presentan las mipymes en el país, indican que la solución no está en la realización de esfuerzos aislados. De ahí que el reto hacia la construcción de un sector fuerte en la medida de lo posible sea un proceso que involucra la convergencia de organismos internacionales, bancos centrales y de desarrollo, gobiernos, asociaciones empresariales e instituciones educativas.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- Anzola Rojas Sérvulo. El comportamiento de la pequeña empresa mexicana. México, ITESM 1986.
- Berman Harold. Planeación Financiera Estratégica .Edit. CECSA, México, 1996.
- Besañez M. El Pulso de los Sexenios. 20 Años de Crisis en México. México, D.F, Siglo XXI Editores, 1999.
- Besley Scout. Fundamentos de Administración Financiera, doceava edición, Mc. Graw-Hill, 2000.
- Buffa, E. Modern Production/Operations Management. New York, Edit. John Wiley and Sons, 1983, 194 pp.
- De Fuentes Claudia. Apuntes, Taller de Innovación .U.A.M. Azcapotzalco, México, 2003.
- Del Río González Cristóbal, El Presupuesto. Edit. Ecafsa, México, 2000.
- Díaz Mondragón Manuel. Planeación Financiera. Edit. Sistemas de Información Contable y Administrativa, 2006.
- Fernández Arenas José Antonio. El Proceso Administrativo. Edit. Diana, México, 2000.
- Chiavenato, I. Introducción a la Teoría General de la Administración. México, Edit. Mc Graw Hill, 1995, 880 pp.
- Clive y David. El Mundo de la Consultoría Gerencial. Argentina, Ediciones Macchi, 1992, 242 pp.
- Christensen R Y Andrews, K, The concept of corporate strategy, Homewood, 1971.
- Colina Víctor Manuel. Apuntes Inducción a las Finanzas. UNAM. FCA División de Estudios de Posgrado, 2005.
- De Fuentes Claudia. Apuntes, Taller de Innovación, U.A.M. Azcapotzalco, México, 2003.

- Dodero Santiago, El secreto de las empresas familiares exitosas, Primera edición, Argentina, Edit. El Ateneo. 2002. 277 pp.
- Drucker, P. The practice of management. 2ª Edición, New York, Harper and Row, 1954, 157 pp.
- Garza Almanza Victoriano Desarrollo sustentable en la frontera México - Estados Unidos. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. 1996
- Greenbaum, T. Manual del Consultor. Madrid, Edit. Díaz de Santos, 1991, 233 pp.
- Gitman J.Lawrence, Administración Financiera Básica, México. Harla, 1990.723 pp.
- Gutiérrez Pérez, M. (Ing.). Perspectivas de la Consultoría en México. Presidente de la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría, México D.F. Diciembre de 2000, 34 pp.
- Harold, Koontz, y Heinz Weihrich. Administración. Una perspectiva global. 11ª edición, Ed. Mc Graw Hill, México, 1998, 510 pp.
- Hernández Rodríguez Sergio, Introducción a la Administración. Edit. Mc Graw-Hill, México 2001.
- Hernández Robles F. Contabilidad y Finanzas Bases y Herramientas para no Financieros. México, Edit. Cosmo-Visión 1999, 184 pp
- Hernández Robles F. Contabilidad y Finanzas Bases y Herramientas para no Financieros. México, Edit. Cosmo-Visión 1999, 145 pp.
- Ibarra Valdés David Los Primeros Pasos al Mundo Empresarial ITESM Limusa Noriega Editores Quinta reimpresión. México 1996 362 pp.
- IMCP, Boletín B –12.
- Johnson, R:W. Administración Financiera CECSA, 1998.
- Kubr, M. La Consultoría de Empresas. Guía para la profesión. 2ª Edición, Ed. Limusa, México, 1998, 656 pp.
- López Espinoza Mario El Financiamiento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. CEPAL/ PDUND, Chile 1994
- Levy Luís Haime. Planeación Financiera en la Empresa Moderna. México, Edit. Ediciones Fiscales ISEF 1997, 222 pp.

- Mendez V. Antonio. Estado de Cambios en la Situación Financiera y Estado de Flujo de Efectivo. Edit. Mc Graw-Hill, México, 2000.
- Megginson, William L., Byrd Mary Jane y Megginson Leon C. Small Business Management An Entrepreneur's Guidebook. USA Edit. Irwin Mc Graw Hill 2000, 510 pp.
- Miller, E. "Objetives and standards": an aproach to planning and control. Research. Stufy. Núm. 74, Edit. American Management Association, 1976, 35 pp.
- Moreno Fernández Joaquín. Las Finanzas en la Empresa. Edit. IMCP, AFECA, México, 2001, 5/a. edición.
- Moreno Fernández Francisco. Planeación Financiera, compañía Editorial Continental, 2006.
- Morfin Hierro, J. Consultoría para el Cambio... Dentro y fuera de la empresa. Edit. Gernika, 113 pp.
- Motta, Jorge J. ¿El Resurgimiento de las Pymes Espejismo, Fenómeno Transitorio o Nueva Tendencia de Organización Industrial?, Desarrollo y Gestión de Pymes, UNGS: 1998
- Münch Galindo, Lourdes y García Martínez, José, Fundamentos de Administración, Trillas, 5ª Edición, México 2000.240 pp.
- Ojeda Mario, Alcances y límites de la política exterior de México. Colegio de México. 1976
- Perdomo, Abraham. Análisis e Interpretación de Estados Financieros. México. Edit. ECAFSA Tercera Edición 1996, 264 pp.
- Perdomo Moreno, Abraham, Elementos Básicos de Administración Financiera, México, EFCASA 2005.
- Palepu, Healy, Bernard. Análisis y valuación de negocios mediante estados financieros. Segunda edición, Editorial Thomson Learning, 2002.
- Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas. Edit. Limusa Noriega Editores, México, 2000.
- Rodríguez Leonardo, Planificación, Organización y Dirección de la Pequeña Empresa, South-Western Publications, 1980.

- Rodríguez Valencia, Joaquín, Como administrar pequeñas y medianas empresas, ECASA, México 1994
- Russell, A. Un Concepto de Planeación de Empresas. México, Edit. Limusa, 1996, 157 pp.
- Saldivar Antonio. Planeación Financiera de la Empresa. Edit. Trillas, 2005.
- Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo. Taller de Proyectos de Procesos (TPP). Módulo II, Desarrollo de Habilidades de Consultoría, 17 pp.
- Shuster José Alberto. Control interno. Edit. Macchi, Buenos Aires Argentina, 1999.
- Tamames, R., y Gallegos, S. Diccionario de Economía y Finanzas. Madrid, Edit. Limusa, Noriega Editores 1994, 923 pp.
- Trout, J. El Poder de la Simplicidad en los Negocios, una guía de manejo de negocios para eliminar lo absurdo y hacer las cosas bien. México, Edit. Mc Graw Hill, 1999, 196 pp.