



# Universidad Nacional Autónoma de México

---

## Facultad de Contaduría y Administración

*Esquema de Planeación Financiera para Pequeñas y  
Medianas Empresas de México*

### Tesis

Lenin Gerardo Blas Arenas



Ciudad Universitaria, Cd. Mx., 2017



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 Autónoma de México

---

## Facultad de Contaduría y Administración

*Esquema de Planeación Financiera para Pequeñas y  
Medianas Empresas de México*

### Tesis

Que para obtener el título de:  
Licenciado en Contaduría

Presenta:

Lenin Gerardo Blas Arenas

Asesor:

Dr. José Alfredo Delgado Guzmán

Ciudad Universitaria, Cd. Mx., 2017



## **Agradecimientos**

### **A Dios**

*Por darme la vida, brindarme a la familia más amorosa, por permitirme lograr este proyecto mediante su amor y bendiciones, y por estar siempre presente en cada instante de mi vida.*

*Gracias señor*

### **A la UNAM, FCA**

*Por permitir desarrollar mis habilidades, enseñarme a esforzarme y mejorar cada día en diferentes aspectos de mi vida, Gracias máxima casa de estudios.*

### **A mi Madre Patricia**

*Por ser parte fundamental para llenar mi vida de éxitos, por forjar tres guerreros ante la adversidad, sacrificando situaciones y aspectos importantes en tu vida para hacerlo, gracias por todo tu amor, cariño y apoyo, por ser ese ángel que Dios nos mandó disfrazado de mamá. Te amo*

### **A mi Papá Ramón**

*Por enseñarme a que nada es imposible, a que con trabajo todo se logra, a ser siempre el mejor, a que no importa cuál sea tu sueño o tú meta, debes trabajar para lograrlo y nunca rendirte, gracias por enseñarme a que no hay límites y siempre volar alto. Te amo Moncho*

### ***A mi hermana Karen***

*Porque con tu ejemplo me has demostrado que lo imposible se vuelve sencillo cuando trabajas con amor y pasión por tu objetivo, a que el miedo no existe en los campeones, y las excusas no tienen lugar para alcanzar el éxito. Gracias por siempre estar ahí cuando te necesito y brindarme tu apoyo. Te amo hermana*

### ***A mi hermano Vale***

*Por ser mí modelo a seguir, porque con tu ejemplo me enseñas como hacer las cosas, por enseñarme que la adversidad al final solo te hace disfrutar más tus éxitos, y por mostrarme que cuando quieres ser el mejor, no hay pretexto para fallar. Gracias por todo tu apoyo y cariño. Te amo Vale*

### ***Dr. Delgado***

*Por compartirme sus conocimientos y apoyo para lograr este proyecto.*

### ***Dr. Ignacio Rivera Cruz***

*Gracias por el apoyo en todo momento para lograr este proyecto, y por compartirme su experiencia y sabiduría para ser cada día mejor.*

### ***A mi abuelita Mary***

*Por su enorme cariño y apoyo moral incondicional, gracias.*

### ***A Mama Lulú***

*Por apoyarme, y enseñarme a mejorar cada día.*

*A mis tíos, Yiya, Lupita, Ana, Oscar y Enrique, por esos detalles de apoyo y cariño y por brindarme la confianza para contar con ellos en cualquier momento.*

**GRACIAS**

## INDICE

Introducción .....	8
Justificación de la investigación .....	10
Planteamiento del problema .....	11
Objetivo.....	12
Hipótesis .....	12
Marco teórico	
Capítulo 1. Generalidades de la administración .....	13
1.1. Antecedentes históricos de la administración .....	14
1.1.1 Época primitiva .....	15
1.1.2 Grandes Civilizaciones .....	15
1.1.3 Época Grecolatina .....	16
1.1.4 Auge de la Revolución Industrial .....	17
1.1.5 Enfoque Clásico de la Administración.....	18
1.2 Definición de administración.....	19
1.3 Proceso administrativo .....	20
1.4 Planeación Financiera .....	23
1.4.1 Concepto .....	24
1.4.2 Objetivos .....	24
1.4.3 Estrategia de Crecimiento .....	25
1.4.4 Estrategia competitiva .....	26
1.4.5 Estrategias de mercadotecnia .....	27
1.4.6 Plan de Negocio .....	27
1.4.7 Toma de decisiones .....	29
Marco Contextual	
Capítulo 2. Departamento de Finanzas .....	32
2.1 Concepto.....	33
2.2 Antecedentes de las finanzas en las empresas .....	33

2.3 Funciones.....	35
2.4 Importancia .....	37
2.5 Tipos de finanzas .....	37
2.5.1 Finanzas Personales .....	38
2.5.2 Finanzas Familiares .....	39
2.5.3 Finanzas Corporativas.....	40
2.5.4 Finanzas Públicas .....	41
2.5.5 Finanzas en las pequeñas y medianas empresas. ....	42
Marco Referencial	
Capítulo 3. Las Pequeñas y Medianas Empresas .....	44
3.1 Definición .....	44
3.2 Origen .....	45
3.3 Forma de división de las Empresas en México.....	46
3.4 Importancia de la contaduría en las empresas .....	49
3.5 Importancia de las pymes en México.....	50
3.5.1 El desempleo en México.....	52
3.6 Ventajas y desventajas de las Pequeñas y Medianas Empresas .....	54
3.7 Apoyo para las Pymes en México.....	56
3.8 Proceso para registrar una pyme en México .....	59
Capítulo 4. Propuesta de planeación financiera para las pequeñas y medianas empresas en México. (Sector Comercial, compra-venta Talavera).....	
4.1 Antecedentes de la empresa .....	62
4.2 Viabilidad del proyecto .....	64
4.2.1 Viabilidad técnica .....	64
4.2.2 Viabilidad legal .....	65
4.2.3 Viabilidad financiera .....	65
4.2.4 Viabilidad social.....	66
4.2.5 Viabilidad ambiental .....	67

4.3 Ficha técnica del producto.....	67
4.4 Establecimiento de misión y visión .....	68
4.5 Análisis FODA.....	69
4.6 Determinación de objetivos metodología SMART.....	70
4.7 Proveedores.....	72
4.8 Elaboración de Presupuestos.....	73
4.9 Opciones de Financiamiento (Fuentes externas) .....	79
5 Resumen de sugerencias y recomendaciones .....	80
Conclusiones.....	82
Bibliografía .....	85
Cibergrafía .....	86



## Introducción

Durante las últimas décadas, la economía de México se ha visto influenciada en gran medida por las pequeñas y medianas empresas (pymes), lo que ha ocasionado cambios positivos en el país.

Es por ello que al hablar y hacer estudios sobre las pequeñas y medianas empresas, no solo incluye al aspecto económico y financiero, sino también al aspecto social, dado que estas empresas, no solo producen un gran número de empleos en el país, ya que además, al crear una pyme se satisfacen necesidades de las personas, y por ende esto impacta directamente en la sociedad de México.

Las pequeñas y medianas empresas no solo generan ingresos, ni tampoco crean empleos, sino que son un pilar importante para el desarrollo regional de cada parte del país, y como toda empresa, si no se tiene una administración financiera correcta de la misma, es muy probable que tenga problemas al gestionar sus recursos y en consecuencia provoque, no tener utilidades, tener problemas al momento de enfrentar impuestos, no tener al personal suficientemente capacitado para desarrollar las tareas correspondientes etc.

El principal problema con las pequeñas y medianas empresas, es que no se logra un auge de las mismas, es decir, solo nacen, laboran un periodo corto de tiempo, y por las causas antes mencionadas quiebran y desafortunadamente, en nuestro país, afecta las condiciones económicas, financieras y sociales.

Es interesante conocer las razones por las cuales un emprendedor decide poner en marcha su idea, además de la manera en que trata de lograr sus objetivos, sin tener en muchas ocasiones los conocimientos necesarios para aumentar la productividad.

El tema es de mucha importancia ya que si todos los microempresarios en nuestro país, pusieran en marcha un plan estratégico para desarrollar sus proyectos, es muy probable que las pequeñas y medianas empresas logran un nivel óptimo de producción, y en consecuencia las condiciones de incertidumbre disminuirían considerablemente en México, generando así, un desarrollo positivo.

El objetivo principal de la presente investigación es proponer un Esquema de Planeación Financiera para Pequeñas y Medianas Empresas de México, a través del cual, los microempresarios y emprendedores en México, logren desarrollar sus proyectos, pero teniendo en cuenta sus posibles riesgos así como sus posibles amenazas, posibles productores y compradores, principal nicho de mercado etc.

## **Justificación de la investigación**

Debido a la crítica situación económica y financiera que actualmente atraviesa México, causado por la depreciación de la moneda, la inflación, y la volatilidad del mercado entre otros factores, las pequeñas y medianas empresas representan un papel vital en el desarrollo económico del país.

Este tipo de empresas, a su vez generan un crecimiento potencial en cada región del país, lo que conviene en gran medida a la población nacional para contar con mejores condiciones de vida, puesto que, se ha demostrado que las pequeñas y medianas empresas aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado del país.

En la mayoría de las ocasiones, desafortunadamente las pequeñas y medianas empresas nacen a través de un gran esfuerzo por parte del emprendedor, y por razones que siempre varían, se tiende a generar muy pocos ingresos y por ende la cancelación o finalización de actividades de las pequeñas y medianas empresas.

De acuerdo a la investigación que sigue, se busca generar desde un principio una administración correcta y de mejora continua para que las pequeñas y medianas empresas, logren una permanencia en el mercado, siendo competitivas y mejorando cada vez la sociedad en que vivimos a través de la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos.

Debido a que la principal problemática a la que se encuentra un emprendedor al iniciar una pequeña y mediana empresa radica en la administración de la misma, el esquema propuesto tiene como finalidad hacer conciencia al emprendedor de la situación del mercado en que se encuentra, los recursos con que se cuenta así como también los principales factores de crecimiento y factores de riesgo a los que su nueva empresa puede estar expuesta, logrando así, en un periodo de tiempo determinado, un crecimiento gradual de la empresa.

## **Planteamiento del problema**

Desafortunadamente, en nuestro país, el tiempo de permanencia que tiene una pequeña y mediana empresa es efímero, puesto que desde la creación de la misma, el emprendedor, o grupo de emprendedores, no cuentan con los conocimientos técnicos y prácticos necesarios para administrar de manera eficiente una entidad de este tipo.

Un gran número de pequeñas y medianas empresas son creadas, solo por la necesidad que tiene una persona de llevar un sustento a su hogar, es decir no se tiene una convicción por realizar alguna actividad lo que afecta en gran medida el trabajo que desarrolla esa persona. Esto significa que, no se tiene un conocimiento del mercado en el que se está radicando, tampoco se cuenta con fuentes de financiamiento necesarias y acorde a la actividad en que se está laborando, ni tampoco se sabe la manera más eficiente de comercializar, fabricar etc. el servicio o producto que se está ofreciendo.

Existen otros casos donde las pequeñas y medianas empresas son propiedad de una familia y por diversas circunstancias que se presentan en la vida cotidiana, empiezan a generarse problemas internos que desgastan el buen desempeño que se pudiera tener en la organización, lo que tiene como resultado la generación de fallas en los procesos de producción o comercialización determinados, y por ende se cierra la empresa antes de que empiece a producir pérdidas.

También, un factor que altera el desempeño de una empresa, desde que se crea, son los requisitos y el registro legal que debe de tener para que la empresa labore de forma eficiente. En algunas ocasiones por el simple hecho de que la empresa este mal registrada legalmente, limita sus acciones, así como también puede en determinado momento limitar su acceso a diferentes tipos de crédito con los que podría contar.

Evidentemente, las pequeñas y medianas empresas se enfrentan a diferentes adversidades desde su creación, ya sean dificultades técnicas, financieras, legales o simplemente desde la cultura que tenga el emprendedor para desarrollar su idea. Es por eso que, la presente investigación trata de proponer un esquema que sea capaz de disminuir riesgos, generando un crecimiento de la empresa paulatino, a través de una buena planificación.

## **Objetivo**

Objetivo: Proponer un esquema de planeación financiera para implementarla en una micro empresa, comercializadora de talavera artesanal.

## **Hipótesis Principal de la investigación**

Hipótesis principal de la investigación: Si la falta de una buena administración general de las pymes, es la razón principal del quiebre de las mismas.

## **Marco Teórico**

### **Capítulo 1. Generalidades de la administración**

Antes que nada tenemos que mencionar que el estudio de la administración es sumamente importante, ya que es una ciencia que nos permite utilizar con eficiencia los recursos con los que se cuenta, es decir los recursos humanos, financieros y materiales, además de que nos brinda las pautas para establecer cómo obtener las oportunidades de actividad, y también porque representa el factor fundamental para planear, organizar dirigir y controlar a fin de lograr un óptimo rendimiento en las actividades dentro de las organizaciones.

Nuestra sociedad actual, se ha ido integrando al esfuerzo colectivo, en cualquier tipo de organización ya sea comercial religiosa política, gubernamental o de cualquier otro giro, la eficacia con que trabajan los individuos en su conjunto dependen en un gran porcentaje de los conocimientos en administración aplicados, además de las aptitudes y habilidades de los administradores.

No tiene ningún caso tener una gran cantidad de recursos ya sea materiales, financieros, etc. si se tiene una mala administración que impide la correcta coordinación al momento de asignar recursos a las actividades requeridas. Es nuestro país, es preocupante saber que cerca del 80 % de las empresas fracasan, debido a que trabajan con un sistema de administración deficiente que impide lograr los objetivos de las nuevas empresas, es por eso que la administración representa sencillamente el éxito o fracaso de las organizaciones.

En todas las empresas se requiere de un máximo aprovechamiento de los recursos, es por eso que la coordinación es esencial en todas las actividades. Por otra parte se debe considerar que en las instituciones los individuos no realizan exclusivamente actividades administrativas sino cumplen funciones de todo tipo, aunque no por ello se debe restar importancia a la administración.

Además tenemos que mencionar que una de las tareas de un buen administrador es propiciar un ambiente adecuado para la labor colectiva de tal manera que cada individuo

de la organización se una para contribuir a un objetivo en común, con el menor costo de tiempo, dinero, esfuerzos o recursos materiales y humanos.

### **1.1 Antecedentes históricos de la administración**

Es importante resaltar que los objetivos comunes con los cuales trabaja una buena administración, deben ser conocidos y discutidos por el grupo determinado y poderlos realizar y verificar en la medida de las posibilidades cada situación específica, es decir la administración por objetivos.

La administración trata con recursos materiales y también recursos de capital, pero para la administración es sumamente importante la relación que se debe tener con los recursos humanos, puesto que ellos, son los principales protagonistas en las actividades de las empresas, es por ello que deben estar capacitados de la mejor manera para que puedan laborar de una manera eficiente, y en el caso de que no estén capacitados, el administrador debe emplear un programa de capacitación para esas personas.

Debemos mencionar que la administración tiene ciertas características; en primer lugar sigue un propósito, después ejerce un impacto en la vida humana, además de que se logra mediante los esfuerzos de otros, también requiere ciertos conocimientos, aptitudes o prácticas, es intangible y por último, las personas que administran no necesariamente deben ser los propietarios de las empresas.

Evidentemente a través del esfuerzo humano, es como se logra trabajar de una manera eficiente y por un tiempo prolongado, siempre y cuando se siga estrictamente el plan que la administración tiene preparado y en conjunto, que la ejecución de dicho plan sea llevado a cabo de la mejor manera posible.

La administración, está en constante evolución debido a las necesidades que se van generando en la sociedad, es por ello que desde que se tiene registro de las primeras actividades relacionadas a la administración, a las practicas que hoy en día se tienen, vemos un cambio en cuanto a la ejecución, sin embargo, la esencia de la administración es la misma. Por ello, en cuanto más evolucione la sociedad, nuevas tecnologías se van generando, nuevas necesidades van surgiendo y nuevas formas se van creando para llevar a cabo una buena administración.

### **1.1.1 Época primitiva**

Desde que el hombre tuvo presencia en el planeta, diversas situaciones provocaron en el ser humano, la necesidad de administrar y llevar a cabo sus actividades que día a día tenía en su vida cotidiana, la administración fue la actividad que realizaba de manera casi inconsciente, pero con el fin de lograr sus tareas con un resultado positivo.

El hombre siempre ha trabajado para subsistir tratando de ejercer sus actividades con la mayor efectividad posible en otras palabras, ha aplicado la ley de oro de la administración que consiste en obtener los máximos resultados con el mínimo esfuerzo. (Münch 2007)

En la época primitiva cuando el hombre comenzó a trabajar en grupo, surgió de manera incipiente la administración como una asociación de esfuerzos para lograr un fin determinado que requería de la participación de varias personas. (Münch 2007)

Con el descubrimiento de la agricultura, el hombre se hizo sedentario, y necesito coordinar mejor sus esfuerzos para la siembra y el almacenamiento de las cosechas y en consecuencia, aplico formas de administración en la agricultura. (Münch 2007)

De esta manera, desde un principio, el hombre a través de sus necesidades, empezó a trabajar para obtener resultados óptimos de sus labores y actividades que llevaba a cabo, y lo más importante era que lograba su bienestar en todos los sentidos ya que así se abastecía de alimento, agua y diferentes tipos de semillas para su cultivo.

El hombre tuvo que adaptarse en diferentes situaciones para lograr sobrevivir lo que resulto en que su capacidad para coordinar su esfuerzo se mejorara a lo largo de su existencia, y además debido a las experiencias de las cuales iba aprendiendo, sus habilidades de administrar se agudizaron al grado de lograr mejorar cada vez más su entorno y su calidad de vida.

### **1.1.2 Grandes Civilizaciones**

En este periodo, debido a la naturaleza social del hombre y su necesidad para subsistir de una manera organizada y satisfaciendo sus necesidades más básicas, surgieron diferentes sociedades en las cuales, cada una tenía una manera diferente de llevar a cabo



Sus planes, y una manera diferente para ejecutar sus tareas, de la manera más organizada y eficiente posible.

La constante evolución del hombre, a través de los años, impacto de forma directa su forma de vivir e interpretar las distintas situaciones a las cuales día a día se enfrentaba, por ello, empezó a crearse diferentes estilos de vida, diferentes maneras de reaccionar a lo que se presentaba, lo que llevo a la creación de nuevas maneras de sobrellevar su vida.

Con la aparición del estado lo cual señala el inicio de la civilización, surgieron la ciencia, la literatura, la religión, la organización política la escritura y el urbanismo. En Mesopotamia y Egipto la sociedad se dividió en clases sociales. El control del trabajo colectivo y el pago de tributos en especie, bases en las que se apoyaban estas civilizaciones, obviamente exigía una administración más compleja. (Münch 2007)

En el código de Hammurabi se declaraba: “si un albañil construye una casa y su trabajo no es correcto y la casa se derrumba matando al dueño, el albañil será castigado con pena de muerte.” Desde esta época es evidente la preocupación por obtener una máxima productividad. (Münch 2007)

Los proyectos de construcción requirieron de un gran número de hombres y una mayor especialización del trabajo; esta situación origino nuevas formas de organización, y el empleo de especificaciones y procesos de administración más eficientes. (Münch 2007)

### **1.1.3 Época Grecolatina**

Sin duda Grecia, cuna de la civilización occidental es un ejemplo claro del empleo de la administración. Es en Grecia donde surge la democracia; además, fue cuna de la filosofía, la medicina, la historia, las matemáticas, la astronomía, las bellas artes, la ingeniería, el derecho y la administración. En fin, todos los grandes avances de occidente se sustentan en gran parte en esta cultura. (Münch 2007)

El avance en esta época se sustentó en la organización social, política militar y económica. La administración se ejercía mediante una estricta supervisión del trabajo y el castigo físico. Con la aparición del cristianismo surgieron nuevas formas de administración y es en el año 325 cuando el concilio de Nicea establece la organización y lineamientos de la doctrina cristiana, y se crea el imperio romano de occidente y de oriente. La capital del

imperio se traslada a Bizancio y se establece el papado. Es precisamente la organización de la iglesia católica la que genera estructuras de organización que aún se aplican, y los principios de autoridad, jerarquía, disciplina y organización que prevalecen en la administración; de hecho, gran parte de los modelos de administración se fundamentan en las formas de organización de la iglesia y el ejército. (Münch 2007)

#### **1.1.4 Auge de la revolución industrial**

A lo largo de la historia del hombre, diferentes tipos de eventos y acontecimientos, han modificado la forma de vivir del ser humano, han modificado su forma de percibir su entorno, esto sucedió con la revolución industrial, con este acontecimiento, el hombre a través de la tecnología de ese tiempo modifico la manera en la cual producía distintos satisfactores.

Diversos inventos y descubrimientos, por ejemplo la máquina de vapor, propiciaron el desarrollo industrial y, consecuentemente grandes cambios en los procesos de producción. La complejidad del trabajo hizo necesaria la aparición de especialistas, incipientes administradores, que atendían directamente todos los problemas de la fábrica. (Münch 2007)

Durante la revolución industrial, la tecnología fue el principal factor para propiciar cambios en las empresas, uno de esos cambios fue que se pudo hacer nuevas aportaciones en cuanto al ambiente de trabajo, ya que al manejar de mejor manera el espacio en el cual se llevaba a cabo el trabajo, los empleados lograban mayor eficacia en las tareas a desarrollar. Es importante resaltar que durante esta época las ciudades crecieron de una manera significativa, ya que la gente emigraba a ellas, dejando a un lado sus actividades como la agricultura para buscar mejores condiciones de vida.

Durante la revolución industrial con la producción en serie y la especialización del trabajo, los problemas de fabricación y administración se tornaron más complejos, el alto valor del trabajo artesanal disminuyó, y aparecieron los intermediarios de producción entre el dueño y el operario; en otras palabras, el capataz y los inspectores eran los funcionarios de la administración. En esta etapa para resolver la problemática de la administración se contrataban especialistas en el estudio de factores técnicos de materiales, procesos e instrumentos de medición. (Münch 2007)

### 1.1.5 Enfoque clásico de la administración

Por lo general, la mayoría de los autores maneja, como partes del *enfoque clásico*, solo a la administración científica o escuela tradicional y a la administración clásica o proceso administrativo. La administración sistemática, las relaciones humanas y a burocracia no se incluyen en el enfoque clásico, debido a que se tratan de manera separada. (Torres 2013)

Dentro de los autores más significantes a esta etapa de la administración, se encuentran las aportaciones de Henry Fayol y Frederick Taylor.

Henri Fayol (1841-1925)

De origen francés, considerado al igual que Taylor como uno de los fundadores de la administración nació en Constantinopla y obtuvo el título de ingeniero de minas en Francia. Publico su obra, "Administración Industrial y General" en 1916. Identifico las principales actividades (o áreas funcionales) que, de acuerdo con su criterio, deberían existir con cualquier organización: técnicas, comerciales, financieras, seguridad contabilidad y gerencia. . (Münch 2007)

Henry Fayol, convencido de la necesidad de organizar al personal de las grandes empresas de un modo racional, dedico su juventud al estudio de esta materia, llegando a crear la doctrina Fayolismo. (Torres 2013)

Fayol apporto en gran medida a los avances que esta ciencia tuvo en esa época, destacando *Administración Industrielle et Generale (administración industrial y general)* y *teoría general del estado*, como sus principales obras. Además, en su trabajo, resaltan dos conferencias que son:

-La organización administrativa.

-La importancia de la función administrativa.

Frederick winslow Taylor (1856- 1915)

Es conocido como el padre de la administración científica. Nació en Pennsylvania, Estados Unidos y pertenecía a la clase media; en 1870 ingreso como mecánico a un taller; en donde rápidamente incremento la productividad, y por lo mismo fue ascendido a jefe de

mecánicos. Propuso mejorar la eficiencia del trabajo a través de estudios de los tiempos y movimientos. . (Münch 2007)

Taylor se preocupó, primero, por abordar el problema de ineficiencia que cada día crecía y, segundo, en que ese problema de ineficiencia se estudiara ahora de manera seria y rigurosa al amparo de principios, reglas y leyes, de tal suerte que ese conocimiento así generado se pudiera justificar teórica y empíricamente como lo mandan los cánones del método científico. (Torres 2013)

En 1911 publicó el libro *principles of scientific management* donde postula que la administración es una ciencia basada en reglas, leyes y principios bien definidos y que para aplicar la administración científica es necesaria una *revolución mental* tanto en el trabajador como en los gerentes, que comprende los siguientes aspectos:

- Unión del trabajador y la empresa para incrementar las ganancias de la empresa.
- Utilizar el método científico para mejorar la eficiencia en todas las actividades.
- Utilizar incentivos para promover el interés del trabajador y la productividad.
- Establecer estándares de los métodos y condiciones de trabajo indispensables para realizar el trabajo.
- Diferenciar las funciones del supervisor, de las del trabajador. (Münch 2007)

## **1.2 Definición de administración**

Fremont E Kast. Define a la administración de la siguiente forma.

“Coordinación de hombres y recursos materiales para el logro de objetivos organizacionales, lo que se consigue por medio de cuatro elementos:

- Dirección hacia objetivos
- Participación de personas
- Empleo de técnicas
- Compromiso de la organización. (Hernández S. y Palafox G. 2012)

### 1.3 Proceso Administrativo

#### Planeación

La planeación en una organización tiene una importancia significativa, ya que es una manera de organizar las actividades que se llevaran a cabo, para obtener resultados óptimos, además de que podemos minimizar ciertos riesgos, para salvaguardar algunos aspectos en las organizaciones, a través de los diferentes tipos de planeación.

Planeación estratégica: Define los lineamientos generales de la planeación de la empresa; esta labor la realizan los altos directivos para establecer los planes generales de la organización; generalmente es a mediano y a largo plazo y abarca toda la organización. (Münch 2007)

Planeación táctica o funcional: Comprende planes más específicos que se elaboran en cada uno de los departamentos o áreas de la empresa, y que se subordinan a los planes estratégicos. Los planes tácticos son planes detallados de cada gerencia para lograr el plan estratégico. (Münch 2007)

Planeación operativa: Es a corto plazo, se diseña y se rige de acuerdo con la planeación táctica; se realiza en los niveles de sección u operación. Su tarea consiste en la formulación y asignación de resultados y actividades específicas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. . (Münch 2007)

El análisis FODA en una de las técnicas de planeación más usuales, y se realiza de la siguiente forma:

Análisis FODA: El análisis FODA, consiste en detectar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que pueden afectar el logro de los planes.

-Las fortalezas son puntos fuertes y características de la empresa que facilitan el logro de los objetivos.

-Las oportunidades son factores externos del entorno que propician el logro de los objetivos.

-Las debilidades son puntos débiles, factores propios de la empresa que impiden el logro de los objetivos.

-Las amenazas son factores externos del entorno que afectan negativamente e impiden el logro de los objetivos. (Münch 2007)

## Organización

El propósito de la organización es simplificar el trabajo y coordinar y optimizar funciones; en otras palabras: lograr que todas las actividades y recursos se coordinen y utilicen de tal forma que resulte sencillo y fácil su manejo para quienes trabajan en la empresa y para la atención y satisfacción de los clientes. La simplicidad en la estructura facilita la flexibilidad; el diseño de procesos adecuados fomenta la eficiencia e iniciativa del personal, y la rapidez en la consecución de los objetivos plasmados en la fase de planeación. (Münch 2007)

Cuando se tienen en específico los objetivos a seguir para lograr las metas de la entidad, la organización, trata de distribuir de la manera más eficiente posible los recursos con lo que cuenta, para que a través de la división del trabajo y el trabajo en conjunto, los objetivos de la organización tomen paulatinamente forma y proporcionen rendimientos a la entidad.

Es importante mencionar que la organización en muchas ocasiones se modifica de acuerdo a la evolución de la entidad, ya que la organización nos dice cómo se van a hacer las cosas, y dependiendo el resultado, se puede modificar la organización, para tener una mejora continua en la empresa.

La organización permite manejar los recursos que en determinado momento existan en la empresa, de esta manera, se tiene cierta certeza de que independientemente de la situación o el entorno de la entidad, siempre se está tratando de distribuir los recursos de manera que funcionen eficientemente.

## Integración

Comprende recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos; estos últimos son los más importantes. Aunque tradicionalmente se descuidaba esta función, la experiencia demuestra que el factor humano es el aspecto más importante para cualquier empresa, ya que su desempeño dependerá el correcto aprovechamiento de los demás recursos. Mediante la integración, la empresa obtiene el personal idóneo para el mejor desempeño

de las actividades. También se provee de los recursos materiales y tecnológicos idóneos para la organización. (Münch 2007)

### Dirección

La dirección es una fase del proceso administrativo que es vital para el buen funcionamiento de cualquier organización, debido a que en esta parte entran en acción la planeación con la organización, y se requiere una gran responsabilidad e inteligencia para poder coordinar dichos esfuerzos que vayan acorde con los objetivos de la organización.

En esta etapa es donde se pueden apreciar las habilidades y aptitudes de cada directivo ya que se requiere talento y eficacia para poder actuar como un líder, dando como consecuencia una buena comunicación a través de la cual se permite un buen funcionamiento y en general un resultado óptimo en cada una de las áreas en las cuales la dirección tiene presencia.

Cuando un buen líder está a cargo de esta fase, es muy probable que sepa explotar las cualidades de cada uno de sus subordinados, movilizándolo a la organización en su conjunto hacia los objetivos y metas antes planeados, actuando con la visión, misión y valores de la organización.

Todas las etapas del proceso administrativo revisten igual importancia para lograr eficazmente los objetivos de una organización; sin embargo, al ser la dirección la etapa donde se ejecutan todas las etapas del proceso administrativo, en muchas ocasiones se confunden los conceptos *administrar* y *dirigir*, sobre todo si se considera que en inglés se utiliza el término *management*, para referirse indistintamente a la dirección y a la administración. En la dirección se aplican todas las etapas del proceso administrativo y el éxito de cualquier empresa se deriva en gran parte de una acertada dirección. (Münch 2007)

### Control

Esta última fase es la que nos brinda la certeza de que lo que se está haciendo está correctamente trabajado, debido a que en esta etapa se comprueba si mediante los planes al principio propuestos, se lograron las metas y objetivos que la entidad busca concretar.

El control también permite que a través de los resultados se pueda de cierta manera evaluar el desempeño de los trabajadores, directivos y demás colaboradores para comprobar la eficacia de los mismos, y hacer las correcciones necesarias para que en determinado momento si existieron errores, no vuelvan a ocurrir en un momento posterior.

A través del control se garantiza el cumplimiento de los planes. Si el control se conceptualiza como la última etapa del proceso administrativo, esto no significa que en la práctica suceda de la misma manera; la planeación y el control están relacionados a tal grado, que en muchas ocasiones el administrador difícilmente puede delimitar si está planeando o controlando; incluso para algunos autores, el control forma parte de la planeación misma. La información obtenida a través del control es básica para poder reiniciar el proceso de planeación. (Münch 2007)

#### **1.4 Planeación financiera**

Es importante mencionar que, el éxito o fracaso de cualquier negocio tiene una estrecha relación con la manera en la cual destinamos los recursos, las fuentes de financiamiento a las cuales acudimos y las decisiones que tomamos el día a día para gestionar el proyecto, sin embargo en nuestro país, los emprendedores no siempre ejecutan de la manera más eficiente sus planes de inversión, y es por eso que los problemas que se generan a nivel operativo son en la mayoría de los casos, las principales razones para que una Pyme, cierre sus puertas antes de que genere pérdidas.

La planeación financiera dentro de cualquier tipo de proyecto, es de vital importancia para el desarrollo de dichos proyectos, ya que al hacer un análisis financiero de la situación en la que nos encontramos, podemos tomar mejores decisiones dentro de las alternativas de inversión que tenemos disponibles.

No debemos olvidar que en México, un gran porcentaje de la población nacional trabaja en una pequeña y mediana empresa, y que la economía nacional está sustentada en gran parte por este tipo de empresas, de ahí radica la importancia de mantener una pyme en perfecto funcionamiento a través de una planeación financiera correcta y eficiente.

Cuando hacemos una planeación financiera, tenemos la oportunidad de prevenir algunos riesgos, además también existe la ventaja de que podemos proyectar las consecuencias



de las decisiones significativas que tomemos en un momento determinado. También es posible determinar los objetivos por los cuales nuestra empresa va a laborar para lograr un desempeño óptimo durante un corto o largo plazo.

Es por ello que la planeación financiera, es en la actualidad una herramienta de utilidad significativa para que los dueños de las nuevas ideas o proyectos de inversión, se orienten y tengan una idea más real y específica acerca de la rentabilidad, viabilidad, y posible comportamiento del proyecto.

#### **1.4.1 Concepto**

La planeación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo. (Moreno 1988)

La planeación financiera es una herramienta que proyecta una importancia vital en las organizaciones, ya que a través de diferentes métodos que aplica, se puede estudiar la relación que se tiene entre diferentes rubros de la entidad, como ingresos, ventas, opciones de financiamiento y de esta manera mejorar la eficacia de la toma de decisiones, con el fin de obtener resultados óptimos.

Además es un concepto fundamental en toda organización, debido a que abarca muchas áreas de desempeño. Saldívar (2011) menciona que comprende dos tareas fundamentales:

**Evaluar** el efecto económico y financiero de diversas opciones de carácter comercial, técnicas, de personal, y de otra naturaleza, para elegir la estrategia más conveniente.

**Diseñar** la estructura financiera apropiada para llevar a cabo la estrategia elegida. Esto incluye tanto la elección del nivel de apalancamiento (pasivo /activo) como los términos y condiciones de los créditos que se contraten.

#### **1.4.2 Objetivos**

Existen diferentes metas y objetivos que la planeación financiera proporciona, dentro de los objetivos más significantes se encuentran:

- Identificar ventajas y desventajas de un proyecto de inversión.
- Encontrar la manera más viable y rentable de explotar oportunidades en un negocio.
- Minimizar algunos riesgos durante el desarrollo de la empresa.
- Tratar de predecir el resultado de algunas de nuestras decisiones durante el desarrollo del proyecto.
- Mostrarnos distintas posibilidades de crecimiento e inversión.
- Proporcionar un plan de acción a través del cual posiblemente obtengamos resultados óptimos.
- Tener una idea de los distintos comportamientos que puede tener el mercado, de esta manera, estar prevenidos para tomar decisiones en determinado momento.
- Ayuda a localizar e identificar nuevas oportunidades de crecimiento y expansión.
- Proporciona una visión sobre el plan de negocio a largo y corto plazo.
- Proporciona diferentes alternativas de fuentes de financiamiento, que mejor se adapten a nuestro negocio.
- Puede reducir en cierta medida, la incertidumbre en cuanto al futuro de nuestro negocio.

### **1.4.3 Estrategias de crecimiento**

En cualquier negocio, el objetivo primordial es generar ingresos y se logra cuando la empresa es “sana” es decir, tiene metas y objetivos definidos y se tiene un plan de trabajo eficiente para lograr dichos aspectos. Sin embargo, en muchas ocasiones y por diversas circunstancias se requiere generar un mayor índice de ganancias a un corto o largo plazo, y esto se genera cuando los directivos de la empresa, toman las medidas y estrategias necesarias para hacer crecer el negocio, siguiendo un plan específico para ello.

Los objetivos de crecimiento se encuentran en la mayor parte de las estrategias empresariales, ya sea de incremento de las ventas, de la cuota de mercado, del beneficio o del tamaño de la organización. El crecimiento es un factor que influye en la vitalidad de una empresa, estimula las iniciativas y aumenta la motivación del personal y de los

ejecutivos. Independientemente de este elemento de dinamismo, el crecimiento es necesario para sobrevivir a los ataques de la competencia, gracias principalmente a las economías de escala y a los efectos experiencia que genera. (Jacques 2003)

Las estrategias de crecimiento tratan de explotar las fortalezas de la entidad económica para poder generar mayores ingresos de una manera eficaz. En este caso, las estrategias de crecimiento integral permiten un desarrollo, asegurando de cierta manera ganancias.

Una estrategia de crecimiento integral se justifica si una empresa puede mejorar su rentabilidad, controlando diferentes actividades de importancia estratégica dentro de la cadena industrial. Describe la variedad de acuerdos que utilizan las empresas para garantizarse el suministro de materias primas estratégicas y un mercado listo para ser abastecido por sus productos. Por ejemplo, asegurarse la regularidad de las fuentes de aprovisionamiento o controlar una red de distribución. (Jacques 2003)

#### **1.4.4 Estrategia competitiva**

El mundo de los negocios actual, está en constante movimiento y evolución, lo que tiene como consecuencia un alto nivel de exigencia de las empresas para satisfacer las necesidades de los clientes y ser rentable a un largo plazo.

Una ventaja competitiva hace referencia a las características o atributos de un producto o marca que otorgan cierto grado de *superioridad* a una compañía *sobre sus competidores más directos*. Estas características pueden ser de distintos tipos y pueden estar relacionadas directamente con el producto (o servicio principal), con los servicios necesarios o adicionales que acompañan al servicio principal, o con las formas de producción, distribución o venta específica del producto de la compañía. (Jacques 2003)

En algunas situaciones las estrategias competitivas requieren de una inversión significativa de recursos para poder ser ejecutadas con precisión y eficiencia, pero generalmente se cumplen objetivos que se tiene a largo plazo.

En las estrategias competitivas existe un factor fundamental que genera un resultado óptimo, este factor es la creación de valor, esto implica que generemos una ventaja en nuestros productos lo cual nos llevara a diferenciarnos significativamente de las otras empresas que están en nuestro mismo sector.

Una estrategia que nos permite hacer frente a nuestros competidores es la estrategia defensiva, que principalmente se refiere a blindar de cierta manera nuestro mercado, a través de tomar de reaccionar a las acciones de nuestros competidores más cercanos. Se puede accionar defensivamente, por ejemplo con las siguientes estrategias:

- La innovación y el alcance tecnológico, con el fin de desanimar a la competencia.
- La consolidación del mercado, mediante una distribución intensiva y una política de líneas de productos que procure cubrir todos los segmentos del mercado.
- La confrontación, es decir, el enfrentamiento directo mediante la guerra de precios o mediante la lucha publicitaria. ( Jacques 2003)

#### **1.4.5 Estrategias de mercadotecnia**

El plan estratégico del marketing tiene esencialmente por objetivo expresar las opciones elegidas por la empresa para asegurar su desarrollo a largo plazo. Dichas opciones deberán traducirse en decisiones y en programas de acción. (Jacques 2003)

Dado que la mercadotecnia está enfocada a hacer un análisis del comportamiento que tienen los mercados y los consumidores en determinado momento, este tipo de estrategias se utilizan para promover nuevos productos, tratar de analizar y entender las necesidades de los clientes y que productos satisfacen en general a nuestros clientes.

El marketing es un conjunto de herramientas de análisis tales como los métodos de previsión de ventas, los modelos de simulación y los estudios de mercado utilizados con el objetivo de desarrollar un enfoque más científico y prospectivo para el análisis de las necesidades y la demanda. Estos métodos a menudo costosos y complejos, reservados a las grandes empresas, son inaccesibles para la pequeña y mediana empresa. (Jacques 2003)

#### **1.4.6 Plan de negocio**

El plan de negocio es la elaboración, evaluación y puesta en marcha de un proyecto de inversión. Se especifica como un documento escrito, que identifica a una idea, que luego es plasmada en la elaboración de un producto o la prestación de un servicio, enfocado a la satisfacción de necesidades del consumidor, permitiendo con ello la obtención de los objetivos que se ha propuesto el empresario. (Flórez 2015)

Mediante un plan de negocio estructurado correctamente, el nuevo empresario, tiene la oportunidad de generar una idea clara y real de su negocio, y de esta manera, a través de trabajo diario, convertirlo en algo real.

Cuando elaboramos un plan de negocio, podemos predecir parcialmente el costo y resultado de nuestras decisiones, y así, es más sencillo equivocarse en un plan de negocio, que equivocarse en el entorno real, cuando se llevan a cabo las actividades del negocio.

Cuando empieza la ejecución del plan de negocio, comienzan aparecer situaciones que no se habían previsto, se descubren cosas que hasta ese momento no se conocían. El disponer de un documento donde se plasma el desarrollo de la idea de un proyecto de inversión, ayuda a mitigar el impacto de estas novedades en el negocio. (Flórez 2015)

Durante la elaboración de un plan de negocio es importante estar enfocados en el entorno que rodea nuestra idea, con la finalidad de estar precavidos sobre distintas situaciones que pueden ocurrir durante el transcurso de las actividades.

Para el desarrollo del plan de negocios existen dos posibles fuentes de información que apoyan significativamente y son:

-Información primaria: es aquella indispensable de obtener para la realización del estudio de factibilidad del proyecto. Se caracteriza porque en su obtención su costo puede ser significativo. Ejemplo: la necesidad de contratar una investigación de mercados, un estudio específico de suelos etc. (Flórez 2015)

-Información secundaria: en la etapa de pre factibilidad de un proyecto de inversión, se maneja información de tipo secundaria, que es aquella que permite sustentar parte del proceso de investigación que en ese momento se le está aplicando a la idea. Se caracteriza porque su obtención no es muy costosa. Por ejemplo: la búsqueda de estadísticas, de estudios específicos sobre el tema que afecta el plan de negocio, la identificación de posibles fuentes de financiamiento etc. (Flórez 2015)

Además, resulta importante mencionar que actualmente contamos con diferentes tipos de tecnologías que nos facilitan realizar un plan de negocios en muchos aspectos, ya que es capaz de brindar en muchas ocasiones información más útil y precisa, y posteriormente

durante el ciclo de vida de un negocio permite mejorar los procesos de producción, las formas de distribución, la comunicación con los proveedores y clientes, agilizar algunos procesos, de esta manera, mejorando continuamente lo que comenzó como un plan de negocio.

Debido a la gran diversidad de proyectos que hoy en día se crean, existe una clasificación que trata de abarcar a todos los tipos de proyectos, y a continuación se mencionan; (Flórez 2015)

Según su naturaleza:

-Sociales

-Financieros

Según el sector de la economía

-Agropecuarios

-Industriales

-De infraestructura social

-De infraestructura económica

-De servicios

Según el operador

-Públicos

-Privados

-Mixtos

#### **1.4.7 Toma de decisiones**

En la actualidad, la toma de decisiones es una de las actividades que mayor experiencia e inteligencia requiere por parte de las grandes empresas, con el fin de siempre conseguir resultados óptimos y que beneficien en gran medida a las organizaciones.

Tomar decisiones es un acto que implica una responsabilidad significativa, debido a que quien toma las decisiones debe tener un conocimiento amplio de las oportunidades y ventajas que forman el entorno en general de las organizaciones, y así poder disfrutar de los beneficios y ventajas que éstas le podrían otorgar a la organización.

A medida en que los líderes tienen un conocimiento de su negocio, y la evolución de su mercado, es como constantemente se toman las mejores decisiones para sus organización, y evidentemente en la mayoría de los casos, la calidad de las decisiones pueden marcar la diferencia entre un negocio rentable, con liquidez eficiente y un ambiente laboral y que alcanzan un liderazgo indiscutible, de aquellas que solo nacen y al cabo de unos cuantos meses presentan problemas internos y carecen de argumentos para sobrevivir en el mercado, y por ende desaparecen.

Las decisiones en muchas ocasiones se hacen tomando riesgos que son impredecibles ya que las distintas condiciones a través las cuales atraviesa determinada empresa pueden cambiar desfavorablemente ocasionando así pérdida de recursos, tiempo y fuerza en la organización.

Existen tres tipos de decisiones que se clasifican de acuerdo a su importancia y trascendencia, Saldívar (2011) afirma que son:

**Decisiones estratégicas:** Son aquellas que configuran la estructura y determinan el funcionamiento de la empresa a largo plazo tales como la línea de productos, los mercados, la tecnología, los sistemas de trabajo y la organización. Estas decisiones requieren por lo general inversiones significativas que ponen en riesgo parte del capital de la empresa.

**Decisiones tácticas:** Tienen el propósito de enfrentar desafíos y oportunidades coyunturales, dentro del marco establecido por las decisiones estratégicas.

**Decisiones operativas:** Son las que se refieren al manejo cotidiano de las compras, ventas, fabricación, crédito y cobranza etc.

En cuanto a nuestro tema, las finanzas, el encargado de este departamento, debe tener el suficiente tacto para poder tomar las mejores decisiones que le permitan a la empresa crecer continuamente.

Uno de los problemas más importantes para la empresa son las decisiones de financiamiento que deben tomar en función de los beneficios y costos futuros. Así resulta necesario evaluar las alternativas, los recursos y posibilidades de endeudamiento, contemplando de igual manera los pagos futuros. (Díaz 2010)

Es por ello que las decisiones de financiamiento, deben ser acertadas y oportunas para la empresa. En ocasiones esta toma de decisiones se torna un tanto complicada por el número de factores que en ella intervienen, pero se deben de tomar en cuenta el factor tiempo, factor costo, factor oportunidad de recursos, y el factor riesgo para que se puedan tomar las mejores alternativas de manera adecuada y segura en las organizaciones.



## **Marco Contextual**

### **Capítulo 2. Departamento de finanzas**

El departamento de finanzas es un pilar fundamental en la organización de las entidades económicas, es por ello que las empresas en la mayoría de las ocasiones tienen bien definido en su organigrama este departamento en común, es por ello que en primer lugar debemos tener en claro lo que es una empresa y sus funciones.

Una empresa es una entidad que realiza actividades encaminadas a un fin socioeconómico. Por lo tanto aquellas que logren una mayor armonía y coordinación de los factores y recursos productivos disfrutaran de una mayor posición económica financiera. Ha quedado establecido que un juicio confiable sobre la posición financiera y económica de un negocio solo puede ser emitido después de determinados estudios y análisis. Dichos estudios pueden realizarse desde distintos puntos de vista y enfocarse en diversos aspectos de la empresa, tales como liquidez, créditos, operatividad, eficiencia, desarrollo y proyección, convertibilidad de factores, rendimiento etc. (Ortega 2008)

Este departamento en común, se distingue de los demás ya que permite tomar decisiones acertadas para las situaciones que día a día se presentan en las empresas y en consecuencia, el éxito prolongado y solido de la misma.

También es importante mencionar que el funcionario principal del área de finanzas tiene un alto cargo dentro de la jerarquía organizacional de la empresa, debido al papel central que desempeñan las consideraciones financieras en la toma de decisiones de la administración superior. (Ortega 2008)

Dentro de la jerarquía de puestos en las empresas, el departamento de finanzas reporta a la máxima autoridad para que a través de un trabajo en conjunto, se busque lograr las metas y objetivos propuestos por la organización.

La junta de directores representa a los accionistas, por lo que en ella reside la autoridad máxima de la empresa. El presidente es el funcionario principal, al cual reportan todos los vicepresidentes. Uno de estos ejecutivos es el vicepresidente de las finanzas, funcionario financiero principal responsable de la formulación de las políticas financieras más

importantes de la empresa, que interactúa con otros funcionarios inferiores para representar los efectos financieros que le reportan. (Ortega 2008)

## **2.1 Concepto**

Es la disciplina que, mediante el auxilio de otras tales como la contabilidad, el derecho y la economía trata de optimizar el manejo de los recursos humanos y materiales de la empresa, de tal suerte que sin comprometer su libre administración y desarrollo futuros, obtenga un beneficio máximo y equilibrado para los dueños o socios, los trabajadores y la sociedad. (Ortega 2008)

El sistema de finanzas en la empresa consiste en la operación de procesos relativos a evaluación de proyectos tecnológicos acerca de nuevos productos, servicios maquinaria y equipo. También opera procedimientos de ingresos, egresos, inversiones, cobros, pagos, autorización de créditos y financiamiento; asimismo opera procedimientos de liquidación de impuestos, derechos productos y aprovechamiento en los niveles de gobierno que correspondan: federales, estatales y municipales. El sistema de finanzas se divide en dos sistemas; el sistema de evaluación de proyectos tecnológicos; y el sistema de operación financiera que fundamentan sus acciones en lineamientos que reciben del sistema de dirección de la empresa. (Rebollo 2005)

## **2.2 Antecedentes de las finanzas en las Empresas**

Antes que nada, debemos aclarar que las finanzas, es una rama de la economía, que tiene como principal objetivo, estudiar la manera en que el dinero y los diferentes mercados nacionales e internacionales se comportan.

El origen de las finanzas también puede existir, desde el momento que el hombre se dio cuenta de que necesitaba una manera más eficiente y optima de aplicar los recursos con los que contaba en un momento determinado, para que de esta manera, pudiera obtener el máximo beneficio, explotando de igual manera las situaciones y condiciones que su entorno le proporcionaba.

La evolución de la teoría financiera tiene un hito fundamental a partir de la segunda mitad del siglo XX, las aportaciones a partir de esa época sin lugar a dudas cimentaron el cuerpo de conocimientos de los que hoy podemos entender como el proceso, las instituciones, los

mercados e instrumentos relacionados con la transferencia de dinero entre individuos, empresas y gobiernos. Hasta antes de 1950 las finanzas eran meramente descriptivas, los conceptos que hasta ese momento se estructuraban no tenían la base cuantitativa que comenzaron a formularse a partir de la década de los cincuenta. Otro aspecto que no había sido abordado de manera profunda eran las decisiones de inversión. (Gómez 2009)

A través del tiempo las organizaciones, y desde hace varias décadas, tratan de mantener una estabilidad económica y financiera, para satisfacer las necesidades de los principales inversionistas y empleados, por ello el estudio de las finanzas y la implementación de este departamento a las grandes y medianas empresas, se volvió necesario, dado que la constante evolución de los mercados obliga paulatinamente a tomar mejores decisiones, las cuales este departamento toma responsabilidad, para llevar a un auge a cualquier empresa.

Es importante resaltar que aunque se sabe que las finanzas en una empresa representa una importancia significativa, muchos empresarios piensan que el éxito o fracaso de la misma, radica principalmente en otras áreas, como pueden ser las ventas de la organización o su manera de obtener ingresos. Sin embargo a través de los años, se ha tratado de crear conciencia en este aspecto, ya que si se tiene bien definido un plan de acción en la empresa, y este plan trabaja en conjunto con el departamento de finanzas, es muy probable que dicho trabajo en equipo solidifique la posición de la entidad económica con pasos fuertes hacia el éxito.

Las finanzas en la empresa, hoy en día están prácticamente totalmente involucradas para el óptimo desempeño de las entidades económicas, ya que a través de sus análisis proporciona un panorama general de la situación económica de la empresa a través de dos aspectos; Ortiz Josias 2009 menciona que:

Las finanzas en la empresa juegan un papel dual:

- Registrar información
- Herramienta para la toma de decisiones.

Estas dos funciones se pueden ver de manera tangible en dos elementos básicos:

- Contabilidad
- Análisis financiero

Estos dos elementos son los que hacen que las finanzas cumplan su función de facilitar la gestión dentro de la estructura empresarial, ya que de ellos se desprenden tanto la información que agrupa lo acontecido y la manera en que esta información se torna en un punto de referencia para dirigir el negocio.

Evidentemente, las condiciones del mercado nacional e internacional, cada vez más exigen un mayor rendimiento por parte de los propietarios de las empresas, y este rendimiento está basado en las decisiones que se tomen en determinados momentos, y el resultado de estas decisiones principalmente se reflejan en los ingresos que obtiene una entidad económica, lo que se traduce como el éxito o fracaso de las empresas.

### **2.3 Funciones**

Actualmente, como ya se mencionó anteriormente, las actividades que desempeña el departamento de finanzas, tienen que ver directamente con las decisiones de en el manejo del efectivo de la entidad.

Es por ello que el directivo que asuma las funciones de responsabilidad en torno a la administración financiera debe considerar áreas de conocimiento y competencia que le permita actuar rápida y eficazmente para aprovechar las oportunidades de inversión, así como seleccionar y determinar los mejores esquemas de financiamientos acordes a la realidad de la empresa donde se labore. Ser administrador financiero implica, por tanto, un alto nivel de conocimiento, que necesita de bases teóricas básicas, pero también de realizar continuas actualizaciones dado que los mercados financieros y las condiciones económicas cambias continuamente. (Díaz 2010).

El encargado principal del departamento de las finanzas, tiene un papel vital dentro de la corporación y por ello, la mayoría de sus funciones suelen estar completamente ligadas al éxito o fracaso dela organizaciones. Ortega Alfonso 2008 afirma que las principales funciones son:

-Efectuar el análisis y la planeación financiera para conocer la posición de la empresa en este sentido, así como evaluar los requerimientos de producción y satisfacerlos, lo cual precisa de la elaboración de balances y estados financieros relacionados con el desempeño de la empresa.

-Administrar los activos de la empresa y establecer los niveles óptimos de cada tipo de activo circulante, esforzándose por mantener dichos niveles y decidir que activos adquirir.

-Administrar el pasivo y el capital social para conocer el financiamiento más conveniente a corto plazo, aspecto íntimamente relacionado con la rentabilidad y la liquidez.

-Conocer las posibles fuentes de financiamiento a corto y largo plazos y sus implicaciones.

También entre otras funciones de las finanzas en las empresas pueden ser las siguientes; para Fajardo 2010 algunas funciones también son:

#### Control de la contabilidad

Esta función supone captar, medir, organizar, controlar, plasmar y comunicar todos los costes que se producen en la organización.

Para controlar la contabilidad externa, esta área tiene que elaborar un presupuesto de tesorería que actualizará regularmente dependiendo del ciclo de explotación de su negocio; generará también cuentas de resultados o pérdidas y ganancias y un balance de situación. Esto le permitirá extractar ratios que ayudarán a ver la marcha de la empresa. Estos ratios miden, en la cuenta de resultados las ventas, los gastos, la productividad y la eficacia, mientras que en el balance miden la rentabilidad, rotación, rendimiento, liquidez y endeudamiento.

#### Presupuestos

Otra de las funciones relevantes es la de elaborar el presupuesto. En primer lugar, debe decidir si el presupuesto va a ser base cero o no.

Una vez decidido, este departamento controlará los presupuestos de ventas, de producción, de compras, de mano de obra directa, de gastos de estructura, etc. Con esto ya se pueden reelaborar los presupuestos de tesorería, la cuenta de resultados y el balance y comprobar desviaciones para sus posibles correcciones.

## Políticas de reparto de dividendos

Por último, si la empresa tiene accionistas, esta área debe ayudar al consejo de administración a seleccionar la mejor fórmula de reparto y si es conveniente repartir dividendos. Podría ser desde un porcentaje fijo anual sobre beneficio, hasta una cantidad discrecional dependiendo del resultado anual, pasando por una política de dividendo estable por acción.

Como vemos, las funciones básicas de este departamento son indispensables para asegurar que la organización pueda seguir desarrollando su negocio de forma adecuada, por lo que estas funciones deben ser realizadas siempre con especial dedicación y atención, ya sea en época de crisis como de crecimiento.

### **2.4 Importancia**

Es de vital importancia debido a que al trabajar con la obtención de los recursos así como su aplicación y distribución de los mismos, es como se logran los objetivos principales de las organizaciones a corto y largo plazo, tratando de generar en ambos casos, un rendimiento y eficacia máxima.

No podemos minimizar la importancia de las finanzas en las empresas, debido a que en dicho departamento es donde en muchas ocasiones se toman riesgos importantes con el fin de lograr las metas de las organizaciones, de esta manera, las finanzas conforman la base de las decisiones más importantes en cuanto a financiamiento e inversión, lo cual en los grandes negocios de ahí nacen las oportunidades para crecer y expandirse, o por el contrario, iniciar un declive por la mala toma de decisiones en momentos y situaciones clave.

### **2.5 Tipos de finanzas**

Las finanzas no solo existen en las grandes empresas, también forman parte de la vida personal de la gente, existen en distintos sectores de la población y al igual que en las grandes corporaciones, tiene como principal objetivo el mejor aprovechamiento de los recursos, ya que en muchas ocasiones, dichos recursos suelen ser escasos, por lo cual, se exige un mayor rendimiento de los mismos.

Aunque existen diversos tipos de finanzas como son; finanzas personales, finanzas familiares, finanzas corporativas y finanzas públicas, la esencia es la misma, obtener máximo beneficio de los recursos y oportunidades, con un riesgo bajo y tratando en todo momento de tomar decisiones que estén basadas en los principales metas y objetivos que tienen las entidades y/o personas en los diferentes sectores en las que se aplica.

### **2.5.1 Finanzas personales**

Todas las personas tenemos diferentes tipos de necesidades, metas y objetivos, es por ello que las finanzas personales son de gran ayuda al momento de trabajar para alcanzar nuestros propios fines. En primera instancia, necesitamos planear la manera en la que vamos a aplicar nuestros recursos, ya sean altos o escasos, en este caso, debido a que no todas las personas ganan un mismo salario, ni tienen los mismos objetivos, las finanzas personales son una gran herramienta para saber programar y planear nuestras actividades a seguir, para alcanzar los objetivos particulares de cada uno de nosotros.

Una buena planeación financiera personal puede ayudarnos a evitar graves equivocaciones, como podrían ser: incurrir en un endeudamiento excesivo, ignorar nuestras oportunidades para tener un retiro cómodo, no tener el efectivo suficiente cuando se requiere, o tener seguros que no correspondan a nuestras necesidades reales. (Lanzagorta 2015)

Esta herramienta, nos proporciona la oportunidad de poder tomar decisiones inteligentes y acertadas para cada una de las situaciones que en la vida cotidiana se presentan.

Además, cuando se trabaja con las finanzas personales, podemos generar un panorama para nuestra toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo, y de esta manera poder en cierto grado, predecir el efecto de nuestras decisiones para tomar acción de lo más conveniente para nuestros casos particulares, minimizando riesgos.

Finalmente un plan financiero nos ayuda, en primer lugar, a identificar y enlistar claramente esos sueños y objetivos que todos tenemos, y nos da elementos específicos para tomar decisiones que nos permitirán lograrlas. Pero además, nos permite encontrar obstáculos en el camino no previstos que podrían amenazar nuestro bienestar futuro. (Lanzagorta 2015)

## 2.5.2 Finanzas familiares

Este tipo de finanzas, es una valiosa herramienta para los padres, o los jefes de las familias, ya que a diferencia de las finanzas personales, las familiares tiene que ver con objetivos de varias personas, el ingreso o ingresos que se perciban deben ser administrados de forma tal, que se satisfagan las necesidades de los integrantes de la familia sin caer en situaciones extremas, al grado de tener que solicitar préstamos u otras maneras de financiamiento, ya que en un futuro puede incluso, perjudicar a las familias.

Por ello, es indispensable tener en cuenta esta herramienta cuando se es jefe de familia, ya que a través de la planificación, es posible alcanzar una calidad de vida óptima para todos y cada uno de los integrantes de la familia.

Existen diversas formas de planificar y administrar el o los ingresos que la familia percibe, para poder solventar las necesidades básicas por ejemplo, para el caso de la alimentación podemos hacer lo siguiente:

- Organizar un menú, y comprar únicamente los ingredientes que se necesitan.
- Evitar comprar comida fuera de casa, ya que muchas veces suele ser más cara, y en ocasiones dañar nuestra salud.
- Evitar gastos innecesarios en “antojos”, de esta manera en un corto plazo se verá reflejado un ahorro familiar.

En las familias, en muchas ocasiones no se administran bien los recursos al momento de vestirse, ya que es en este aspecto cuando más salida de efectivo existe y en consecuencia, se crea un menor rendimiento del ingreso que se percibe.

Es importante resaltar que se puede ahorrar dinero al momento de comprar ropa, y ello no necesariamente significa vestir mal, sino saber comprar inteligentemente y en lugares más económicos dichos elementos.

Existe una gran gama de situaciones en las que las finanzas familiares pueden apoyar en la economía particular de las familias, de esta manera se pueden paulatinamente alcanzar metas de la misma, y sin necesidad de recurrir a fuentes de financiamiento que en ocasiones generan más desventajas que ventajas.



Por ultimo podemos decir que las finanzas familiares son una herramienta útil que puede evitar tomar decisiones equivocadas o precipitadas en determinados momentos, y puede ayudarnos a solventar y hacer frente a diversas situaciones de la vida cotidiana.

### **2.5.3 Finanzas corporativas**

Las finanzas corporativas tienen como principal objetivo, maximizar el valor que corresponden a los accionistas, o el dueño de esta misma, a través del buen uso de distintas herramientas que logren elegir opciones que mejor beneficio le otorgue a la empresa.

En cualquier empresa, las finanzas corporativas, toman un papel fundamental en el desarrollo de la misma, ya que este tipo de finanzas tiene un objetivo muy concreto, ese objetivo es generar valor a la empresa, y una tarea también importante es mantener ese valor durante la vida de la empresa, buscando en todo momento maximizar los beneficios y minimizar los posibles riesgos.

Hoy en día, en las grandes empresas, este departamento, está cada vez más ligado al éxito y desempeño de las mismas, esto se origina ya que a través de distintos análisis se puede medir el desempeño que una inversión genera en la organización.

Así mismo, es posible que las finanzas corporativas nos proporcionen información relevante, por ejemplo, puede indicarnos el nivel de endeudamiento que manejemos, el efecto que generan las distintas inversiones, el crecimiento que la empresa está teniendo o en su defecto, los factores económicos que dañan en mayor medida a la entidad económica.

Existen muchos beneficios que las finanzas corporativas proporcionan a nuestra empresa a distintos plazos, esto se debe a que la constante revisión que hace este departamento a las situaciones actuales de la empresa, permita corregir errores, con lo cual se logra predecir algunos resultados.

Además podemos mencionar que debido a la realidad de la situación de la empresa, se puede enfocar este departamento para mejorar y explotar al máximo los recursos, aplicados a un área en específico, por lo cual, al ser enfocadas a las necesidades particulares de la empresa, permite generar un mayor rendimiento.

Debido a que las empresas siempre se encuentran en constante evolución y adaptación a las distintas condiciones del mercado, las finanzas corporativas proporcionan a la empresa datos e información oportuna, para optimizar los resultados que conlleva tomar una decisión, tratando de mitigar riesgos y tener un nivel de certeza aceptable para las consecuencias de las decisiones.

Existen tres principales decisiones de las cuales las finanzas corporativas se encargan dentro de una empresa y son:

#### Decisiones de inversión

En determinado momento la empresa se encontrara en una situación en la cual pueda invertir en uno o distintos proyectos, y las finanzas corporativas nos proporcionan información para evitar riesgos particulares en la nueva inversión, y en consecuencia, nos brindara la manera de actuar tratando siempre de maximizar beneficios.

#### Decisiones de financiamiento

De igual manera, las finanzas corporativas, busca la mejor fuente de financiamiento que mejor se adapte a las necesidades de la empresa, y buscando que dicha fuente de financiamiento sea la más adecuada dentro de todas las posibilidades disponibles.

#### Decisiones de Dividendos

De acuerdo a los beneficios o rendimiento que la empresa genere, las finanzas corporativas, se encargan de tomar la mejor decisión para dividir las ganancias, o en lagunas situaciones, analizar de qué manera dichas ganancias pueden invertirse nuevamente, para generar aun un mayor beneficio a la organización.

### **2.5.4 Finanzas públicas**

Las finanzas públicas se encargan de analizar la manera en que el gobierno obtiene ingresos, y la manera en que esta misma autoridad aplica dichos ingresos y recursos para satisfacer en general las necesidades de los ciudadanos que conforman la sociedad.

Las finanzas públicas tienen una gran importancia en la economía nacional debido a que en todos los niveles del gobierno se designan recursos y se tienen que aplicar y explotar al

máximo a través del análisis de opciones que este departamento realiza, para obtener mejores decisiones.

Los recursos que el gobierno obtiene, están destinados a generar mejores condiciones de vida para los Mexicanos, es por ello que una parte de los recursos se aplica para la seguridad social, asistencia social y otros tipos de programas que apoyen en todos los aspectos a los ciudadanos, para generar mayor estabilidad social y bienestar a la sociedad mexicana.

Las finanzas públicas ayudan a la autoridad al análisis de la manera en que se captan los recursos, que posteriormente en un lapso de tiempo determinado serán distribuidos y aplicados.

Es importante mencionar que las finanzas públicas también tratan de destinar los recursos con los que se cuenta a las áreas o sectores que mayormente necesiten de dicha aplicación de recursos, con el fin de lograr metas sociales que sean capaces de mantener y generar un beneficio prolongado para los mexicanos.

### **2.5.5 Finanzas en las pequeñas y medianas Empresas.**

Desafortunadamente, hoy en día, la falta de un área de finanzas en las pequeñas y medianas empresas, es una carencia que en muchas ocasiones limita a los emprendedores, en el momento de expandir el negocio, o al momento de buscar opciones para un financiamiento. En consecuencia, se toman decisiones inadecuadas y que entorpecen el ciclo de vida de la entidad económica.

En México y muchos países en desarrollo los emprendedores o nuevos empresarios nacen de la necesidad, una gran mayoría se transforma de empleados a propietarios de algún negocio, ello es bueno, lo negativo del asunto es que una alta proporción de ellos no está preparado ni académica ni empíricamente para realmente administrar y dirigir na compañía exitosamente. (Díaz 2010)

Inevitablemente, la carencia de un área de finanzas en las pequeñas y medianas empresas, es uno de los principales factores que llevan al declive a dichas entidades económicas. De esta manera se pierden oportunidades de las cuales una determinada empresa hubiera podido crecer y mantenerse en el mercado, o en su defecto, explotar de

mejor manera su entorno financiero para sacar un máximo beneficio de los recursos que poseía.

De hecho, en México como en otros países en desarrollo, al igual que en países desarrollados como Estados Unidos, Inglaterra o Japón, a partir de la década de los ochenta del siglo XX, se le ha dado un peso muy importante a elevar la educación y fomentar la cultura financiera. Ello tiene un sentido lógico, las finanzas están en todas partes, las utilizan todos los agentes económicos, y son parte de la vida diaria. (Díaz 2010)

Es importante mencionar que en muchas ocasiones, los emprendedores, inician actividades sin los conocimientos óptimos y adecuados para desarrollar sus actividades. Un factor que influye en gran medida a dichos comportamientos, es simplemente la cultura con la cual los emprendedores inician un negocio, esto significa que no se piensa en el futuro, y por ende, se toman malas decisiones.

Es habitual ver que los emprendedores y pymes se concentran en "qué", "cómo" y "para quién" producir o desarrollar el producto/servicio antes de pensar en las utilidades y tareas afines. Se sienten más cómodos en temas comerciales o de producción que en asuntos financieros. Sin embargo, el área de finanzas es una pieza fundamental para el desarrollo y sustentabilidad de cualquier negocio. (López 2016)

Las finanzas en las PYMES se encargan de las actividades que se relacionan con el flujo de capital entre las personas, las empresas y entre los estados. Permite el estudio de los fondos necesarios para llevar a cabo los objetivos de la organización, como también la manera de obtenerlos y gestionarlos. En las empresas es necesario contar con activos reales para el desarrollo de sus funciones. Algunos activos son tangibles como es el caso de las maquinarias, las instalaciones, las oficinas, y otros resultan ser intangibles como es el caso de los conocimientos técnicos, las marcas comerciales, las patentes entre otros. (Ventura S.F.)

La importancia de las finanzas en las pymes radica en que son un pilar fundamental para el buen desempeño de la empresa, y la óptima aplicación de los recursos existentes, ya que de esa manera, se minimizan riesgos y se puede bajar el nivel de incertidumbre que el propietario o los dueños puedan tener acerca del desarrollo de actividades y sobre el futuro de la empresa.

## **Marco Referencial**

### **Capítulo 3. Las pequeñas y medianas empresas.**

Las empresas representan el principal factor dinámico de la economía de una nación y a la vez constituyen un medio de distribución que influye directamente en la vida privada de sus habitantes. Esta influencia económica-social, justifica la transformación actual, más o menos rápida, a la que tienden los países según el carácter y eficiencia de sus organizaciones; fenómeno que no es la primera vez que se repite en la historia, ya que en todo tiempo hubo pueblos en los que el espíritu emprendedor, tuvo más intervención en la evolución y la expansión que los desbordamientos políticos y militares. (Rodríguez 2010)

La pequeña empresa carece 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 se recurre a la asesoría financiera externa, lo cual deja el manejo contable y financiero en manos de un contador externo o consultor por horas, que se encarga principalmente de los aspectos legales de personal, finanzas y tributarios. (Anzóla 1993)

Las pymes latinoamericanas tienen necesidades particulares, únicas y diferentes que hacen que muchos de los principios generales de la administración deban ser adaptados y ajustados antes de implementarlos adecuadamente en las empresas medianas y pequeñas. (Ramírez 2005)

La escasez de recursos, la liquidez el aislamiento, la inexperiencia gerencial, la baja utilización de la tecnología, la falta de competitividad global, la falta de visión y pensamiento estratégico, un bajo nivel de desarrollo en mercadeo, y una tendencia a ser mejores en producción que en el área comercial, suelen ser algunos de los retos y problemas que no logran superar muchas de estas empresas. Razones por las cuales, todos los años un alto porcentaje de pymes termina cerrando sus puertas al público. (Ramírez 2005)

#### **3.1 Definición**

PYME, es el acrónimo por medio del cual se identifican a las pequeñas y medianas empresas. Las PYMES, son empresas que pueden desarrollarse en los distintos sectores

de la economía, como en el sector mercantil o industrial, además de que se caracterizan por tener un número pequeño de empleados, cuentan con un volumen no muy alto de ingresos, y pueden ser flexibles a los cambios del entorno en el que se desarrollen.

### **3.2 Origen**

Aunque no se conoce exactamente la fecha en las que las pymes nacieron, se puede decir con seguridad, que las pymes existen desde que una o un grupo de personas decidieron comercializar algún producto, o prestar algún servicio, los cuales satisfacían las necesidades de la sociedad y creaba en cierta medida mejores condiciones de vida para la sociedad, y mejores condiciones de vida para los que prestaban los servicios o comercializaban productos.

Durante la Segunda Guerra Mundial la mayor parte de las Empresas de Europa fueron destruidas, como debían recuperarse de una manera rápida, la solución a esta situación fue la creación de pequeñas y medianas empresas (PYMES). En México, las PYMES han ayudado a descentralizar las grandes ciudades y a que pequeños poblados se urbanicen, logrando exportar en algunos casos sus productos, ejemplo de esto es el café que en algunas regiones de Veracruz, su sabor al paladar es delicioso, con calidad de Exportación, aceptado en varios mercados internacionales. (Cervantes 2010)

Desde hace mucho tiempo las PYMES han constituido los ingresos principales de muchas familias mexicanas, ya que de ellas una familia puede sostenerse, sin necesidad de realizar algún trabajo adicional, además es de considerarse que constituyen un apoyo para las siguientes generaciones de empresarios, por la transmisión de los secretos de la empresa familiar, contribuyendo al crecimiento y desarrollo de las empresas mexicanas, de una manera empírica en la mayor parte de los casos. (Cervantes 2010)

En México, al iniciar el siglo XXI, existe un interés del gobierno, la sociedad civil y las instituciones de educación superior por el potencial de las pequeñas y medianas empresas. Hasta la década de los setenta, este tipo de empresas se consideraba marginal en el proceso de desarrollo. Dos décadas después (1980 y 1990) se les revalorizó por sus bondades para contribuir a la reorganización de la producción y, sobre todo, por su impacto en el empleo, en el producto interno bruto y en la equidad. (Rodríguez 2010)

### 3.3 Forma de división de las Empresas en México

Los criterios para clasificar a la micro, pequeña y mediana empresa son diferentes en cada país; de manera tradicional se ha utilizado el número de trabajadores como criterio para estratificar los establecimientos por tamaño, y como criterios complementarios, el total de ventas anuales, los ingresos y/o los activos fijos. (INEGI 2009)

De acuerdo a Rodríguez (2010), para llegar a clasificar una empresa es conveniente tomar en cuenta diversas características; con estas obtendremos distintos criterios de clasificación, los cuales expondremos a continuación:

- a) Según el tamaño de la empresa
- b) Según la actividad económica
- c) Según la constitución patrimonial
- d) Según su ámbito de actuación

Las empresas de acuerdo a su tamaño se pueden clasificar de la siguiente manera:

- a) Micro empresas

Las microempresas son todos aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores, generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos y representan el 95 por ciento del total de las empresas y el 40 por ciento del empleo en el país; además, producen el 15 por ciento del Producto Interno Bruto. (Secretaría de Economía S.F.)

- b) Pequeñas empresas

Las pequeñas empresas son aquellos negocios dedicados al comercio, que tiene entre 11 y 30 trabajadores o generan ventas anuales superiores a los 4 millones y hasta 100 millones de pesos. Son entidades independientes, creadas para ser rentables, cuyo objetivo es dedicarse a la producción, transformación y/o prestación de servicios para satisfacer determinadas necesidades y deseos existentes en la sociedad. (Secretaría de Economía S.F.)

- c) Medianas empresas

Las medianas empresas son los negocios dedicados al comercio que tiene desde 31 hasta 100 trabajadores, y generan anualmente ventas que van desde los 100 millones y

pueden superar hasta 250 millones de pesos. Son unidades económicas con la oportunidad de desarrollar su competitividad en base a la mejora de su organización y procesos, así como de mejorar sus habilidades empresariales. (Secretaría de Economía S.F.)

d) Grandes empresas

Se consideran grandes empresas a aquellos negocios dedicados a los servicios y que tienen desde 101 hasta 251 trabajadores y tienen ventas superiores a los 250 millones de pesos. (Secretaría de Economía S.F.)

De acuerdo a la actividad económica que realiza, es decir el sector en el cual se desempeñan, algunos ejemplos son:

-Manufactureras

-Industriales

-Agrícolas

-Comerciales

-Pesqueras

-Mineras

-Educativas

c) De acuerdo a constitución patrimonial, según Rodríguez (2010);

Publicas: son empresas que pertenecen al estado y su objetivo es satisfacer necesidades de carácter social. Están constituidas por capital público perteneciente a la nación; su administración está bajo la responsabilidad de empleados públicos y pueden subclasificarse en:

- Desconcentradas: aquellas que tienen determinadas facultades de decisión limitadas y que son capaces de manejar su autonomía y presupuesto, como la comisión nacional del agua, el instituto nacional de bellas artes y la comisión nacional bancaria.



- Descentralizadas: aquellas que desarrollan actividades que competen al estado y son de interés general, pero están dotadas de personalidad patrimonio y régimen jurídicos propios, como Pemex, Bancomext etc.

Privadas: aquellas que están constituidas por capital de particulares, administradas por sus propietarios, y cuya finalidad puede ser lucrativa y mercantil o no lucrativa.

Empresas lucrativas: estas empresas son individuales, cuando están dirigidas por un solo propietario o sociedades, es decir, cuando pertenecen a varios socios y persiguen la obtención de utilidades, por ejemplo los hoteles cines etc.

Empresas no lucrativas: aquellas que están orientadas a satisfacer necesidades materiales o físicas de sus integrantes persiguiendo resultados sociales y no ganancias económicas, como universidades públicas, colegios de profesionales, cooperativas etc.

Según su ámbito de actuación pueden ser:

#### 1.- Locales

Es decir, realizan todas sus actividades en la zona geográfica en la cual se originó.

#### 2.- Regionales

Son aquellas empresas que tienen la capacidad para llevar a cabo actividades en una o más ciudades.

#### 3.- Nacionales

Este tipo de empresas, son capaces de realizar sus actos mercantiles dentro de un solo país, abarcando la mayor parte geográfica del mismo.

#### 4.- Multinacionales

Son las empresas que no solo actúan dentro de su país de origen, sino que también tienen presencia en varios países.

### **3.4 Importancia de la contaduría en las empresas**

La contaduría, es una disciplina profesional que mediante la contabilidad obtiene estados financieros, oportunos y reales, para que de esta manera se pueda obtener evidencia del origen de los recursos financieros así como la aplicación de los mismos, contribuyendo en gran medida a la correcta administración de la organización.

Conforme al paso de los años, la contabilidad ha evolucionado, ya que ahora no solo trata de registros contables, sino que ahora también tiene un enfoque para la toma de decisiones financieras de la empresa, desempeñando así un pilar fundamental en el ciclo de vida de una empresa.

La importancia de la correcta contabilidad en una empresa, radica en que se ocupa del registro de todos los movimientos y transacciones que una empresa realiza en un lapso de tiempo determinado, lo que da como resultado información financiera clara y detallada, para tomar acción y mejorar las condiciones de la empresa a través de la toma de decisiones.

Debido a que la toma de decisiones en las empresas, en muchas ocasiones están ligadas al aspecto económico, los contadores tenemos el deber de expresar y obtener los estados financieros básicos, que estos a su vez deben de representar la realidad económica que vive una determinada empresa, con el fin de que las decisiones que se tomen, vayan acorde a las necesidades que la empresa presenta, generando así, el logro de los objetivos en particular de la organización.

Uno de los problemas más comunes que las empresas presentan, es la carencia de un sistema contable que permita conocer la situación financiera de la misma, lo cual, origina problemas, que posteriormente derivan en la toma de decisiones menos adecuadas e inapropiadas, que en lugar de beneficiar a la organización, llegan a complicar su permanencia en el mercado.

En muchas ocasiones, los propietarios de las pequeñas y medianas empresas, toman decisiones de acuerdo a su experiencia, criterio e interpretación de su negocio, sin embargo, esto ocasiona que no se haga un análisis a fondo para saber realmente lo que la

empresa necesita y por el contrario saber en qué momento ciertos aspectos de la empresa pueden ser atendidos en otro momento, es decir optimizar los recursos y tiempo.

Es importante mencionar que una empresa puede tener un gran número de clientes, gran porcentaje de ventas, un buen equipo de trabajo, buenos proveedores etc., pero sin un informe real y oportuno de la contabilidad es probable que se pierdan algunas oportunidades para expandir el negocio, invertir en nuevas opciones, detectar algunas fallas o errores en la actividad del negocio entre otras situaciones, esto es lo que conlleva al estancamiento de las empresas, o en el peor de los casos su desaparición del mercado.

Es por ello que, nosotros los contadores cuando tenemos la información de cada periodo, podemos ser capaces de analizar en qué aspectos la entidad está generando buenos resultados, así como por el contrario, percatarnos de las circunstancias o acciones que están perjudicando a la empresa. De esta manera podemos estar a tiempo para tomar mejores decisiones y minimizar los posibles riesgos a los que está expuesta la entidad.

Evidentemente la contaduría dentro de las empresas pueden ser un factor determinante para el éxito o fracaso de la misma, ya que a través de todas las actividades y acciones que lleva a cabo el contador, se pueden encontrar soluciones y las mejores alternativas que ayuden a la empresa a una optimización de recursos, y generando un mayor rendimiento de los mismos, llegando a lograr las metas y objetivos de las distintas entidades económicas.

### **3.5 Importancia de las pymes en México**

México cuenta con un sistema capitalista por el cual las pequeñas y medianas empresas son la columna vertebral de la economía nacional hoy en día, dado que el sistema obliga a crear una fuerte competencia entre empresas que mejor satisfacen necesidades de la población Mexicana.

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son el motor de la economía en la gran mayoría de países del mundo. Sin embargo son las grandes empresas las que reciben el mayor reconocimiento, ya que manejan las marcas famosas, las campañas de mercadeo y publicidad y acaparan la mayor parte de los medios de comunicación. (Ramírez 2005)

Actualmente en México, no podemos minimizar los beneficios que las pequeñas y medianas empresas han generado a lo largo de algunos años, debido a que su existencia mejora las condiciones de vida de la sociedad, no solo en una región, sino también a lo largo y ancho del territorio mexicano.

Las empresas forman una estructura productiva de nuestra economía y desempeñan también una importante y trascendente “función social”. Es en las empresas donde se llevan a cabo los procesos de producción, mientras que los de consumo acontecen en otras unidades económicas, que en última instancia serían las familias. (Rodríguez 2010)

Como toda empresa, estas instituciones se crean con el fin de satisfacer necesidades, y su razón de existir debe ser lograr el bienestar de la colectividad, poniendo a su disposición bienes y servicios que la sociedad demande.

Para México el contar con pymes es una gran oportunidad, porque eso indica que la población está buscando su propia forma de salir adelante y contribuir con un incremento de la economía mexicana. Las pymes son pequeñas, medianas y micro empresas que proporcionan una gran parte de la economía del país gracias a las aportaciones de producción y distribución de bienes y servicios.

Hoy en día los gobiernos de países en desarrollo reconocen la importancia de las pymes por su contribución al crecimiento económico o bien a la generación de empleos así como al desarrollo regional y local. (Josué marzo 2017)

Las pymes, tienen ciertas características que les puede facilitar generar un desarrollo, puesto que, algunos de sus procesos suelen ser innovadores, y fácilmente se pueden adaptar a un cambio tecnológico, dado que de esta manera estas empresas pueden generar mayor rendimiento a un corto y mediano plazo.

Una característica que no debemos tener en cuenta es que las pequeñas y medianas empresas tienen una alta integridad en el factor trabajo, es decir debido a sus procesos, necesitan en todo su desarrollo, un número estable de empleados, con el cual con el tiempo y con el crecimiento de la misma, se generan mayores niveles de empleo en el país.

Es por ello que los incrementos en el valor de la producción y el número de pequeñas y medianas empresas en el país, se relaciona estrechamente con los niveles de empleo.

Es por eso que las pequeñas y medianas empresas en México juegan un papel muy importante en la economía nacional, puesto que nuestro país al tener problemas financieros externos, puede hacer frente a estas situaciones con las Pymes, ya que estas empresas pueden ayudar a sustituir de cierta manera fácilmente importaciones por productos nacionales, y así, fortalecer el crecimiento.

### **3.5.1 El desempleo en México**

Aunque son muchos los factores que propician la ausencia de empleos en el país, como por ejemplo, la pobreza, las políticas gubernamentales y principalmente la falta de educación, en las últimas décadas, nuestro país ha pasado por repetidas crisis económicas, que se han caracterizado por un desplome extraordinario de la producción, por la contracción de la actividad económica, lo que ha provocado a lo largo de este tiempo que infinidad de micro, pequeñas y medianas empresas fracasen en sus primeros años de funcionamiento, además se ha desplomado el valor de nuestra moneda con devaluaciones continuas acelerando el proceso inflacionario.

Sumando a lo anteriormente dicho la falta de educación en el país, son evidentes las causas del porque desde hace unos años y actualmente en el país hay aún un gran número de población desempleada.

Actualmente los gobiernos son los responsables de generar las condiciones para que se originen nuevos empleos; las universidades tienen la misión de preparar a los alumnos, y las empresas complementan la formación de los profesionales fomentando la experiencia y con capacitación continua.

Según datos del INEGI tenemos que:

-La Tasa de Desocupación (TD), que se refiere al porcentaje de la Población Económicamente Activa (PEA) que no trabajó siquiera una hora durante la semana de referencia de la encuesta pero manifestó su disposición para hacerlo e hizo alguna actividad por obtener empleo, fue de 3.5% de la PEA a nivel nacional, proporción menor a la del mes precedente. En su comparación anual, la TD se redujo en el quinto mes de

2017 frente a la de igual mes de 2016 (3.5% vs 4%), con datos ajustados por estacionalidad.

-La Tasa de Subocupación (referida al porcentaje de la población ocupada que tiene la necesidad y disponibilidad de ofertar más tiempo de trabajo de lo que su ocupación actual le demanda) se ubicó en 6.9 por ciento. En su comparación anual, esta tasa fue inferior a la del mismo mes de 2016 (6.9% vs 8.4%).

-La Tasa de Informalidad Laboral 1 (proporción de la población ocupada que es laboralmente vulnerable por la naturaleza de la unidad económica para la que trabaja, con aquellos cuyo vínculo o dependencia laboral no es reconocido por su fuente de trabajo) fue de 56.6% en mayo de 2017, porcentaje superior al del mes anterior que fue de 56.4% y menor en (-)0.9 puntos respecto al mismo mes de 2016.

-Asimismo, la Tasa de Ocupación en el Sector Informal 1 (que se refiere a la proporción de la población ocupada en unidades económicas no agropecuarias operadas sin registros contables y que funcionan a partir de los recursos del hogar o de la persona que encabeza la actividad sin que se constituya como empresa), representó el 27.1% en el quinto mes de 2017, cifra mayor a la registrada en el mes anterior que cerró en 26.3% y menor en (-)0.1 puntos frente a mayo de 2016.

-En mayo de 2017, el 59.3% de la población de 15 años y más en el país se ubicó como económicamente activa (Tasa de Participación). Esta tasa es similar a la observada en el mes inmediato anterior, también con cifras desestacionalizadas.

Según datos de la OCDE (2017) tenemos que:

En abril de este año, la tasa de desempleo en México se ubicó como la cuarta más baja entre los países que integran la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), a pesar de haber ligado dos meses de incrementos. (OCDE 2017)

El organismo reportó que para el conjunto de 35 países que integran la OCDE, la tasa de desempleo en abril de 2017 se mantuvo estable, en 5.9% por segundo mes.

Así, en el área de la OCDE había 36.9 millones de personas desempleadas en abril pasado, es decir, 4.2 millones más que en abril de 2008, antes de la crisis financiera que estalló a finales de ese año. Según los datos de la OCDE, los países con mayores tasas de desempleo durante abril de este año fueron España, con 17.8%, Italia con 11.1%, Portugal con 9.8%, Francia con 9.5% y Finlandia con 9.0 por ciento.

En contraste, las menores tasas de desempleo en el cuarto mes del año se registraron en Islandia, con 2.4%, Japón con 2.8%, República Checa con 3.2%, México con 3.6% y Alemania con 3.9 por ciento.

### **3.6 Ventajas y desventajas de las pequeñas y medianas empresas**

Las micro, pequeñas y medianas empresas, tiene gran importancia debido a que su creación atrae una mejora de la economía nacional a través de las actividades que realiza.

Aunque en nuestro país, aún falta mayor información para los emprendedores, las micro, pequeñas y medianas empresas, siguen generando atractivas ventajas para llevar a la práctica una idea de negocio.

Dentro de las principales ventajas que poseen las pymes son:

- Suelen ser flexibles a los cambios de su entorno.
- Pueden manejar la tecnología a su alcance y adaptarlas a sus necesidades.
- Manejan una buena comunicación entre empleados por el número reducido de estos mismos.
- Pueden establecerse en distintas zonas geográficas.
- Contribuyen al desarrollo de la zona geográfica donde realizan sus actividades.
- Son competitivas al momento de vender sus productos o prestar sus servicios.
- Generan una gran cantidad de empleos, debido a que en muchas ocasiones sus actividades no requieren un nivel académico alto.
- Su organización generalmente es pequeña, lo cual genera

-Pueden ser versátiles en su proceso de producción o en algunas áreas de la misma.

-No requieren una inversión inicial muy elevada.

-Suelen tener buen servicio al cliente, ya que en la mayoría de las ocasiones, los mismos dueños son los que están al frente del negocio.

-Pueden abastecerse de materias primas con relativa facilidad.

Las pequeñas y medianas empresas fracasan por distintos factores a los cuales están expuestas por el entorno que les rodea, sin embargo se identifican algunas desventajas que mayor proporción, llevan a que dichas entidades económicas presenten problemas, provocando así su declive.

Las desventajas que comúnmente tienen las pequeñas y medianas empresas son:

-Carencias en el desempeño del área de administración o en su defecto, total ausencia de administración.

-Toma de decisiones inadecuadas por parte de los dueños, debido a que son decisiones propias y no enfocadas al mejor desempeño de la empresa.

-Bajo nivel de especialización por parte de los empleados en algunas áreas clave de la empresa.

-Los dueños y trabajadores, cuentan con información insuficiente en algunas circunstancias, lo que hace que los recursos no se exploten para obtener una máxima eficiencia.

-Constantemente, no cuentan con un buen control administrativo, por lo cual, los periodos de tiempo en donde se registran ventas bajas, suelen afectarles en gran medida.

-El proceso para acceder a una fuente de financiamiento en ocasiones es tardado, o en su defecto, no se puede acceder a dicho financiamiento.

-Carecen de una estructura formal, lo cual impide una correcta organización para maximizar rendimiento.



-No existe un proceso de control que permita el manejo eficiente de los recursos, para obtener su mayor rendimiento.

### **3.7 Apoyo para las pymes en México**

En México, durante los últimos años, sea tratado de impulsar a las micro, pequeñas y medianas empresas, a través de distintos programas de apoyo, ya que a medida que dichas empresas crecen, la economía nacional también se ve beneficiada, algunos de estos apoyos son los siguientes:

#### **Fondo Pyme**

El Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FONDO PYME) es un instrumento que busca apoyar a las empresas en particular a las de menor tamaño y a los emprendedores con el propósito de promover el desarrollo económico nacional, a través del otorgamiento de apoyos de carácter temporal a programas y proyectos que fomenten la creación, desarrollo, viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas. (Fondo pyme 2017)

La secretaria de economía informa que los principales objetivos que busca el fondo pyme son:

- 1.-Promover una mayor participación de las mujeres en el desarrollo económico nacional.
- 2.-Contribuir al fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas a través de la mejora de sus procesos.
- 3.-Promover y difundir los programas, instrumentos, productos, herramientas y acciones para elevar la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas.
- 4.-Fomentar el acceso al financiamiento en general y al crédito en particular, de las micro, pequeñas y medianas empresas. Con excepción de la categoría VI: Realización de eventos PYME y otras actividades e instrumentos de promoción.

#### **INAES**

El Instituto Nacional de la Economía Social, es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Desarrollo Social con autonomía técnica, operativa y de gestión cuyo objetivo es

instrumentar políticas públicas de fomento al sector de la economía social a través de la participación, capacitación, investigación, difusión y apoyo a proyectos productivos. (INAES 2017)

El instituto nacional de economía social, tiene una modalidad en la cual se busca apoyar a los proyectos ya sea en efectivo o en especie, dicho instituto en su portal, informa que el apoyo se puede otorgar para las siguientes actividades:

- Promoción y publicidad en medios de comunicación.
- Diseño desarrollo e impresión de identidad corporativa.
- Trámite del código de barras para el producto.
- Elaboración de estudio de mercado o estudios de logística, relacionados con la actividad productiva del OSSE.
- Registros, patentes, marcas y licencias de uso de marcas, relacionados con la actividad productiva del OSSE.
- Certificaciones nacionales e internacionales, relacionadas con la actividad productiva del OSSE.
- Elaboración de estudio técnico especializado: Análisis técnico del producto.
- Capacitación: Asistencia a foros, seminarios, encuentros, cursos, talleres o eventos análogos relacionados con el desarrollo comercial del OSSE.
- Asistencia a eventos comerciales relacionados con la actividad productiva del OSSE (ferias, exposiciones, misiones comerciales, muestras o eventos análogos).
- Eventos de capacitación relacionados con el desarrollo comercial del OSSE (foros, seminarios, encuentros, cursos, talleres o eventos análogos).
- Eventos comerciales relacionados con la actividad productiva del OSSE (ferias, exposiciones, misiones comerciales, muestras o eventos análogos).

## Pronafim

La PRONAFIM, es el Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario y a la Mujer Rural. Su fin es impulsar las iniciativas productivas y los emprendimientos de mujeres y hombres para que contribuyan a mejorar sus condiciones de vida en las poblaciones rurales y urbanas del país. (Secretaría de economía 2016)

Dicho programa de la Secretaría de Economía, está enfocado apoyar a quienes necesitan crédito y no cuentan con acceso a los servicios financieros; esto lo lleva a cabo a través del trabajo que mantiene con intermediarias micro financieras afiliadas al programa.

Dentro de la variedad de negocios que dicho programa apoya se encuentran los siguientes:

-Panaderías

-Tortillerías

-Cafeterías

-Estéticas

-Papelerías

-Gimnasios

-Veterinarias

-Invernaderos

-Carpinterías

Además, el PRONAFIM otorga apoyos no crediticios para capacitar a la población objetivo en materia de educación financiera, habilidades emprendedoras, incubación, comercialización y encadenamiento productivo. (Secretaría de Economía S.F.)

## NAFIN

Nacional financiera, cuenta con un programa que tiene como fin apoyar a los emprendedores y negocios en el mercado.

Es un Programa de financiamiento desarrollado por Nacional Financiera considerando las necesidades específicas de operación o equipamiento de las Mipymes mexicanas, operado a través de intermediarios financieros incorporados. (NAFIN 2017)

Su oferta es establecer condiciones favorables de acceso al crédito a las pymes mexicanas para que a través de la red de intermediarios financieros incorporados al programa de Crédito Pyme de NAFIN se les otorgue el financiamiento.

Nacional financiera informa que está diseñado para las micro, pequeñas y medianas empresas de los sectores, industria comercios y servicios.

Los requisitos que NAFIN pide para acceder a dicho apoyo son los siguientes:

Ser una empresa formal o persona física con actividad empresarial.

Contar con antecedentes favorables en el buró de crédito.

En México, los emprendedores también pueden acceder a los distintos tipos de crédito que ofrecen instituciones privadas, para poder financiar sus negocios y solventar los gastos que en determinado momento existan. Evidentemente, existen fuentes de financiamiento viables para los negocios, sin embargo al elegir una opción, esta deber ser oportuna, adecuada y apta para las necesidades de la empresa.

### **3.8 Proceso para registrar una pyme en México**

Después de tener una idea de negocio, contar con los inversionistas, socios y demás recursos, prosigue registrar dicha empresa, para formalizar nuestro negocio.

Además de que nuestro negocio adquiere mayor seriedad, al legalizar nuestra empresa se adquieren distintos beneficios, que nos darán ventajas competitivas en el mercado.

Algunos de los beneficios que proporciona el constituir nuestra empresa legalmente, por ejemplo son; tener mayor y mejor acceso a las distintas fuentes de financiamiento; tener la

facultad para poder emitir comprobantes fiscales, además de que las limitaciones y restricciones se minimizan al momento de trabajar con otras empresas.

Actualmente, debido a la tecnología, es posible registrar una empresa desde internet, y disfrutar de todas las ventajas anteriormente dichas, sin esperar periodos de tiempo largos para obtener validez legal de la empresa.

Esta manera de registrar una Mipyme, es a través de la sociedad por acciones simplificadas (SAS), es una reforma a la Ley General de Sociedades Mercantiles, que es la vía oficial para constituirse legalmente como una empresa de cualquier giro.

Las SAS que se constituyen de esta manera reúnen las siguientes características: (Secretaría de economía 2017)

- La responsabilidad de los accionistas queda limitada hasta el monto de sus aportaciones
- No deberán apartar utilidades para fondo de reserva
- Deberán calificar como micro y pequeña empresa, por lo que se tomarán como referencia sus ingresos anuales (\$5,000,000 de pesos)
- No están sujetas al requisito de escritura pública o cualquier otra formalidad
- Las modificaciones de los estatutos se realizarán a través de fedatario público
- En cualquier momento podrán transformarse en otro régimen societario
- Las controversias entre los accionistas, en principio, deberán resolverse a través de mecanismos alternativos como mediación o conciliación
- Las utilidades se distribuirán en proporción a las aportaciones
- Se establecen obligaciones de transparencia que cumplirán en el Sistema Electrónico de Publicaciones Empresariales

Dicho trámite se lleva a cabo desde el portal de internet de la secretaria de economía, no tiene ningún costo y se necesitan los siguientes requisitos:

- La e-firma o Firma Electrónica Avanzada, actualizada.

-Una autorización de la denominación de su empresa, que se tramita en unos minutos en el portal de Tu Empresa.gob o presencialmente en las delegaciones de la SE.

-Computadora con Internet y navegador Chrome o Internet Explorer 10 o superior.

-Completar los 10 apartados para constituir las S.A.S. Si no se termina de llenar el formulario en una sesión, se dispone de 15 días hábiles para completarlo.

Cabe resaltar que este trámite es un proceso rápido y seguro, avalado por la secretaria de economía, lo cual nos permite entrar a la formalidad de una manera eficiente, y disfrutando de los beneficios que atrae el tener un negocio formal y correctamente constituido.

Al finalizar este proceso la secretaria de economía otorga los siguientes documentos:

-Proyecto de estatutos de la empresa

- Autorización de uso de nombre o denominación social.

-Escritura constitutiva o póliza.

-Boleta de inscripción de la escritura constitutiva o póliza en el registro público de comercio del estado que corresponda.

-Inscripción en el registro federal de contribuyentes.

## **Capítulo 4. Propuesta de planeación financiera para las pequeñas y medianas empresas en México. (Sector comercial, compra-venta de talavera)**

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

Esta pequeña empresa tiene sus orígenes en el año 1991 cuando el dueño principal Gerónimo Blas López adquirió mediante una herencia, un local comercial en el mercado de artesanas y plantas de cuemanco, al sur de la ciudad de México, pero por circunstancias personales del dueño, no fue hasta el año 1995 que se decidió iniciar actividades mediante la compra y venta de artículos de barro. Durante los tres primeros años de actividades del negocio, el dueño contactaba a su proveedor en Morelos y le ordenaba cierto número de artículos, y este a su vez tomaba la responsabilidad de hacer la entrega del pedido hasta la puerta del negocio, y el pago se realizaba de contado el día que se recibía la mercancía. El dueño, con la ayuda de 3 de sus hijos, pintaba los artículos y los vendía obteniendo un margen de utilidad del 100%. A través del tiempo y por el crecimiento del negocio, el dueño decidió comprar directamente la mercancía en la fábrica, para ahorrar algunos costos y obtener mayores ganancias, por lo cual compro una camioneta pick up, con la cual cada semana iba a Morelos y transportaba toda la mercancía hasta su negocio, lo cual al paso de unos años logro disminuir costos y gastos.

Posteriormente dada la demanda de mercancía y el crecimiento del negocio, entre la familia se decidió comprar una camioneta más grande, y finalmente se adquirió mediante crédito una camioneta de 3.5 Toneladas y por ende ya no se tenía que viajar una vez a la semana si no que solo era necesario ir cada 15 días, pero con la camioneta llena de mercancía a su máxima capacidad, de esta manera se lograba 3 puntos importantes en el negocio:

- Satisfacer la demanda de los clientes.
- Disminuir costos y gastos.
- Disminuir riesgos en los viajes por la mercancía.

Durante este lapso de crecimiento, se opta por contratar a un trabajador responsable de ir por la mercancía a la fábrica, y ayudar a pintar, limpiar y vender los productos en el local.

Aunque no se tenían roles definidos en la microempresa, así funciono durante algunos años.

Al paso de algunos años, debido a la innovación ya las nuevas tendencias en cuanto a decoración elegante, el dueño junto con sus hijos decidieron cambiar de producto, es decir, se dejaron de vender los artículos de barro, y se comenzó a comercializar artículos de talavera, que se adquiría directamente de una fábrica en Dolores Hidalgo, y la forma de adquirirla era la misma que con el barro, se viajaba a Dolores Hidalgo dos veces al mes, se compraba al contado todos los artículos requeridos y se llenaba a máxima capacidad la camioneta de 3.5 toneladas, hasta el local para descargar la mercancía. En este lapso de tiempo, la talavera fue muy bien aceptada por los clientes, el turismo internacional también era un consumidor muy rentable, empresas de todo tipo acudían a comprar grandes cantidades de artículos para decorar sus oficinas en México, y en algunas ocasiones, también requerían por pedido algunos artículos para decorar sus oficinas en el extranjero, por lo cual el negocio aumento considerablemente sus ventas, pero desafortunadamente, los ingresos se repartían sin control alguno a sus trabajadores, una parte era para invertir nuevamente en mercancía, otra para pagar asuntos personales del dueño, en algunas ocasiones se disponía de los ingresos para el mantenimiento de la camioneta, para pagar algunos fletes que no se tenían considerados, y se pagaba el servicio de telefonía.

Además, durante estos años de venta de talavera, algunos clientes pedían mercancía y requerían la entrega de la misma en su domicilio, y la entrega se hacía mediante la camioneta 3.5 toneladas, pero tampoco se llevaba un registro de estas ventas especiales, ni se consideraban los costos y gastos que implicaba entregar mercancía en domicilios que algunas ocasiones eran lejos de la ciudad de México.

Posteriormente, la empresa empezó a tener problemas financieros y de personal, ya que desde un principio no se contaba con ningún sistema de registro de ventas, registro de gastos y costos, no se contaba con posibles opciones de financiamiento, los roles en el negocio no estaban definidos, no se llevaba un control exacto para comprar la mercancía, los hijos del dueño se dedicaron a laborar en distintos sectores, y había excesivos gastos innecesarios que se hacían independientes a la actividad comercial.



Actualmente, la demanda del mercado sigue siendo una buena opción de negocio, pero por falta de una buena administración y de un control eficiente no se logran buenas ventas, y la incertidumbre del dueño lo llevo a rentarlo, para que de esta manera exista un ingreso seguro, sin necesidad de seguir con la actividad comercial.

## **4.2 Viabilidad del proyecto**

De acuerdo con la experiencia que se tiene de casi 15 años de trabajo sobre la comercialización de la talavera, y de acuerdo a las últimas tendencias en el mercado de este tipo de productos se puede decir que aunque la afluencia de clientes ya no es la misma de la década de los noventas, y los productos van innovando en cuanto a diseño y calidad, aún sigue siendo una idea rentable de negocio, ya que se cuenta con el equipo necesario para llevar a cabo la actividad de compra-venta, además de que en la actualidad se cuenta con un mayor conocimiento sobre el comportamiento del mercado en este sector, implementando mejoras en todos los sentidos durante la actividad, se pueden obtener ingresos aceptables que sirvan de sostén a una familia, aportando al comercio nacional y generando una fuente de empleo digna y estable. También, los dueños y el personal que llevarían el negocio se dedicarían al 100% al mantenimiento y funcionamiento del negocio, con lo cual se tiene la seguridad de que siempre habrá alguien que responda por el negocio en determinado momento. También es importante resaltar que el local comercial está ubicado a solo dos kilómetros de uno de los embarcaderos de Xochimilco más famosos de la zona, con lo cual el turismo nacional e internacional puede visitar de una manera rápida y sencilla el mercado de artesanías.

### **4.2.1 Viabilidad técnica**

La viabilidad técnica de este negocio es favorable, ya que se cuenta con el lugar físico, es decir el local comercial ubicado en el mercado de plantas y artesanías de Cuemanco al sur de la ciudad de México, este lugar sería lo más difícil de adquirir pero afortunadamente ya se cuenta con él y está disponible para empezar operaciones.

Además, se tiene disponible una camioneta tipo pick up, año 2000 en buenas condiciones, la cual sería el principal medio de transporte para el personal de la micro empresa, y además poder ir a recoger la mercancía a donde sea necesario, así como también poder entregar la mercancía en lugares donde los clientes lo requieran.

Es importante resaltar que también se cuenta con un terreno pequeño y en buenas condiciones que se utilizaría como bodega para la mercancía y de esta manera tener un inventario que nos permita satisfacer la demanda de los clientes y además tener en buenas condiciones la nueva mercancía que se tenga que almacenar.

Este terreno también es propiedad del dueño, por lo cual no se pagaría renta, ni se desembolsaría cualquier pago por el uso del mismo. Existe también la ventaja que el terreno antes mencionado se encuentra a tan solo 10 minutos del local comercial de Cuemanco lo cual nos permitiría mover la mercancía de la bodega al local, sin mayor problema.

#### **4.2.2 Viabilidad legal**

En cuanto a temas legales, el local comercial está correctamente constituido y en regla, está a nombre de Gerónimo Blas López y se encuentra al corriente en cuanto al pago de los servicios que disfruta desde hace más de 15 años. La demás maquinaria y camioneta que se utilizaría para llevar a cabo la actividad comercial de igual manera se encuentra al corriente, no representa adeudo alguno y en este aspecto legal, la situación también favorable para iniciar operaciones.

Además, al entrar al régimen de incorporación fiscal, (RIF) se tendrían acceso a nuevos beneficios que brinda el tributar dentro de este régimen, teniendo así, posibilidades de expandir el negocio, acceder a nuevas oportunidades de financiamiento, así como también poder gozar de los beneficios en cuanto al tema de salud que el gobierno federal otorga a los patrones y trabajadores afiliados a este régimen. En cuanto a temas legales en general, no se tiene ningún inconveniente o restricción para empezar actividades.

#### **4.2.3 Viabilidad financiera**

La viabilidad financiera nos indica si es rentable la idea de proyecto, en este caso particular se cuenta con una inversión inicial que sería el monto por el cual se parte para comenzar a laborar. También, es importante resaltar que el mercado de talavera en México, si bien no tiene un auge como hace 20 años, sigue siendo una fuente de sustento atractiva para muchas familias ya que el turismo nacional e internacional aun busca artículos de este material por el uso decorativo que tiene.

Desde este punto de vista, como cualquier otro negocio se necesita de estar en constante empeño para que funcione, pero se tiene la certeza de que aun es un negocio rentable, y a un plan de 2 años se puede expandir.

Además se tiene al alcance, varias opciones de crédito, el cual nos ayudaría en la fase inicial de poner en marcha el negocio, o bien al paso de unos años para financiar una posible expansión del negocio ya sea de los mismos artículos o quizá de la nueva mercancía que vaya generando el mercado.

Financieramente hablando, hoy en día el gobierno federal pone a disposición de los micro empresarios, distintas maneras de expandir y mejorar el negocio, es por ello que al iniciar actividades se buscaría paulatinamente y como vaya avanzando el negocio, las mejores oportunidades para el mismo, según un momento determinado en que nos encontremos.

#### **4.2.4 Viabilidad social**

Como anteriormente se mencionó, la principal razón por la cual existe una empresa es generar rendimiento a sus inversionistas y trabajadores. Esta micro empresa, tiene la capacidad para generar un rendimiento medio-alto al inversionista a un plazo de dos años, considerando el posible comportamiento del mercado. El beneficio social sería favorable, ya que generaría 4 empleos al instante de su puesta en marcha, lo que representa el sustento de 4 familias, que serían capaces de solventar sus necesidades.

La talavera en México, tiene un gran valor ya que, representa una parte de la cultura nacional, es decir, a través del arte de la talavera se plasma las costumbres y tradiciones del estado de Puebla, aunque actualmente ya se produce en varios estados de la república Mexicana. Es por ello que al comercializar productos de talavera, se estaría promoviendo la cultura mexicana, la calidad con que realizamos nuestros productos y la decoración atractiva que proporcionan nuestros productos.

Es por eso que el beneficio social es importante ya que atrae al turismo nacional e internacional, lo cual ayuda al crecimiento de la zona sur de la ciudad de México, y aportaría el ingreso a las familias de trabajadores.

#### **4.2.5 Viabilidad ambiental**

Desafortunadamente se ha venido afectando ecológicamente hablando al planeta lo cual ha obligado a las empresas a tomar acciones que mantengan un beneficio al medio ambiente, y generando el mayor bienestar para la empresa y el planeta que se pueda.

Varios estudios han demostrado que nuestro planeta está sufriendo daños irreversibles, generados por la actividad industrial en el mundo, por lo cual, sea cual sea nuestra actividad se tiene que procurar contaminar lo menos posible, para generar un beneficio a este planeta que habitamos.

En este negocio, por fortuna no se utilizan maquinas que generen dióxido de carbono ni ningún otro contaminante, al ser un negocio de compra venta y no de fabricación, esta empresa no genera ningún desecho contaminante significativo. Es por eso que la viabilidad ambiental de esta micro empresa de compra-venta de talavera, es favorable, ya que es inofensiva al medio ambiente.

#### **4.3 Ficha técnica del producto**

El talavera artesanal es un tipo de cerámica mayólica que resalta por su belleza en cuanto a colorido y diseño, además de que incluye terminado y acabados hechos a mano por artesanos mexicanos, lo que hace prácticamente cada pieza única e irrepetible.

Estos productos tienen su origen en china, y llego a nuestro país, a la nueva España por los colonizadores, quienes fueron los primeros en enseñarles las técnicas de fabricación de estos productos a los nativos.

Las artesanías de talavera hechas en nuestro país, son reconocidas a nivel internacional debido al proceso que conlleva a fabricar una pieza de este material.

Los productos de talavera son únicos y muy buscados por los turistas nacionales e internacionales ya que cada pieza es única en cuanto a diseño y color que conserva en cada parte de la superficie de los mismos.

Es por ello que las piezas de talavera artesanal generan un gran atractivo visual para los consumidores, quienes buscan nuevos diseños y colores al momento de comprar estos productos.

Hoy en día hay una gran variedad de productos hechos de talavera, por ejemplo, existen: Tibores, Macetas, Candelabros, Platos, Vasos, Floreros, Cuadros, Fruteros, Ceniceros, Portarretratos, tequileros, porta garrafrones, tazas, artículos religiosos, tazas, lavabos.

En algunas ocasiones, también se puede llegar a tapizar con losetas de talavera de diferentes tamaños, un baño completo, una recámara completa e inclusive una fachada completa, como la casa de los azulejos, un conocido restaurante en el centro de la ciudad de México.

Estos son solo algunos de los productos que más se comercializan en los mercados de talavera más reconocidos del país. Cada día, se van creando nuevos productos de talavera, llegando incluso a crearse algunas piezas de joyería con talavera artesanal.

#### **4.4 Establecimiento de visión y misión.**

##### **La visión**

Es lo que la empresa quiere crear o producir en un futuro cercano, la empresa siempre debe estar enfocada en tener un rendimiento óptimo, por ende, es importante definir la visión ya que sirve de fuente entusiasmo a los empleados, y genera un sentimiento de compromiso y lealtad a la empresa.

La visión debe ser creada de acuerdo a la imagen que la empresa quiere tener en el mercado a distintos plazos de tiempo. Es decir, la visión trata de plasmar por escrito el sueño que la empresa tiene sobre su futuro.

Para poder elaborar la visión de manera correcta es importante saber qué es lo que los directivos esperan que sea la empresa cuando alcance unos años de madurez en el mercado, además de tener en cuenta cuales son los valores que serán indispensables para que la empresa logre crecer. También la visión debe contener las actitudes y comportamientos que deberán tener los empleados y directivos, para que en caso de crisis se logre salir adelante.

Visión: Hacer que nuestros clientes logren plasmar sus gustos y estilos a través de la decoración que hacemos con la talavera.

## **La Misión**

Debemos de tener muy claro que la misión de una empresa responde a la pregunta de ¿Cuál es la razón de ser la organización?, es decir, la misión le brinda personalidad e identidad a nuestra empresa, además de que establece las bases para la cultura organizacional.

La misión de la organización brinda la posibilidad de guiar las decisiones y acciones que los empleados deberán realizar para lograr los objetivos de la misma. Un aspecto importante que tiene la misión en nuestra empresa es que generalmente nos diferencia de otras empresas que puedan realizar o producir productos similares.

Misión: Decorar los hogares, oficinas y los lugares preferidos de nuestros clientes de una manera económica, y con productos de calidad, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes.

### **4.5 Análisis FODA**

Conociendo nuestras mejores virtudes y puntos a mejorar a través del análisis FODA, tendremos la oportunidad de explotar al máximo los recursos con los que contamos y de esta manera obtener el mayor rendimiento posible durante el tiempo que laboremos en la entidad.

En el caso particular de la comercialización de productos de talavera, se cuenta con lo siguiente:

#### **FORTALEZAS**

- No existen gastos por pago de renta
- El local es propio
- El local cuenta con una buena ubicación
- El mercado tiene popularidad en la zona
- Nuestros productos son de buena calidad

-Nuestro personal y en general nuestro trato con el cliente demuestra pasión y compromiso con el negocio.

-El dueño tiene bastante experiencia en ventas.

-Pro actividad en la gestión

### **OPORTUNIDADES**

-Poder adquisitivo alto, del segmento a que queremos vender.

-Competencia en declive

-Evolución y regulación del mercado

### **DEBILIDADES**

-No se cuenta con la suficiente promoción

-Mal control de inventario

-Acceso a créditos, a través de tramites prolongados.

-Falta de motivación a empleados

### **AMENZAS**

-Actitud de la competencia agresiva

-Fraudes con los proveedores

-Importación de productos chinos en lugar de nacionales

-Índice delictivo en la zona

### **4.6 Determinación de objetivos metodología SMART**

Es de vital importancia tener un rumbo claro al momento de realizar nuestras actividades, con el fin de lograr a determinado plazo nuestros objetivos. Es por eso que se debe tener un plan de trabajo con tareas específicas que a su vez aporten resultados positivos para el logro de nuestras metas.

La metodología SMART nos permite definir con precisión y firmeza nuestros objetivos, para poder trabajar mediante una serie de actividades que nos impulsen al crecimiento y eficiente funcionamiento de la empresa. La metodología SMART significa:

S- Específico: Es decir el objetivo tiene que ser debidamente detallado para evitar cualquier tipo de ambigüedad, que entorpezca las actividades y nos desvíe de la meta planeada.

M-Medible: Nuestros objetivos deben ser susceptibles a ser evaluados de una manera que, al aplicar determinado parámetro, nos permita conocer si el objetivo marcha bien o por el contrario, merece un ajuste para ser eficiente.

A-Alcanzable: El objetivo debe tener esta cualidad, es decir, tiene que ser un objetivo coherente y con un 100% de posibilidad de lograrlo, ya que de lo contrario, nos encontraríamos con muchas dificultades para poder avanzar en nuestro determinado proyecto.

R-Realista: Se debe tener la suficiente conciencia para saber nuestras virtudes y capacidades y de esta manera evaluar si el objetivo propuesto tiene un nivel aceptable de consecución.

T-Tiempo: Como anteriormente se mencionó, se tiene que pactar un periodo de tiempo para lograr nuestros objetivos, y es por esta razón que nuestros objetivos deben ser susceptibles a ser medidos en un lapso de tiempo determinado, para que de esta manera podamos evaluar si nuestros objetivos están siendo eficientes y están aportando un crecimiento al proyecto, ya que de lo contrario se tiene la posibilidad de adecuarlos para obtener una mejora continua.

Después de analizar lo anteriormente dicho, y considerando las fortalezas, virtudes, recursos y capacidades con que se cuentan para formar y empezar actividades en la micro empresa se formularon los siguientes objetivos:

-Vender 13,000.00 pesos al mes.

-Conseguir 10 ventas mensuales



-Conseguir durante el primer año de actividades, 2 clientes para exportar mercancía al extranjero.

#### **4.7 Proveedores**

Durante el desarrollo de este proyecto, se busca generar una ventaja competitiva a través de mejorar la relación y trabajo con los proveedores. Esto, a un largo plazo nos permitirá disminuir algunos costos y gastos, y este beneficio se verá reflejado en los ingresos monetarios de la empresa al paso de algunos meses de llevar a cabo operaciones. Además, cuando mantengamos un mejor contacto y trato con nuestros proveedores, nos será posible hacer frente a la demanda de productos que en determinado momento nuestros clientes pudieran exigir.

Con la experiencia que se tuvo algunos años, ahora podemos tomar ventaja y tomar mejores decisiones en cuanto a nuestros proveedores. Lo que se plantea es lo siguiente:

##### **1.- Ir directamente al horno del proveedor**

Se puede trabajar con el proveedor que se tenía hace algunos años o conseguir uno nuevo, pero la dinámica sería la misma, es decir acudir directamente al horno de nuestro proveedor y comprar toda la mercancía que necesitemos en ese momento, ya que de esta manera vamos a conseguir un precio más bajo automáticamente, además de que obtendremos la mercancía de manera inmediata sin ningún tipo de envío o procesos extras para adquirir los productos. Al llevar a cabo nuestro proceso de adquisición de mercancía de esta manera, vamos a generar un ahorro que se reflejara al paso de algunos meses.

##### **2.- Dejar un depósito en garantía a nuestro proveedor**

Al trabajar con nuestros proveedores de una manera en la cual exista mayor confianza, se pretende que en determinado momento en el cual necesitemos un pedido especial de mercancía, podamos solventar esa demanda teniendo la seguridad de que nuestro proveedor sin mayor problema, podrá tener la mercancía lista para nosotros. A través de este “depósito en garantía” se pretende generar una responsabilidad al proveedor para que fabrique o en su defecto, obtenga el o los productos con las características especiales que necesitemos, en el tiempo y momento adecuado para nosotros.

Este depósito en garantía sería del 50% del total de la mercancía que se va adquirir, liquidando nuestra deuda cuando tengamos la mercancía en nuestras manos. Trabajando de esta manera, a través del tiempo se puede originar una relación más formal con nuestro proveedor lo que a un largo plazo nos dará un beneficio a ambas partes.

### 3.- Negociar el costo de la mercancía

Este se punto se refiere a que, en algún momento determinado de llevar a cabo nuestra actividad podrá existir alguna situación en la cual necesitemos de facilidades de pago con nuestro proveedor, ya que se tiene la experiencia de que por situaciones personales, no se tiene el efectivo en el momento y requerimos de un plazo para solventar nuestras deudas.

También se pretende que al comprar un gran número de productos especiales, nuestro proveedor nos otorgue un descuento por pago en efectivo y al contado o diferentes descuentos que se negociarían en el momento con él.

### 4.- Comunicación directa y cercana

Para nuestro negocio, el proveedor tendrá un papel importante para que nosotros como vendedor final logremos solventar la demanda del mercado así como también, tener variedad de productos en nuestro local, es por ello que debemos mantener una relación cercana con nuestro proveedor, es decir, aprovechar y explotar la tecnología que hoy en día existe y tener un contacto a través de las redes sociales (whats app, Facebook) y también vía correo electrónico, para formar una relación seria y no tener mayor problema con la comunicación a distancia.

## **4.8 Elaboración de Presupuestos**

La importancia del presupuesto en la iniciación de actividades de nuestra pequeña empresa, radica en que podemos anticiparnos a conocer los posibles costos y gastos en los que vamos a incurrir mientras estemos desarrollando nuestra actividad comercial, ya que de esta manera al conocer por anticipado en términos monetarios nuestros posibles gastos y costos, tenemos la oportunidad de tomar mejores y optimas decisiones.

Los presupuestos nos ayudan para contemplar todos y cada uno de los aspectos que se van a incluir en el momento de desarrollar nuestras actividades, y de esta manera al momento de estar desarrollando nuestras actividades no exista lugar para imprevistos o gastos extras, todo esto con el fin de que nuestras decisiones sean enfocadas al cumplimiento de nuestros objetivos.

En las empresas existen tres tipos de presupuesto que generalmente se utilizan y generan un beneficio a la organización, estos presupuestos son:

#### Presupuesto de operación

En este tipo de presupuesto, los objetivos o metas que se quieren alcanzar son asignados a los distintos directivos o gerentes de cada una de las áreas para que de esta manera, cada uno de los directivos pueda adjuntarse una responsabilidad que de acuerdo a su experiencia y conocimientos tome acción hacia los objetivos puestos a su responsabilidad y obtenga un resultado eficiente.

#### Presupuesto de inversión

Este presupuesto se enfoca principalmente en la adquisición de activos fijos. Este presupuesto generalmente se hace con un comité ya que se debe analizar y discutir profundamente debido a que el presupuesto de inversión tiene que estar justificado correctamente, ya que se pone en duda el rendimiento que puede generar o no dicho presupuesto.

Es muy importante porque en la mayoría de las ocasiones, este presupuesto se realiza con diversos propósitos, por ejemplo se puede realizar con el propósito de aumentar la producción de un producto determinado o asegurar el buen funcionamiento de las distintas áreas de la organización.

#### Presupuesto financiero

Como su nombre lo indica, el presupuesto financiero está basado principalmente al origen y a la asignación de recursos o fondos financieros, es decir, también toma en cuenta la composición del capital. De esta manera, al hacer un presupuesto financiero, se toman en

cuenta las distintas condiciones y situaciones en las cuales se encuentra la empresa, dando como resultado una mejor toma de decisiones.

Para el caso de la talavera se presenta un presupuesto basado en la inversión inicial que se necesita para empezar nuestras actividades, contemplando una gama de principales productos a comercializar, así como de los gastos que la compra de mercancía genera, además de las posibles erogaciones que se pueden originar al momento de vender nuestros productos.

A continuación se presenta, un presupuesto inicial de inversión de mercancía, de los productos con mayor demanda en el mercado, estos productos se dividen en dos grupos:

-Producto grande

-Producto chico

El presupuesto de mercancía de productos grandes es el siguiente:

## Mercancía (Producto Grande)

Producto	Numero de Artículos	Precio Unitario	Total
Maceta Orejona	15	\$230.00	\$3,450.00
Maceta de Cono	10	\$220.00	\$2,200.00
Macetones	10	\$250.00	\$2,500.00
Maceta Larga	10	\$180.00	\$1,800.00
Tibor (Mediano)	10	\$180.00	\$1,800.00
		=	\$11,750.00

El presupuesto para la mercancía de producto chico es el siguiente:

## Mercancía (Producto Chico)

Producto	Numero de Artículos	Precio Unitario	Total
Canasta Frutera	10	\$200.00	\$2000.00
Maceta Orejona Chica	20	\$100.00	\$2000.00
Platos Decorativos	20	\$85.00	\$1,700.00
Lámparas de Pasillo	20	\$60.00	\$1,200.00
Maceta de Cono Chica	60	\$60.00	\$3,600.00
Tibor Chico	20	\$45.00	\$900.00
		=	\$11,400.00

Los costos como la gasolina y las casetas se presupuestaron de la siguiente manera:

## Gasolina

# GASOLINA

TANQUES LLENOS REQUERIDOS	NUMERO DE LITROS POR TANQUE LLENO	PRECIO POR LITRO DE GASOLINA (MAGNA)	TOTAL
2	50 LITROS	16.33	1633.00

## Casetas

# CASETAS

CASETA	COSTO
TEPOZOTLAN	\$70.00
PALMILLAS	\$74.00

TOTAL \$144.00

IDA Y VUELTA \$288.00

Es importante resaltar que en este negocio, debido a la variabilidad en las ventas, como en los nuevos productos, se planea por lo menos hacer un viaje al mes para surtir nueva mercancía, dependiendo de las circunstancias y la demanda del mercado, es por ello que durante el ciclo de vida del negocio, el número de viajes a realizar para adquirir nueva mercancía así como el costo de la misma, va a variar por los factores antes mencionados.

A continuación se presenta el presupuesto de inversión total, para empezar actividades:

Presupuesto de Inversion Inicial	
Concepto	Costo
Mercancia Producto Grande	\$11,750.00
Mercancia Producto Chico	\$11,400.00
Gasolina (Viaje mensual)	\$1,633.00
Casetas (Viaje Mensual)	\$288.00
Luz (Bimestre)	\$300.00
Telefono (Mensual)	\$1,000.00
Comidas (Mensual)	\$1,550.00
<b>Total</b>	<b>\$27,921.00</b>

#### **4.9 Opciones de financiamiento (fuentes externas)**

Como anteriormente se mencionó, en México existen varias instituciones que brindan apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas para que puedan solventar en algunas circunstancias sus necesidades o en algunos casos, para arreglar, mejorar o expandir el negocio.

En este caso en particular, nuestra micro empresa de comercialización de talavera, en un principio no requiere de un apoyo en específico, es decir, no se tiene la necesidad al iniciar actividades de un financiamiento, debido a que el dueño principal cuenta con una cantidad adecuada y suficiente, con la cual el proyecto está cubierto al 100%.

Posteriormente de un lapso de un año de actividades se tiene pronosticado realizar nuevamente un estudio y análisis a fondo sobre la micro empresa, esto con el fin de obtener información financiera oportuna y veras de la situación de la organización, para tomar decisiones sobre las necesidades y oportunidades de expandir el negocio, en ese determinado momento se planea elegir si se necesita y la micro empresa lo requiere un financiamiento adecuado, para satisfacer las nuevas necesidades el negocio, para alcanzar objetivos y metas en específico.

En el caso de que se requiera un financiamiento, lo más apropiado sería elegir la mejor alternativa que el mercado ofrezca, en ese momento, pero una opción viable sería acudir al apoyo de Fondo Pyme.

El Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FONDO PYME) es un instrumento que busca apoyar a las empresas en particular a las de menor tamaño y a los emprendedores con el propósito de promover el desarrollo económico nacional, a través del otorgamiento de apoyos de carácter temporal a programas y proyectos que fomenten la creación, desarrollo, viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas. (Fondo pyme 2017)

Debido a que las opciones de financiamiento se encuentran en constante evolución, se debe tomar esa decisión en el momento futuro que se requiera, ya que sería imposible tomar una decisión antes de estudiar la situación determinada que atraviese la micro empresa.



## **5. Resumen de sugerencias y recomendaciones**

### **Asignar un sueldo a los integrantes del negocio**

Esto con el fin de que al final del mes, exista una correcta distribución de los ingresos para las diferentes necesidades del negocio, es decir, tener la solvencia suficiente para pagar nominas a los trabajadores, adquirir nuevo inventario, y pagar los servicios de la micro empresa. Se debe asignar un sueldo el dueño de la empresa, ya que en muchas ocasiones solo se toma dinero de las ventas sin tener un control, esto ocasiona que al final del mes, las ganancias sean bajas y no se puedan solventar los rubros antes mencionados.

### **Implementar un sistema de control de la mercancía**

En muchas ocasiones, se tiene total desconocimiento de la cantidad de productos en específico que se encuentran en la bodega, en consecuencia pueden surgir inconvenientes al momento de adquirir nueva mercancía, ya que puede haber en existencia en la bodega, productos que aún no se han vendido, de esta manera podemos ahorrar tiempo y dinero.

### **Tener un modelo de autoridad**

Se debe tener un modelo de autoridad, ya que en algunas circunstancias en las que el dueño se tiene que ausentar, los familiares del mismo que llegan a tener cierta participación en la empresa, pueden llegar a confundir a los demás trabajadores en el momento de llevar a cabo actividades, es por ello que resulta necesario tener una sólida autoridad en el negocio, para evitar este tipo de confusiones.

### **Evitar “Gastos Hormiga”**

Durante el tiempo que el local permanece abierto, los encargados o el mismo dueño, disponen una cantidad de las ganancias propias del negocio para adquirir distintos productos como dulces, refrescos, agua etc., lo que pudiera parecer insignificante, pero al final del mes al juntar todo este tipo de gastos, es evidente que representan entre un 5 y 10 % de las ganancias de la micro empresa, por ello es necesario evitarlos, para maximizar los ingresos que genera el negocio.

## **Mantener mayor control en ingresos y egresos**

Comúnmente, en este tipo de negocios los clientes nos pagan en efectivo, lo cual genera que el dinero que está en manos del dueño, no se distribuya y no se destine correctamente, para el beneficio de la empresa, generando así, problemas financieros, al momento de hacer una nueva inversión, o en otro tipo de circunstancias propias de la micro empresa.

## **Conclusiones**

Como resultado de esta investigación, sobre la planeación financiera de las pequeñas y medianas empresas, se logra concluir que la correcta administración en las organizaciones aumenta y favorece la productividad de la misma significativamente en todas las áreas en que se encuentra dividida.

Se logra concluir que desde un principio, los emprendedores que deseen comenzar un negocio, es decir una micro, pequeña o mediana empresa, pueden disponer de una herramienta de utilidad fundamental para el desarrollo óptimo y eficiente de la misma, esta herramienta se llama planeación financiera.

Cuando se implementa la planeación financiera correctamente en una organización, sus resultados pueden ser de suma importancia ya que esta herramienta nos permite tener y analizar una visión global sobre el determinado proyecto. Además, desde que se inician actividades en las organizaciones, podemos tener la oportunidad de detectar la manera en que podemos obtener mayor productividad explotando al máximo los recursos con los que contamos, bajando costos gradualmente y manteniendo un estándar de calidad alto.

Además podemos concluir que una empresa puede tener mayor competitividad si implementa un plan de negocio oportunamente, debido a que dicho plan nos permite conocer las fortalezas, debilidades y oportunidades de la organización, para desenvolver un mejor papel en el entorno y mercado que le rodea, a través de ventajas competitivas. También dicho plan nos brinda la oportunidad de constituir la organización de manera correcta desde un principio o sobre la marcha del proyecto, es aspectos legales financieros y directivos con el principal objetivo de minimizar riesgos a los que cualquier organización está expuesta por el solo hecho de existir en el mercado.

Se concluye de igual manera que, muchos negocios a nivel nacional actualmente tienen un gran potencial para crecer, sin embargo por falta de conocimiento de sus directivos o el personal que los opera, no llegan a expandirse de la mejor manera, dejando a un lado la gran capacidad que pudiera tener la organización para generar mayores ingresos, por ello la planeación financiera es capaz de proporcionar muchas alternativas para decidir sobre la o las mejores opciones de crecimiento y expansión de un negocio, cualquiera que sea su actividad.

Con la correcta implementación y puesta en marcha de un plan de negocios, podemos minimizar y en algunos eliminar ciertos riesgos, ya sean internos o externos de la entidad, debido a que al planear podemos tener en cuenta diversos factores que pueden beneficiar o en su caso afectar las actividades del negocio que llevamos a cabo, comprometiendo significativamente la integridad y rentabilidad de una determinada organización.

Podemos además concluir que mientras más sea la especialización que exista dentro de cada departamento o área en que se encuentre dividida la empresa, se pueden alcanzar los objetivos y metas de la empresa de una manera óptima y eficiente, es decir, maximizando los recursos con los que la empresa cuenta en un momento determinado.

Las micro o pequeñas empresas se caracterizan porque generalmente los dueños tienden a ser familiares, lo cual en ocasiones llega a crear confusión al momento de delegar tareas a los empleados, o al momento de implementar nuevas formas de trabajo, es por ello que podemos concluir que cuando se crea una micro o pequeña empresa, desde un principio se debe establecer un modelo de autoridad, es decir, que exista una persona identificada por el equipo de trabajo como líder y autoridad dentro de la organización, ya que de este modo, se crea en los empleados el sentido de trabajar en una sola dirección, sin tener lugar ambigüedades o situaciones parecidas durante el curso de actividades de la empresa.

Por otra parte, en la pymes como en cualquier otra organización se deben tomar decisiones para el logro de objetivos y metas en común por los integrantes de la organización. Este proceso en las micro y pequeñas empresas se vuelve un punto clave para el éxito o fracaso de la misma, debido a que generalmente los recursos son justos para trabajar a un periodo de tiempo determinado, lo cual evidentemente una mala decisión, o una decisión inoportuna puede perjudicar en gran medida al desempeño y funcionamiento de la empresa, y en casos extremos se puede llegar a retirar la empresa del mercado antes de que genere pérdidas.

Por último, con la presente investigación podemos concluir que el punto clave para que se garantice éxito en las micro, pequeñas y medianas empresas, es la adecuada planeación financiera, y la completa administración de la misma, debido a que en estos dos factores

radica la maximización y optimización de los recursos con lo que cuenta la empresa, para alcanzar los objetivos y metas de una organización determinada.

## **Bibliografía**

- Anzóla, S. (1993). *Administración de Pequeñas Empresas*. México. McGraw-Hill.
- Arias, R.M.D.C. (2015). *Análisis e Interpretación de los Estados Financieros*. México. Trillas.
- Bennett, R. (1992). *Supervivencia de la Pequeña Empresa*. México. Compañía editorial continental S.A de S.V.
- Ceballos, J. (2010). *Estrategia Financiera*. México. Trillas.
- Díaz, M. (2010). *Administración Financiera, técnicas para mejorar las finanzas en su empresa*. Ciudad de México. México. Gasca Sicco.
- Díaz, M. & Vázquez, N. (2016). *Sistema Financiero Mexicano*. Ciudad de México. México. Trillas.
- Flórez, J. A. (2015). *Plan de negocio, para pequeñas empresas*. Bogotá. Colombia. Ediciones de la U.
- Hernández S. y Palafox G. (2012). *Administración, teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. México. McGraw-Hill.
- Jacques, J. (2003). *Marketing estratégico*. Madrid. España. Esic
- Moreno, J. (1988). *Las Finanzas en la empresa*. México. McGraw-Hill.
- Münch, L. (2007). *Administración, escuelas proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. México. Pearson.
- Ortega, A. L. (2008). *Introducción a las Finanzas*. México. McGraw-Hill.
- Ramírez, J. C. (2005). *Pymes más competitivas*. Colombia. Mayol Ediciones.
- Rebollo, J. L. (2005). *Diagnóstico de Operaciones de las Pymes*. México. Trillas.
- Rodríguez, J. (2010). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. Ciudad de México. Cengage Learning.
- Rojas, H. (2003). *Introducción a las finanzas*. Ciudad de México. México. Trillas.

Saldívar, A. (2011). *Planeación Financiera de la Empresa*. México. Trillas.

Torres, Z. (2013). *Teoría General de la Administración*. Ciudad de México. México. Grupo Editorial.

## **Cibergrafía**

Cervantes J. C. (Noviembre 2010) Pymes de México, Historia de las Pymes, <https://pymesdemexico.wordpress.com/2010/11/10/historia-de%C2%A0las%C2%A0pymes/>

Fajardo, O. (Noviembre 28 2010) *Funciones básicas del área económico- financiero*, recuperado de <https://fbusiness.wordpress.com/2010/11/28/las-funciones-basicas-del-area-economico-financiero>

Fondo pyme (S.F.) Recuperado de <http://www.fondopyme.gob.mx/>

Gómez Jacinto, L.G. (Noviembre 2009) *Historia de las Finanzas*, Recuperado de [http://aempresarial.com/servicios/revista/194\\_9\\_PHPPLCOHDDPNMMLBLZTAUJGSNIVDSGUQWBGLMJAUNDKAQWCBVVC.pdf](http://aempresarial.com/servicios/revista/194_9_PHPPLCOHDDPNMMLBLZTAUJGSNIVDSGUQWBGLMJAUNDKAQWCBVVC.pdf)

INAES (S.F.) Recuperado de <http://www.gob.mx/inaes>

INEGI (S.F.) Recuperado de <http://www.inegi.org.mx/>

Josué (Marzo 16 2017) *Que es una pyme, importancia de las pymes en México*, recuperado de <http://financiamiento.org.mx/pymes-en-mexico/>

Lanzagorta J. (Enero 26 de 2015) *El economista*, el abc de las finanzas personales, recuperado de <http://eleconomista.com.mx/finanzas-personales/2015/01/26/abc-las-finanzas-personales>

López Regueria, N. (Octubre 2016) *Funciones del área de finanzas*, recuperado de <http://www.buenosnegocios.com/notas/2782-5-funciones-del-area-finanzas>

Ortiz González, J. (Agosto 2015) *Importancia de las finanzas en la empresa*, recuperado de: [http://finanzasyproyectos.net/importancia-de-las-finanzas-en-la-empresa/#finanzas\\_en\\_la\\_empresa](http://finanzasyproyectos.net/importancia-de-las-finanzas-en-la-empresa/#finanzas_en_la_empresa)

OCDE (2017) Recuperado de <http://www.oecd.org/centrodemexico/estadisticas/>.

PRONAFIM (S.F.) Recuperado de <http://www.gob.mx/pronafim>

Secretaría de economía. (S.F.) Recuperado de <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/gran-empresa>

Ventura S. (S.F.) *Las finanzas en las pymes*, recuperado de <https://www.gestion.org/economia-empresa/creacion-de-empresas/2824/las-finanzas-en-las-pymes/>