



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
PROGRAMA DE POSGRADO EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
FINANZAS CORPORATIVAS

**ESTRATEGIAS FUNDAMENTADAS EN EL ANÁLISIS FINANCIERO PARA
CREACIÓN DE VALOR EN LAS PYME MEXICANAS**

TESIS
QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:
MAESTRA EN FINANZAS

PRESENTA:

MARÍA ELENA GARCÍA VÁZQUEZ

TUTOR

DRA. MARÍA ANGELICA CRUZ REYES IPN

CIUDAD DE MÉXICO, AGOSTO 2022



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

“No solo no hubiera sido nada sin ustedes, sino con toda la gente que estuvo alrededor desde el comienzo, algunos siguen hasta hoy. ¡Gracias, totales!” (Cerati, 1997)

“Todo movimiento, cualquiera que sea su causa, es creador” (Edgar Allan Poe)

Dedicatorias y Agradecimientos

Los momentos que he vivido a lo largo de esta experiencia, permanecen en mi mente y corazón, en mis recuerdos más diáfanos, que a través de la gratitud alegran el alma.

Y qué si las oportunidades no las da la vida, las oportunidades las hacemos nosotros y la gracia de quienes nos rodean, quienes caminan a nuestro lado a lo largo de la vida y que se hacen presentes en cada detalle como lo es un desayuno, un uniforme pulcro, cada accesorio escolar, el transporte para asistir a la escuela, el acompañarte al tomar el transporte, la enseñanza de cumplir con responsabilidad cada nueva tarea que proporciona un poder en el conocimiento, los valores inculcados que definen nuestro actuar diario, las palabras de aliento de los amigos, de la familia, que dan fe cuando la esperanza se apacigua. La ayuda más mínima que te dan cuando el cansancio te vence, cuando el tiempo se vuelve escaso y llegan manos benditas a colaborar. El interés de escuchar los relatos de tus experiencias académicas, los compañeros que con complicidad nos apoyamos en cada tarea, en cada etapa escolar de la vida. Los profesores que no solo comparten conocimiento, sino experiencias, los jefes que dan permisos en el trabajo, los mismos que creen en ti y alientan a mejorar. La entereza que nos proporcionamos a nosotros mismos a través de nuestras vivencias y de los consejos de nuestros guías, padres, abuelos, hermanos, amigos, profesores, tutores, jefes de trabajo y también psicólogos, de cada uno de los seres que con sabiduría se acercan a nuestro camino.

La gratitud entonces se vuelve uno de los más grandes valores y sentimientos que emana del corazón para plasmar en el presente trabajo.

Agradezco infinitamente a Dios por mantenerme fuerte para hacer frente a los retos que se presentan y a los que elijo, por la bendición de la vida, sin la cual no podría tener todas estas experiencias mágicas.

Por esta misma razón dedico y agradezco a mis padres Bertha y Benjamín (+), quienes me proporcionaron la dicha de la vida. En especial a mi madre quien ha vigilado y acompañado cada paso de mi vida con ese infinito amor maternal dando lo mejor de sí, dando su ejemplo para inculcarme fortaleza, sabiduría, educación y dedicación en cada aspecto de mi vida, al igual que mi abuela Mercedes (+), mi segunda madre, quien ha sido el ejemplo más grande de amor a la vida que está en mi camino. A mi hermano Juan Manuel por creer en mí cuando a mí me cuesta trabajo hacerlo, a mis mascotas quienes han sido mis más grandes aliados en los momentos de soledad. A la familia que está cerca de mí, alentando mi ímpetu. A mis amigos, mi familia por elección, que me alientan, me escuchan, aconsejan y que creen en lo que hago.

Agradezco también a cada persona que ha colaborado conmigo para llegar a la conclusión de este trabajo, en principio a mi tutora, la Dra. María Angelica Cruz un extraordinario ser humano lleno de sabiduría en cada aspecto de la vida en el que nos guía a nosotros sus pupilos. A mi alma mater UNAM (CCH y FCA) quien ha desarrollado la amplitud de mi mente a lo largo de mi vida académica. A mis profesores quienes con esmero inculcan en nosotros el conocimiento. A mis compañeros quienes fuimos cómplices de esta experiencia compartiendo momentos de conocimiento, alegría y motivación. A mis jefes del trabajo quienes me brindaron oportunidades, permisos, su aliento, conocimiento y experiencia para continuar este proceso. A mis compañeros de trabajo quienes compartieron conmigo sus conocimientos, mismos que me ayudaron a entender mejor cada nuevo aprendizaje adquirido. A quienes participaron en cada elemento que integra esta investigación con información, respuestas, aportaciones de conocimiento, aliento, momentos de alegría y euforia que me alentaron a continuar. A la música, al arte. Gracias por erradicar lo pequeño de mi mente para liberar la vida a través del conocimiento.

Gracias infinitas por estar, por ser parte de mi escalera al cielo. ¡Gracias Totales!

Índice General

Índice General	4
Índice de Gráficos	7
Índice de Tablas	10
Índice de Cuadros	12
Índice de Anexos	13
Resumen Ejecutivo	14
Capítulo 1. Planteamiento	15
1.1 Antecedentes del Problema	15
1.2 Pregunta de Investigación	21
1.3 Objetivo	21
1.4 Hipótesis	22
1.5 Justificación y Delimitación	23
Capítulo 2. Pyme en México: Sustento de la Economía	24
2.1 Papel de las Pyme en la Economía Mexicana	24
2.2 Pyme en la Actualidad	26
2.3 Factores que Frenan el Crecimiento de las Pyme	33
2.3.1 Importancia de la Planeación Financiera-	34
2.3.2 Importancia de Capacitación a los Empresarios-	35
2.3.3 Dirección General	35
2.3.4 Asesorías Ajustadas a Necesidades	36
2.3.5 Importancia de la Búsqueda Adecuada de Financiamiento	36
2.3.6 Mezclar Finanzas Personales y Solicitud de Créditos Personales.	37
Capítulo 3. La Pyme y el Desarrollo Financiero	38
3.1 Educación Financiera	38
3.2 Gestión Financiera de Pyme	42

3.3 Importancia de Finanzas para Pyme	52
3.4 Desarrollo Financiero	53
Capítulo 4. Teorías Financieras: Enfoque Pyme	54
4.1 El valor, la Valuación y la Creación de Valor	55
4.2 Teoría de Herbert A. Simon y la Economía Organizacional	58
4.3 Teoría de Copeland y la Generación de Valor	61
4.4 Valuación de Empresas	67
Capítulo 5. Finanzas Corporativas Aplicadas a Pyme	73
5.1 Descripción del Negocio	73
5.2 Análisis de Industria y Posición Competitiva	74
5.3 Análisis Financiero	75
5.4 Valuación para Pyme	76
5.6 Estrategias para Generación de Valor	77
5.7 Estructuración para Análisis	78
Capítulo 6. Estrategia Metodológica y el Análisis de la Información de las Empresas Estudio de Caso	87
6.1 Metodología, Tipos y Alcance de la Investigación	87
6.2 Herramientas de Investigación Documental	87
6.3 Empresa de Distribución Farmacéutica	89
6.3.1 Descripción del Negocio	89
6.3.2 Análisis de la Industria y Posición Competitiva	92
6.3.3 Análisis Financiero	98
6.3.4 Valuación	112
6.3. 5 Elección de Estrategias a partir de la Implementación	114
6.4 Empresa de Distribución de Autopartes	115
6.2.1 Descripción del Negocio	115
6.4.2 Análisis de la Industria y Posición Competitiva	116

6.4.3 Análisis Financiero _____	120
6.4.4 Valuación _____	126
6.4.5 Elección de Estrategias a partir de la Implementación _____	127
Capítulo 7. Análisis de la Información de Campo _____	128
7.1 Diseño y validez del cuestionario _____	129
7.2 Resultados _____	131
7.2.1 Sección Uno -ítems 1 a 4 _____	131
7.2.2 Sección Dos -ítems 5 a 9 _____	136
7.2.3 Sección Tres -ítems 10 a 13 _____	141
7.2.4 Sección Cuatro -ítems 14 a 16 _____	146
Conclusiones y Recomendaciones _____	151
Recomendaciones _____	155
Referencias _____	159
Anexos _____	166

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Distribución Pyme _____	24
Gráfico 2: Efecto que tuvo el COVID-19 en las empresas _____	29
Gráfico 3: Principales preocupaciones de los negocios _____	30
Gráfico 4: Medidas de cuidado a la liquidez _____	31
Gráfico 5: Tenencia de producto financiero _____	39
Gráfico 6: Número de Productos financieros _____	39
Gráfico 7: Tipo de producto financiero _____	40
Gráfico 8: Tenencia de crédito _____	40
Gráfico 9: Acceso a servicios financieros a través del celular _____	41
Gráfico 10: Distribución del número de empresas que imparten capacitación por tamaño de empresa, 2017 _____	45
Gráfico 11: Distribución del número de empresas que no impartieron capacitación según causa par ano impartirla, 2017. _____	46
Gráfico 12: Porcentaje de empresas según las acciones que instrumentaron ante problemas presentados en el proceso de producción, por tamaño de empresa, 2017. _____	46
Gráfico 13: Distribución del número de empresas según los indicadores de desempeño que monitorean por tamaño de empresa, 2017 _____	47
Gráfico 14: Distribución del número de microempresas según su opinión sobre el crecimiento de su negocio, y razón principal por la que no desean que estos crezcan, 2018. _____	47
Gráfico 15: Distribución del número de empresas según la forma de registro de su contabilidad, 2018. _____	48
Gráfico 16: Distribución del número de empresas según su decisión ante el ofrecimiento de un crédito bancario, 2018. _____	49
Gráfico 17: Distribución del número de empresas que no aceptarían un crédito bancario según la razón para no aceptarlo, 2018 _____	49

Gráfico 18: Porcentaje de empresas según acceso al financiamiento por tamaño de empresa, 2017.	50
Gráfico 19: Distribución de las empresas con financiamiento según el principal uso que le dieron a los recursos, 2017.	50
Gráfico 20: Distribución del número de Pyme según su participación en cadenas globales de valor y razón por la que no participaron, 2016-2017.	51
Gráfico 21: Porcentaje de Pyme que participaron en cadenas productivas globales según el principal beneficio obtenido, 2016-2017.	51
Gráfico 22: Valor para el accionista	65
Gráfico 23: Género de participantes del cuestionario.	130
Gráfico 24: Edad de participantes del cuestionario.	131
Gráfico 25: Percepción de objetivo de generación de valor en filosofía empresa	132
Gráfico 26: Identificar valor actual de empresa.	133
Gráfico 27: Importancia conocer el valor de la empresa.	134
Gráfico 28: Crecimiento en ventas Pyme.	135
Gráfico 29: Capacidades y conocimiento para análisis de generación de valor.	136
Gráfica 30: Métodos y herramientas para análisis de generación de valor.	137
Gráfico 31: Diseño de estrategias para generación de valor.	138
Gráfico 32: Toma de decisiones basadas en análisis interno y de impacto en generación de valor.	139
Gráfico 33: Análisis de industria en proyectos de inversión.	140
Gráfico 34: Administración financiera.	142
Gráfico 35: Información financiera.	143
Gráfico 36: Estrategias e información financiera.	144
Gráfico 37: Estrategias y generación de efectivo para compromisos a largo plazo.	145

Gráfico 38: Evaluación de resultados del desempeño empresarial para gestionar cambios para incremento de utilidades. _____ **147**

Gráfico 39: Afectación de estrategias por factores externos. _____ **148**

Gráfica 40: Falta de programas y políticas públicas de apoyo a Pyme para crecimiento en economía nacional. _____ **149**

Índice de Tablas

Tabla 1 : Distribución Pyme _____	24
Tabla 2: Calculo pasivo a largo plazo ejemplo empresa distribuidora farmaceutica _____	81
Tabla 3: Calculo pasivo a largo plazo ejemplo empresa distribuidora farmaceutica _____	81
Tabla 4: Calculo beta sintetica para la empresa distribuidora farmaceutica _____	83
Tabla 5: Estructura de deuda _____	83
Tabla 6: Calculo Rp para promedio _____	84
Tabla 7: Cálculo Rp _____	85
Tabla 8: Calculo WACC _____	86
Tabla 9: Resumen de estado de resultados empresa distribuidora farmaceutica _____	99
Tabla 10.1: Análisis horizontal estado de situación financiera empresa distribuidora farmaceutica _____	100
_____	100
Tabla 10.2: Análisis horizontal estado de situación financiera empresa distribuidora farmaceutica _____	101
Tabla 11: Análisis horizontal estado de resultados empresa distribuidora farmaceutica _____	102
Tabla 12.1: Análisis vertical estado de situación financiera empresa distribuidora farmaceutica _____	103
_____	103
Tabla 12.2: Análisis vertical estado de situación financiera empresa distribuidora farmaceutica _____	104
_____	104
Tabla 13: Análisis vertical estado de resultados empresa distribuidora farmaceutica _____	105
Tabla 14: Análisis de razones financieras empresa distribuidora farmaceutica _____	110
Tabla 15: Rentabilidad empresa distribuidora farmaceutica _____	111
Tabla 16 Valuación por Free cash flow to firm empresa distribuidora farmaceutica _____	112

Tabla 17: Estructura de deuda empresa distribuidora farmacéutica	113
Tabla 18 Valuación por Free cash flow to equity empresa distribuidora farmacéutica	113
Tabla 19: Resumen de estado de resultados empresa distribuidora de autopartes	121
Tabla 20.1: Análisis horizontal estado de situación financiera empresa distribuidora de autopartes	122
Tabla 20.2: Análisis horizontal estado de situación financiera empresa distribuidora de autopartes	123
Tabla 21: Análisis horizontal estado de situación financiera empresa distribuidora de autopartes	124
Tabla 22: Análisis de razones financieras empresa distribuidora de autopartes	125
Tabla 23 Valuación por Free cash flow to firm empresa distribuidora de autopartes	126

Índice de Cuadros

<i>Cuadro 1: Medidas que han tomado os empresarios durante la crisis. ¿Qué medidas puede usar tu Pyme?</i>	<u>32</u>
<i>Cuadro 2: Principales métodos de valoración</i>	<u>68</u>
<i>Cuadro 3: Propósito de la valuación</i>	<u>69</u>
<i>Cuadro 4: Tipos de flujos (cash flow)</i>	<u>71</u>
<i>Cuadro 5: Análisis Porter empresa distribuidora farmacéutica</i>	<u>97</u>
<i>Cuadro 6: Temas prioritarios para el sector automotriz 2</i>	<u>118</u>
<i>Cuadro 7: Temas prioritarios para el sector automotriz 2</i>	<u>118</u>
<i>Cuadro 8: Análisis Porter empresa distribuidora de autopartes</i>	<u>119</u>

Índice de Anexos

Anexo 1: Matriz de Congruencia _____	166
Anexo 2: Cuestionario _____	167
Anexo 3: Estados Financieros _____	169
Empresa 1: Mediana Empresa Distribuidora Farmacéutica _____	169
Balance General 2018 _____	169
Balance General 2019 _____	170
Balance General 2020 _____	171
Estado de Resultados 2018 _____	172
Estado de Resultados 2019 _____	173
Estado de Resultados 2020 _____	174
Empresa 2: Pequeña Empresa Distribuidora de Autopartes _____	175
Balance General 2018 _____	175
Balance General 2019 _____	176
Balance General 2020 _____	177
Estado de Resultados 2018 _____	178
Estado de Resultados 2019 _____	179
Estado de Resultados 2020 _____	180

Resumen Ejecutivo

El trabajo está enfocado en la importancia de la solidez de la empresa pequeña y mediana mediante la generación de valor como elemento clave para la solidez de la economía mexicana, el objetivo principal de la investigación es identificar los métodos de valuación empresarial que contribuyan a la creación de estrategias para generación de valor en dos Pymes mexicanas de Ciudad de México dedicadas a distribución de productos.

Se realizó un análisis de investigaciones previas acerca del tema de administración financiera, gestión financiera, cultura financiera y valuación para la Pyme, posteriormente se seleccionaron dos empresas de la Ciudad de México, una mediana y una pequeña, la primera enfocada a la distribución de productos farmacéuticos y la segunda a la distribución de refacciones de automóvil. Para alcanzar los objetivos primero se conformó el marco teórico, después se realizó un análisis técnico-financiero, posteriormente se aplicaron métodos de valuación incluyendo el modelo de *Free Cash Flow*. También se incluyó un estudio interno y análisis de la industria.

Los resultados permitieron identificar necesidades para considerar como fundamental la técnica del análisis financiero para las Pyme, se definieron los elementos que aún son ineludibles para llevar a cabo dicho análisis e identificar las contribuciones especiales para la Pyme, el cuestionario aplicado como herramienta para la presente investigación contribuyó en identificar la percepción de empresarios y gerentes de Pyme y definir la importancia que abordan frente a temas de administración financiera y generación de valor dentro de sus respectivas empresas.

Con base en los hallazgos se puede concluir que para las empresas estudiadas el método de valuación Free cash es aquel que puede considerarse como el método que se aplique en la Pyme para identificar la generación de valor y con ello diseñar las estrategias de crecimiento de las empresas, los objetivos de esta investigación se lograron alcanzar.

Capítulo 1. Planteamiento

1.1 Antecedentes del Problema

Previos estudios e investigaciones realizadas acerca de las Pyme resaltan el nivel de importancia que tienen en la economía mexicana, se destaca comúnmente el relevante porcentaje que representan dentro de la totalidad de las empresas del país. Pero, también se puntualiza en las limitaciones a las que se enfrentan para su crecimiento, desarrollo o incremento de valor. Para fines de esta investigación se analizó la literatura relacionada al tema de la valuación financiera para la Pyme con el fin de identificar las necesidades que aún existen para este tipo de empresas.

López M., Gómez A., & Sánchez M. (2020) destacaron el uso de herramientas básicas de gestión (misión, visión, organigrama y planeación, sistemas contables y control interno de las Pyme), a través de su estudio y tomando en cuenta el tamaño, edad y perfil del director. Proponen entonces impulsar el uso de las mencionadas herramientas para alcanzar la eficiencia y desarrollo empresarial en México.

Los aspectos importantes del artículo citado se observaron: 1) El contexto de los nuevos escenarios de negocio y la referencia enfocada en la teoría de agencia, 2) La relevancia de las Pyme como generadoras de empleo y especialmente el interés en la búsqueda de herramientas de vanguardia y 3) Modelos de gestión que les permitan crear ventajas competitivas de manera estratégica.

El último punto dio fundamento a la presente investigación para indagar en el uso de herramientas para el diseño de estrategias, sin perder de vista la naturaleza y edad de las empresas, quien la dirige y la formación profesional de quien la administra, los autores plantearon lo anterior en la hipótesis de su investigación.

Entre los resultados que revelaron se encontró que las empresas maduras son las que dan más importancia a este tipo de herramientas se argumenta entonces que puede ser debido a la experiencia que tienen y la necesidad de permanecer en el mercado siendo más proactivas las que adoptan este tipo de control, se menciona que existen pocos estudios

sobre el problema de gestión de la Pyme e invita a reflexionar y estudiar el tema López M., Gómez A., & Sánchez M. (2020).

A continuación, se destacan algunos de los autores tomados del mencionado artículo.

Navarrete y Sansores (2011) mencionaron importantes aspectos acerca de temas financieros se destacó en su artículo factores que llevan al fracaso de las Pyme tales como falta de plan de negocios, insuficiencia de capital, inadecuado uso de financiamiento, excesiva carga financiera, carencia de habilidades gerenciales. Establecieron entonces como parte del impacto económico que en una economía de pleno empleo se asume que el mercado opera en forma eficiente, por lo que una empresa en quiebra indica que los recursos no han sido asignados adecuadamente.

Sallem, Nasir, Nori y Kassim (2017) identificaron como uno de los problemas críticos en la Pyme la falta del conocimiento contable, sugieren que se espera que el gerente tenga un nivel decente de conocimiento contable, así como estar familiarizado con las funciones contables, y los administradores tengan una clara idea para administrar los recursos financieros eficiente y efectivamente, registro adecuado de la contabilidad para toma de decisiones. Recursos financieros limitados, deben de ser los adecuados para sobrevivir.

Mientras que, Krej, Strielkowski y Cabelková (2015) se centraron en los factores de importancia para el éxito de la Pyme, destacan dentro de sus citas la gestión de costos, comercio y marketing, producción, desarrollo técnico y finanzas. Dentro del análisis que realizaron se encuentra que las empresas elegidas para el estudio eligen como más informativas la unidad de medida de éxito el factor financiero de ganancias, consideran los ingresos anuales y la cantidad de clientes.

Por su parte Aguirre y Armenta (2012) mencionaron que las pequeñas y medianas empresas no cuentan con el control interno adecuado, sugieren que este control debe ser utilizado por todas las empresas sin importar tamaño, estructura y naturaleza de las operaciones, destacan que se debe presentar una razonable seguridad en lo referente a: la efectividad y eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera, y el acatamiento de las leyes y regulaciones aplicables. Mencionan también que un adecuado control interno ayuda a conocer la situación financiera de una empresa.

Con Medina y Aguilar (2013) se encontró que la administración de la información es otro factor de estudio, los autores destacaron la importancia del uso de esta, pero las Pyme aún no han aprendido a aprovecharla para una administración estratégica. Supusieron que dichas empresas sólo están respondiendo a las necesidades del mercado, propusieron como líneas futuras de investigación dos vertientes) 1) es necesario que las Pyme repiensen sus procesos de negocio en cuanto al manejo de la información, y 2) analizar las causas del porqué la administración de la información no ayuda a la toma de decisiones organizacionales, debido a que no ha sido utilizada para la toma de decisiones.

Nava, Mercado y Martínez (2018) concluyeron en su análisis que los pequeños y medianos empresarios analistas y defensores desarrollan capacidades que les permiten realizar los ajustes necesarios que el entorno va dictando, generan de esta forma distintas ventajas competitivas que ayudan a conseguir resultados similares en el corto plazo.

La gestión y herramientas de control resulta relevantes para las Pyme, los documentos analizados muestran el contexto en el que se han desarrollado este tipo de empresas, permiten notar que el buen manejo de la información a través de una buena gestión y control será vital para la creación de estrategias a cualquier nivel, en este caso enfocado a cuestiones financieras. Dentro de los siguientes artículos se hace evidente la relevancia de una buena gestión financiera y sistemas de información.

Saavedra (2016) se concentró en el estudio del uso de sistemas de información y gestión financiera de las Pyme en México, demuestra entre sus hallazgos que los sistemas financieros se muestran de modo incipiente sobre todo en microempresas. También hizo notar la correlación que existe entre el nivel de estudios del empresario y las prácticas como la adopción de un sistema de información contable y el uso del análisis financiero. Mencionó también que la gestión financiera es escasa en especial a lo concerniente con la elaboración del pronóstico análisis financiero.

Zhongsheng, Yu, Xiaoyan, Bin & Liang (2007), sugirieron que el fracaso financiero ocurre cuando la empresa tiene problemas crónicos y pérdidas graves y / o cuando la empresa se declare insolvente con pasivos que son desproporcionados a los activos. Las causas y los síntomas del fracaso financiero incluyen gestión, liderazgo autocrático y dificultades para operar con éxito en el mercado.

Palomo (2007) indicó que los principales problemas internos que limitan el desarrollo de las Pyme se caracterizan por la falta de dominio de la gestión de sus procesos y una falta de visión a largo plazo en el negocio. Dentro del análisis que realizó se muestra que sobre el dominio de su gestión de procesos hay una diferencia entre pequeñas y medianas empresas, en las primeras el empirismo es superior a los otros niveles de gestión de procesos y en el caso de la mediana, el sistema de información es el más alto; pero en ambos casos el sistema de decisión y el proceso de planeación se muestran casi nulos.

Bertolino (2000) por su parte, señaló que, si bien las normas contables sobre valuación y exposición no son normalmente desarrolladas para Pyme sino pensadas para las grandes empresas, usualmente se les requiere encuadrar su contabilidad y la exposición de sus informes financieros dentro de las mismas. Pero estas empresas no pueden, en la mayoría de los casos, cumplirlas; no tienen experiencia, infraestructura ni recursos para hacerlo. Y es precisamente la falta de desarrollo de una infraestructura contable el mayor obstáculo para su desarrollo económico, pues les impide crecer y hasta les hace difícil subsistir. Asimismo, también observó que, cuando preparan sus estados contables de acuerdo con las normas que no son específicas para ellas, esos estados no les son útiles para una mejor administración interna. Lo expuesto lleva a la reflexión acerca de la necesidad de revisar las cuestiones de las carencias contables en estas empresas.

Dentro del análisis que realizó Bertolino (2000) encontró que otro problema a considerar es que, aun cuando dispusieran de sistemas sencillos de contabilidad y de personal adecuado, muchas se resistirían a llevar una contabilidad organizada por temor a que la revelación de información transparente las expondría a una imposición fiscal excesiva, sin pensar que una mejor información contable les permitiría administrarse mejor, dando un acceso al crédito y les ayudaría a calcular sus impuestos debidamente. Atento a los problemas planteados concluyó que la Pyme debe contar con un sistema de contabilidad e información financiera que sea sencillo y ágil, produzca información útil para la gestión de la empresa

sea lo más uniforme posible, sea lo bastante flexible para adaptarse al crecimiento del negocio y para aplicar, finalmente, las normas internacionales de contabilidad, sea fácil de cuadrar a efectos fiscales, se adapte al entorno en el cual opera la pyme.

Mientras que Dapena & Dapena (2003) puntualizan en las situaciones que aborda la Pyme al momento de solicitar un crédito, destacaron que el principal problema que enfrentan las entidades otorgadoras de créditos al analizar las empresas es la disponibilidad de información. Menciona también que la mayor tarea que se le presenta a un sistema información dentro de una empresa es hacer que la información financiera necesaria esté disponible para este nuevo usuario externo. Entonces es necesario conocer si las empresas cuentan con información pertinente para: tomar decisiones acerca de la misma y entregarla a terceros, refiriendo para su estudio a una entidad financiera proveedora de crédito.

También, los autores destacaron que otro aspecto para tener en cuenta es la información financiera ya que no es solamente la que se desprende de los estados contables dado que, si bien ésta puede ser un punto de partida, son las proyecciones financieras las que realmente importan. Además, es necesario ajustar la información a ser presentada a las características particulares de la empresa y del sector en el cual la misma se desenvuelve (cuando se definen las proyecciones). Por último, y quizá uno de los aspectos más importantes, es que las empresas, en términos generales no contemplan el largo plazo en la gestión ni en las proyecciones que realizan.

Dapena & Dapena (2003), también mencionaron que la mayoría de las empresas conocen el negocio en el cual se encuentran, pero no cuentan con la capacidad de plasmar en un flujo de fondos proyectado la situación esperada por la empresa. Esto tanto para situaciones coyunturales de estabilidad y certidumbre como así también para situaciones en las cuales se manifiesta cierta inestabilidad e incertidumbre económica. Un aspecto para destacar en lo referente a este último punto es que se observa cierta tendencia a acortar los plazos en la proyección de la información financiera complicando la situación a futuro. De esta manera proponen que es necesario que las empresas perfeccionen sus sistemas de información financiera de manera tal que sea posible entender la realidad de las mismas, mencionando que un avance para solucionar la problemática planteada es capacitación a los pequeños y medianos empresarios en la elaboración de este tipo de información, y tener en cuenta al usuario de la misma.

Como se puede observar una adecuada administración financiera de cualquier empresa es fundamental para la subsistencia de la misma, en cualquier sistema económico, más aún en un sistema que se ve amenazado por diversos factores nacionales e internacionales que serán determinantes y fundamentales para dichas organizaciones.

Bajo la perspectiva de quien realiza la investigación y al tomar como base investigaciones previas, los dueños de una Pyme generalmente no se enfocan en el área financiera de su negocio, ya que dan prioridad a la operación y comercialización del producto o servicio que ofertan, luego entonces se deja en segundo plano la gestión financiera, por consecuencia el registro oportuno para un óptimo análisis de la información. Al observar estos supuestos se identificó que las decisiones no se tomaran siguiendo una estrategia definida y adecuada lo cual provoca una serie de situaciones que llevan el negocio a escenarios desalentadores.

Inclusive desde el desarrollo inicial de los modelos de negocio el aspecto financiero suele ser el área a la cual no se le da atención debida, lo cual permite notar que la prosperidad o ciclo de vida depende de situaciones más aterrizadas en este tema que podrán potencializar su desarrollo, esto permite gestiones más realistas y certeras para las pequeñas y medianas empresas dentro de nuestro país para disminuir riesgos al plantear estrategias que contribuyan a hacer frente a las situaciones complejas así como fomentar cultura financiera para apoyar de esta manera al país en su crecimiento.

La importancia de la literatura analizada permite identificar las preguntas que aún se encuentran por responder al notar que es primordial para estas organizaciones diseñar las estrategias mediante el análisis financiero que permitan a las Pyme la generación de valor mediante el adecuado y óptimo uso de los elementos, indicadores y herramientas financieras y no financieras con los que cuente, que se adecuen a su operación y que contribuyan en la mejor toma de decisiones para la empresa, manteniendo una visión a corto y largo plazo para cumplir objetivos. A continuación, planteamos nuestras preguntas de investigación.

1.2 Pregunta de Investigación

Pregunta general

1. ¿Cuáles son los métodos que contribuyen a la creación de estrategias para la generación de valor en dos Pyme de la Ciudad de México dedicadas a distribución de productos?

Preguntas específicas

2. ¿Cuáles indicadores de valor se identifican mediante el análisis de información financiera que contribuyan a la creación de estrategias para generación de valor en dos Pyme de la Ciudad de México dedicadas a distribución de productos?
3. ¿Cómo el análisis de información financiera administrada y registrada contribuye en la generación de valor en dos Pyme de la Ciudad de México dedicadas a distribución de productos?

1.3 Objetivo

Objetivo general

1. Identificar cuáles son los métodos que contribuyen a la creación de estrategias para generación de valor en dos Pyme de la Ciudad de México dedicadas a distribución de productos.

Objetivos específicos

2. Analizar qué los indicadores de valor mediante el análisis de información financiera contribuyen a la creación de estrategias para generación de valor en dos Pyme de la Ciudad de México dedicadas a distribución de productos.

3. Describir cómo el análisis de información financiera administrada y registrada contribuye para la generación de valor en dos Pyme de la Ciudad de México dedicadas a distribución de productos.

1.4 Hipótesis

1. El método *Free Cash Flow* aplicado a dos Pyme de la Ciudad de México dedicadas a distribución de productos contribuye a definir estrategias para generación de valor.
2. Los indicadores ROA¹, ROE², ROIC³, ratios de liquidez, ratios de estabilidad y ventas de acuerdo con las necesidades e identificados mediante el análisis de información financiera contribuirá a la creación de estrategias para generación de valor en dos Pyme de la Ciudad de México dedicadas a distribución de productos.
3. Los análisis financiero, del entorno e interno realizados con información financiera administrada y registrada respaldan la generación de valor en dos Pyme de la Ciudad de México dedicadas a distribución de productos.

¹ ROA (*Return On Assets*)

² ROE (*Return On Equity*)

³ ROIC (*Return On Invested Capital*)

1.5 Justificación y Delimitación

Al enfatizar en los factores que deben ser estudiados para implementar acciones estratégicas en las Pyme mexicanas permitirá que estas puedan alcanzar una estabilidad o desarrollo empresarial con base en la toma de decisiones asertiva derivada de las técnicas de la administración financiera a través del uso adecuado de métodos, indicadores y herramientas para la creación de estrategias que fomenten la creación de valor en Pyme, de esta manera se adecuara un mejor desempeño de estas empresas en la economía mexicana al contribuir en una mejora para el desarrollo de su cultura financiera y alargamiento en el ciclo de vida.

La importancia de la presente investigación se fundamenta en la falta de la administración financiera y falta de estrategias financieras para cada Pyme, que será necesaria para mantenerse, desarrollarse, crecer y generar valor.

La comprensión de los factores de la presente investigación puede propiciar el uso de métodos, indicadores y herramientas para cada Pyme al sugerir como implementarlos ante sus necesidades para que exista una generación de valor, que será relevante en el crecimiento de la organización y así mejorar el desempeño de las Pyme mexicanas en la economía.

Con el análisis de la información de dos empresas una pequeña y una mediana para los últimos 3 años de operación (2018-2020), se contribuye al desarrollo de cada una de ellas y solidez ante la economía en donde se desarrollan. Al contar con nuevos indicadores de gestión se contribuye en creación de estrategias más sólidas que fomenten visión integral, así como herramientas sólidas para mejores decisiones.

Así mismo esto favorece en mejores prácticas dentro de las dos empresas elegidas para lograr que tengan un crecimiento sólido ante la economía actual, a su vez se mantengan en pie para seguir manteniendo la generación de empleos.

Capítulo 2. Pyme en México: Sustento de la Economía

2.1 Papel de las Pyme en la Economía Mexicana

La importancia de las Pyme dentro de México está implícita en el siguiente dato según la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (ENAPROCE) 2018 existe poco más de 4 millones de MiPyme en México, distribuidas como a continuación se muestra.

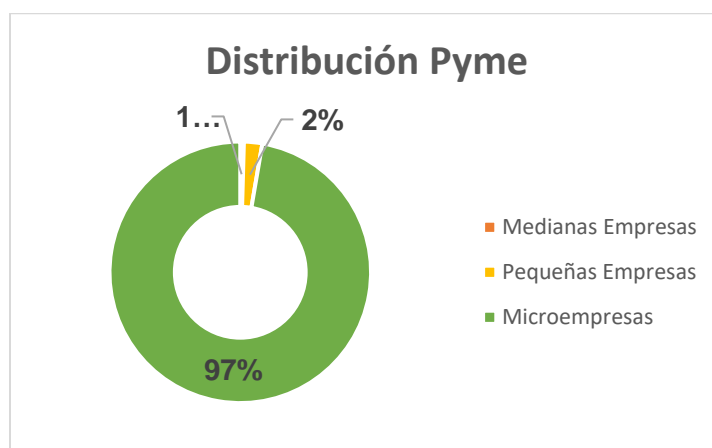
Tabla 1 : Distribución Pyme

Tipo de empresas	No. de empresas	%
Medianas Empresas	18,523	0.44%
Pequeñas Empresas	94,513	2.27%
Microempresas	4,057,719	97.29%
Total	4,170,755	100%

Fuente: Elaborado con información proporcionada por ENAPROCE, 2018

En la tabla anterior define el número específico de microempresas y Pyme de acuerdo a la encuesta ENAPROCE, 2018, determinadas por factores como número de empleado y ventas

Gráfico 1: Distribución Pyme



Fuente: Elaborado con información proporcionada por ENAPROCE, 2018

Se identifica que el mayor porcentaje se encuentra en las microempresas, dentro de estos números observamos a la Pyme con una relevancia importante en la economía de México. A través de ENAPROCE 2019 se han reportado datos de productividad que proporcionan indicadores que informan la situación en la que se desarrollan este tipo de empresas, estos indicadores proveen datos acerca de la administración que las Pyme tienen en la actualidad, siendo información importante para identificar los aspectos principales que influyen en su desarrollo.

Se toman en cuenta los aspectos y nuevos paradigmas dentro del país, los cuales invitan a enfrentar nuevas ideologías, implementación de estrategias, desarrollo de habilidades para subsistir en el entorno altamente cambiante. Temas detallados que son parte del estado en el que se encuentran las Pyme en la actualidad y los cuales es importante visualizar para adentrarnos en este tema y llegar al punto clave en el que encontremos la elección de herramientas financieras adecuadas para la elección de estrategias para generación de valor.

Para esta investigación es importante mencionar que en México no ha dejado de ser importante el crecimiento de las Pyme, incluso se ha implementado la ley de Desarrollo para la competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana empresa, en el año 2019 que seguirá abriendo paso a programas de apoyo mediante los cuales la secretaria de Economía decide dispersar los recursos de apoyo. Sin embargo, más allá del apoyo que se brinda, es relevante identificar si los beneficiados se encuentran capacitados para que estos apoyos representen un crecimiento en sus negocios.

La información arrojada por la encuesta de productividad permite identificar algunas de las limitaciones o creencias al momento de la toma de decisiones que afectan el desarrollo de la empresa. Mismos que serán mencionados en adelante.

Es importante mencionar que se escriben varios artículos referentes al tema de las limitaciones en el crecimiento de este tipo de empresas en los que al igual que en la encuesta se identifica aspectos, tales como la capacitación, liderazgo, financiamientos, habilidades gerenciales, falta de indicadores del desempeño, desconfianza en bancos, características estructurales, capacitación de personal.

Diversos son los aspectos que influyen en el crecimiento de las Pyme. Para efectos de esta investigación destacaremos lo referente al tema de administración y la cultura financiera esto ha permitido observar el modo que influye en el crecimiento de estas empresas. Ante el análisis de estos aspectos se pretende definir los elementos necesarios para crear estrategias en base a la información financiera que contribuyan a la generación de valor de este tipo de empresas enfatizando el importante papel que tienen en la economía.

En análisis de quien prescribe este trabajo, se ha notado que durante los años anteriores siempre han existido apoyos económicos para desarrollo de la Pyme, con o sin publicidad se encuentran presentes dentro del mercado y han sido utilizados por estas empresas, por lo cual se reflexionó lo siguiente, si existen estos apoyos probablemente no se esté generando la publicidad adecuada, o se estén solicitando demasiados requisitos para el acceso al financiamiento, o se obtenga y el uso inadecuado del mismo, esto último es un punto de análisis para el presente trabajo. El autor considera que, si bien se ha definido que existen programas importantes de apoyo o financiamiento tanto en instituciones públicas como privadas, no servirá de mucho brindarles tales financiamientos si no se realiza un óptimo uso de ese capital. Lo cual nos hace pensar que no se cuenta con la suficiente cultura financiera y/o administración financiera para tener un uso óptimo de los financiamientos proporcionados.

2.2 Pyme en la Actualidad

El año en que se desarrolla la presente investigación (2020) ha superado en varios niveles las expectativas de cualquier empresa, más aun de las Pyme vulnerables a la situación de crisis económica y social provocada por un virus (COVID 19) que ha afectado a la población mundial, obligando a individuos y organizaciones a subsistir en un entorno totalmente volátil, inestable, riesgoso y con una gran incertidumbre y por otro lado ofreciendo la oportunidad en donde reinención, creatividad, innovación y estrategias serán los protagonistas para la supervivencia, en este caso de las Pyme.

Se mencionó en el inicio de esta investigación que las Pyme son de gran importancia para la economía mexicana. Resaltando nuevamente los resultados de la ENAPROCE, 2018 se menciona que en México hay 4.1 millones de empresas son micro, pequeñas o medianas

y gran parte de la actividad económica y el empleo está estrechamente ligado a ellas⁴. Por otro lado, dentro de uno de los comunicados del senado de la república se menciona que las pequeñas y medianas empresas generan el 72% de empleos en México.

Ante el actual escenario ha sido más notable dicha aseveración, pues debido a la mencionada crisis mundial la incertidumbre que enfrentan dichas empresas es mayor a la que enfrentan los grandes corporativos, sin restar importancia a su riesgo. Los empleos que generan y la aportación al PIB (Producto interno Bruto) resaltan a tal grado que la mayoría de apoyos gubernamentales y créditos bancarios han dado importancia ya que la vulnerabilidad que enfrentan impactara aún más el rumbo del país así mismo menciona que cumplen un rol fundamental para la inclusión social constituyen un eslabón determinante en la cadena de la actividad económica y son esenciales para el desarrollo regional y local, en datos del INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía) se establece que su contribución es de 52% del PIB⁵.

En este ámbito los factores antes mencionados (creatividad, reinención, estrategia) y su capacidad de adaptación serán conceptos clave para los avances que se puedan realizar, logrando en medio de la crisis generar oportunidades a través de las fortalezas que se tengan, incluso debilidades en las que este tipo de empresas puedan mejorar para fortalecerse.

Como se enfatiza no todas las Pyme cuentan con la administración adecuada para enfrentar esta situación y desgraciadamente se corre el riesgo de cerrarlas, lo que permite notar nuevamente que una buena administración en la Pyme contribuirá en sus fortalezas para enfrentar situaciones complejas, que, si bien implica un gran y alto grado de riesgo para cualquier empresa, la buena administración y estrategias definidas contribuirá en gran parte

⁴Secretaría de Gobierno, INEGI presenta resultados de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las MIPYMES (ENAPROCE) 2018 Recuperado el 05 de Junio 2021 de <https://www.gob.mx/se/articulos/inegi-presenta-resultados-de-la-encuesta-nacional-sobre-productividad-y-competitividad-de-las-mipymes-enaproce-2018>

⁵ SENADO DE LA REPÚBLICA, (2020), Pymes, importante motor para el desarrollo económico nacional. Recuperado el 05 de junio de 2021 de <http://comunicacion.senado.gob.mx/index.php/informacion/boletines/47767-pymes-importante-motor-para-el-desarrollo-economico-nacional-mc.html>

para enfrentar la adversidad. Si pudiéramos realizar una analogía con un ser humano entre más fuerte sea su sistema inmunológico (comiendo sanamente, realizando ejercicio, manteniendo una vida sana) esté será más fuerte para enfrentar cualquier enfermedad.

La manera en que se desarrollan las Pyme generalmente provoca que caigan en una zona de confort, basando su existencia en el hecho de generar ventas que les permitan pagar sus cuentas, y pagar sus necesidades, enfocándose en la operación y la parte comercial, que si bien son de vital importancia, hacen que la administración financiera quede de lado, pues se olvida que las finanzas sanas contribuyen rotundamente para subsistir, esta falta de administración pone en riesgo su existencia ante la crisis.

Actualmente se hace mención de otorgamientos de apoyos gubernamentales, prestamos, líneas de crédito, intereses, beneficios y créditos para las pymes, sin embargo, el hecho de saber administrar dichos beneficios determina el camino de cada una de ellas, de lo contrario será como inyectar capital a proyectos inestables. Cada decisión impactara la economía mexicana, no basta solo con otorga créditos, la capacitación para el uso de estos es vital para que tengan un uso óptimo.

Actualmente las Pyme luchan por mantenerse en estas crisis ya que se corre un alto riesgo de cierre. En este contexto algunos argumentos son destacados en diversas notas periodísticas e información declarada como se muestra a continuación:

Sánchez (2020) De acuerdo el reporte realizado por la Financiera Konfio y basado en los resultados obtenidos por este estudio resume que las empresas que están en una mejor posición para soportar la crisis derivada del coronavirus (Covid-19), son aquellas que tienen más de cinco años en el mercado, las más jóvenes tienen menos capacidad de reinventarse ante la crisis, afirmó Marco González, Socio de People Advisory Services (PAS) de EY.

Financiera Konfio (2020) dentro de la encuesta Pyme Covid 19 se menciona que uno de cada 9 pequeños y medianos empresarios del País reveló que durante el tiempo transcurrido ante la pandemia la falta de liquidez para enfrentar sus gastos ha sido su principal preocupación.

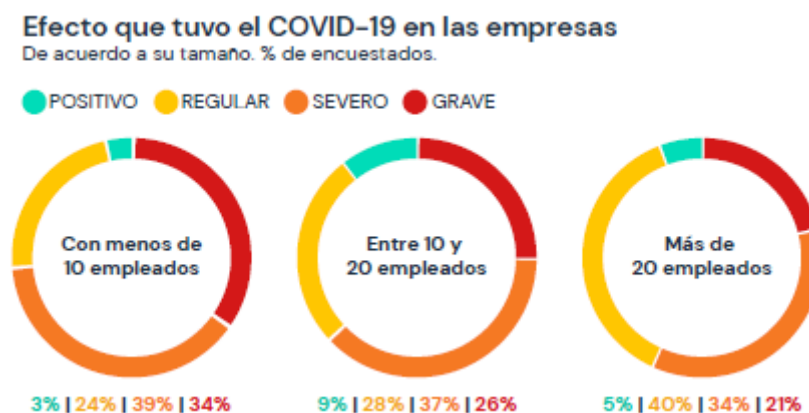
Los reportes publicados por Financiera Konfio (2020), indican información relevante acerca de la forma en que están actuando las empresas ante la actual crisis, percepciones, supuestos, acciones, estrategias y decisiones. El análisis de esta información nos ayuda a identificar los puntos focales de la presente investigación.

El planteamiento del problema de la presente investigación propone herramientas financieras que deben utilizar las Pyme para la generación de valor financiero, la información que arroja el reporte citado proporcionó una visión más específica de las herramientas que serán necesarias y tomadas en cuenta la actual crisis que cambia el sentido las necesidades de este tipo de empresas.

(Konfio, 2020) destaca el impacto del Covid en los empresarios al mencionar que la mayoría de las Pyme viven al día, si no venden, no hay ingresos, y si no hay ingresos no habrá dinero disponible para cubrir gastos ni de sus empleados. El reporte cita datos del informe Trimestral del Banco de México que señalan las expectativas de caída para el sector productivo del país serán de entre 4.6% y 8.8% este 2020, cifra que implicaría la pérdida de entre 800,000 y 1.4 millones de puestos de trabajo formales, mencionando que dichos datos concuerdan con el Reporte.

Pyme 2020 realizado por Konfio en donde menciona que las empresas más pequeñas serán las más afectadas. Dicho efecto se muestra en la gráfica presentada en el mismo informe.

Gráfico 2: Efecto que tuvo el COVID-19 en las empresas



Fuente: Elaborado por Financiera Konfio, 2020

Un aspecto positivo del reporte indica en opinión de los empresarios encuestados que la actual situación representa también una oportunidad de mejora que no se siga realizando esta elección de solo subsistir y planear de una manera más enfocada su futuro, evitando disminuir ese impacto negativo que nos menciona el reporte. Este punto permite que visualicemos en los empresarios esa necesidad de planeación y uso de herramientas para administrar su negocio para enfrentar situaciones de adversidad.

Se analiza también la capacidad de reacción de la Pyme que ante la pandemia fue muy lenta en la disminución de gastos y el impacto inmediato en ingresos afectando de manera significativa la liquidez, siendo esta uno de los factores primordiales para la existencia de la empresa. El reporte revela que la liquidez es la mayor preocupación de los empresarios (Konfio, 2020).

Gráfico 3: Principales preocupaciones de los negocios

Principales preocupaciones de los negocios:

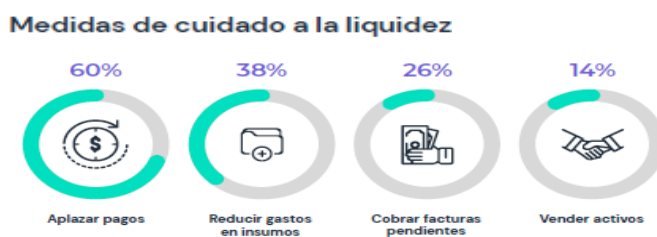


Fuente: Elaborado por Financiera Konfio, 2020

Si bien la actualidad rebasa el modo de actuar correcto de cualquier empresa ante la incertidumbre, una administración financiera adecuada pudo contribuir en una mejor toma de decisiones, al reducir en un lapso menor la disminución de egresos, o tomar decisiones estratégicas que contribuyeran en disminuir el impacto negativo de la situación actual. En estos datos se puede notar la importancia de mantener constante la adecuada administración financiera de la empresa, ya que proporciona herramientas para actuar con mayor certeza, seguridad y estrategia al momento de tomar decisiones.

En este sentido el reporte considerado para análisis (Konfio, 2020) de acuerdo con las necesidades de sus clientes o entrevistados mencionan algunas de las estrategias que empresarios tomaron para conservar esta liquidez ante la crisis, entre las principales se destacan las siguientes: aplazar pagos, reducir gastos e insumos, cobro de facturas pendientes, venta de activos en los porcentajes que se señalan.

Gráfico 4: Medidas de cuidado a la liquidez



Fuente: Elaborado por Financiera Konfio, 2020.

Adicionalmente se menciona que los empresarios también decidieron:

- Obtener crédito empresarial
- Aumentar líneas de crédito revolventes
- Negociar descuentos o financiamiento con proveedores

Para la elección de estas estrategias se sugiere considerar todos los aspectos del negocio y conocerse ampliamente, así como tomar en cuenta los enfoques que tiene la competencia y el contexto específico de la industria en que se desarrolla, para poder saber cómo obtener las capacidades necesarias para enfrentarse a esta situación y sacar las mejores ventajas. Para la decisión adecuada se deberá tener un conocimiento global del negocio analizado, y entender que la calidad de información financiera será proporcionada en medida del nivel de administración financiera que se implemente en la Pyme. La información real y oportuna es fundamental para la decisión correcta, así como siempre considerar las necesidades de cada negocio de acuerdo con su operación.

Cuadro 1: Medidas que han tomado os empresarios durante la crisis. ¿Qué medidas puede usar tu Pyme?

¿Qué medidas puede usar tu Pyme?

L I Q U I D E Z	Reducción de gastos + Ayuda a mantener sana la liquidez del negocio - Puede haber pérdidas en la calidad y servicio.	Cobro de facturas + Da liquidez y protección al corto plazo. - Mal manejo pone en peligro la liquidez a futuro.	Venta de activos + Liquidez inmediata al negocio. - La producción corre riesgo.	Servicio extra + Una oferta más llamativa para el cliente. - Genera sobrecarga y gasto extra.	Crédito empresarial + Otorga liquidez y planeación a corto y mediano plazo. - Mal manejo puede causar daños en score crediticio.
--------------------------------------	---	--	--	--	---

Fuente: Elaborado por Financiera Konfio, 2020

La crisis hace más notoria las debilidades que se tienen como individuos u organizaciones, evidentemente nadie se encuentra preparado para enfrentar esta situación, al identificar entonces que la buena administración, para la presente investigación financiera, fortalece ante la adversidad.

El análisis de esta situación ha permitido notar los factores que llevan a las Pyme al fracaso, mismos que son relevantes para nuestra investigación, como parte del contexto del desarrollo actual.

2.3 Factores que Frenan el Crecimiento de las Pyme

Dentro de este contexto es importante analizar los factores que frenan el crecimiento de las Pyme, en los artículos analizados se describen razones, dentro de las cuales destacan las siguientes:

- Importancia de la planeación
- Estudios de mercado
- Ignorancia y atracción de talentos
- Asesoría legal
- Integración de un equipo adecuado (Atracción de talento)
- Importancia de la búsqueda adecuada de financiamiento
- Mezclar finanzas personales
- Uso de créditos personales
- Frenar operaciones
- Importancia de la creación de un plan financiero
- Marketing
- Uso de herramientas tecnológicas
- Precios competentes en el mercado
- Medición de resultados.
- Importancia de delegación de responsabilidades y toma de decisiones
- Administración adecuada en producción de inventarios
- Dirección general adecuada
- Importancia de capacitación de los empresarios
- Asesorías ajustadas a sus necesidades

Se ha identificado entonces que las barreras del desarrollo de las Pyme provienen de diversas áreas en la organización, entrelazadas unas con otras y ninguna menos importante que otra. Para efectos de esta investigación se ha enfocado a los aspectos financieros, así como los que tienen una mayor relación, en este caso notamos los siguientes:

2.3.1 Importancia de la Planeación Financiera.

La planeación es uno de los aspectos más importantes dentro de cualquier organización, el planteamiento de objetivos y el sentido de la organización se encontrará implícito en esta acción, contribuirá en el cumplimiento y la conclusión de los hechos, ayudara a evitar errores o saber cómo actuar ante ellos en la gestión de las acciones, es de suma importancia la elaboración de un plan. En este sentido la administración da una mejor visión al considerar todos los recursos con los que se cuenta para realizar las actividades elegidas.

La planeación financiera es parte fundamental de la planeación general, en ella se encuentran implícitos todos los recursos y la forma de obtenerlos, la buena administración dará un sentido enfocado y una dirección correcta. Si se carece de la misma se puede caer en el error de realizar la obtención de recursos de una manera desordenada, lo cual contribuye en no identificar y no coordinar el porqué de cada egreso y de ello se deriva no identificar cuando existe ganancias y cuando no, se actúa entonces sin un sentido al realizar actividades que sin ningún objetivo.

En este sentido las Pyme carecen en la mayoría de las ocasiones de esta planeación hasta llegar al punto en donde los recursos para realizar las actividades se obtienen inadecuadamente o no se da una administración que permita desarrollar las actividades en un contexto en donde se pueda identificar si los recursos con los que se cuenta están siendo rentables, si el uso que se les da a los activos de las empresas están siendo utilizados de manera efectiva, no permitiendo identificar en donde pueden existir oportunidades de mejora o que debilidades se pueden eliminar, muchas veces recaen en decisiones inadecuadas que llevan a la organización (por pequeña que sea) a la quiebra, al cierre, que es lo que se requiere evitar.

2.3.2 Importancia de Capacitación a los Empresarios.

El inicio de cada Pyme y de cualquier empresa cuenta con una historia llena de aventuras de individuos que en algún momento decidieron ser empresarios, muchas veces capacitados o no, logran llevar a cabo esta aventura valientemente y con la convicción de desarrollar alguna buena idea para llevarla al éxito. Sin embargo, esta capacitación se vuelve necesaria al pasar del tiempo, ya que el crecimiento y desarrollo del negocio dependerá justo de esta capacitación.

Los emprendedores que eventualmente se convierten en empresarios, deben estar conscientes que será necesario llevar a cabo una buena capacitación en todos aspectos de la empresa, que les permita tomar decisiones de manera oportuna, coherente, informada y asertiva que los hará lograr un verdadero desarrollo en su empresa. La falta de esta consciencia, así como las decisiones sin fundamento corren el riesgo de no establecer los cimientos en las decisiones que se tomen.

Si se aterriza este argumento a un nivel financiero se identifica como cada empresario carece aún más a nivel financiero esta capacitación pues será necesaria para cualquier decisión. Una decisión financiera tomada a la ligera sin falta de información y sin el uso de herramientas manejadas adecuadamente puede tener escenarios no deseados, es por ello que se deberá estar efectivamente preparado y capacitados para un correcto actuar, que permita contar con fortalezas adecuadas para enfrentarse a situaciones complejas en ejecución de cada plan.

2.3.3 Dirección General

Dentro del punto anterior la dirección general se vuelve necesaria para llevar a cabo cada acción, una dirección eficiente funcionara como una guía ante las decisiones que se tomen, así como la ejecución de estas, de lo contrario se corre el riesgo de no ejecutar los planes de acción de manera correcta. Una dirección general deficiente no permitirá el logro de los objetivos, es por ello que se convierte un factor fundamental.

2.3.4 Asesorías Ajustadas a Necesidades

Otro factor esencial es identificar las necesidades de cada organización, como cada individuo es diferente y no reacciona igual ante cualquier tratamiento, las organizaciones cuentan con características únicas y específicas dentro de un mercado, es por ello por lo que no podemos aplicar todas las decisiones iguales a otras. Una asesoría de acuerdo con las necesidades resultara benéfica y ayudara en toma de decisiones específicas y un actuar conociéndose a si mismo, y el actuar ante el mercado en el que se desarrollan.

Este tipo de asesorías será necesario ya que las herramientas (financieras y no financieras) que les otorgadas a las Pyme deberán usarse de manera efectiva para que su propósito se cumpla de manera efectiva y contribuyan a su crecimiento y desarrollo de lo contrario podría no tener ningún beneficio, convirtiendo una oportunidad en una amenaza y no lo contrario.

Dentro de la perspectiva del autor este es un factor muy importante, no importa cuántos apoyos reciban las Pyme, si lo proporcionado no es utilizado de manera adecuada, más que una ayuda se propiciarán problemas futuros que generen costos y gastos innecesarios. Entonces se recurre nuevamente a la administración.

Particularmente a nivel financiero y al tomar en cuenta que en el país existe mucha falta de cultura financiera, se considera tomar estas asesorías como un vínculo básico para el éxito de la pyme es decir una asesoría financiera adecuada, puede hacer la enorme diferencia y lograr que le empresa tenga un crecimiento adecuado ante las necesidades de la organización.

Una asesoría para cada Pyme será una ventaja para enfrentar en el mercado, le permitirá utilizar adecuadamente las herramientas que se le otorguen y lograr una administración financiera más eficiente.

2.3.5 Importancia de la Búsqueda Adecuada de Financiamiento

Factor clave será la forma de financiamiento, misma que puede provenir de instituciones, bancos o proveedores. La búsqueda adecuada del financiamiento dependerá de la calidad de la planeación que se tenga, así como de la información financiera con la que se cuente

pues permitirá tomar decisiones oportunas en la operación de la organización. Será importante contar con un presupuesto que indique o de una idea de las ventas proyectadas y los gastos que deban realizarse, de esta manera se podrán tener una idea del tipo de financiamiento que necesite la organización, esto permite administrar su deuda de una mejor manera enfocada a las necesidades de operación y obtener una verdadera ganancia con el financiamiento proporcionado. La búsqueda inadecuada de financiamiento deriva de una mala administración financiera, es por ello que será vital para cada organización.

2.3.6 Mezclar Finanzas Personales y Solicitud de Créditos Personales.

Dentro de la Pyme y sobre todo en pequeñas empresas esto suele ser un recurso muy utilizado, derivado al igual que el punto anterior de una mala administración financiera, la mezcla de finanzas personales lleva a no tener definidas las utilidades que generan los activos con los que cuente la empresa y no poder separar los mismos.

En diversas ocasiones los empresarios recurren a estas decisiones debido a la desesperación o mala asesoría, creen que se repondrá en un corto plazo, pero puede ser el inicio de una situación que resulte ser catastrófica, al no dar su lugar a cada aspecto de sus finanzas.

Basado en estos puntos se ha identificado que el área financiera es de gran importancia para cualquier organización, esto nos lleva a hablar acerca del desarrollo financiero para Pyme, el siguiente capítulo de la presente investigación detalla este tema.

Capítulo 3. La Pyme y el Desarrollo Financiero

3.1 Educación Financiera

En cuanto a educación financiera si bien México ha tenido un desarrollo importante, siendo de los países más avanzados en América Latina, aún hay un gran camino por recorrer. Este tema es relevante para la presente investigación ya que la educación financiera influenciara la toma de decisiones de los dueños o gerentes de las Pyme.

(INCyTU, 2018) menciona que la evidencia recabada en la última década indica que los mexicanos en promedio tienen un nivel bajo de educación financiera, esta información tomada a la vez de la primera encuesta realizada en México por Banamex y la Universidad Nacional Autónoma de México, UNAM (2008) en donde destaca lo siguiente:

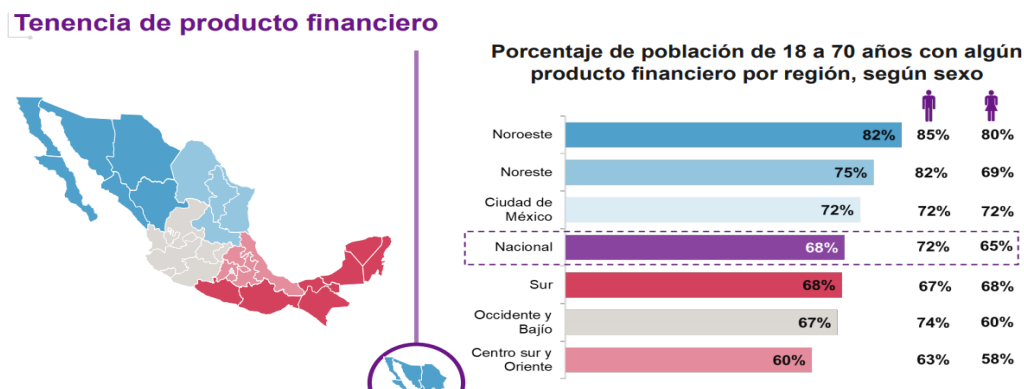
- Únicamente alrededor de 20% de la población, planea y registra sus movimientos financieros.
- El ahorro no se identifica como parte de los hábitos de los mexicanos. De estar en posibilidades de distribuir su presupuesto idealmente, únicamente destinarían 3% al ahorro y solo el 1% para su retiro.
- Se manifiesta que cuando les sobra dinero, sólo 50% de los encuestados tiene intención de ahorrarlo, siendo los instrumentos informales como las tandas los más utilizado para dicho fin (25.8% de los encuestados).
- En promedio, cerca de 70% indica que nunca se informa acerca de cuentas de ahorro, inversiones, créditos y retiro.
- Existe un nivel menor de educación financiera en poblaciones rurales, así como en personas con nivel socioeconómico y de estudio más bajos.

Como se mencionó en los capítulos anteriores recientemente se publicó la Encuesta Nacional de Inclusión Financiera (ENIF, 2018), en donde la CNBV y el INEGI colaboran para calcular los indicadores que permiten dar seguimiento a los objetivos de la Política

Nacional de Inclusión Financiera y de la Estrategia Nacional de Educación Financiera, a pesar de que las unidades de información de esta encuesta hacen referencia a viviendas, hogares y personas, permite a la presente investigación tener una noción de las tendencias, nivel de educación financiera y formas de considerar productos financieros en nuestro país.

Algunos datos relevantes para considerar en esta investigación son los siguientes: En 2018, 2 millones de personas más cuentan con al menos un producto financiero.

Gráfico 5: Tenencia de producto financiero

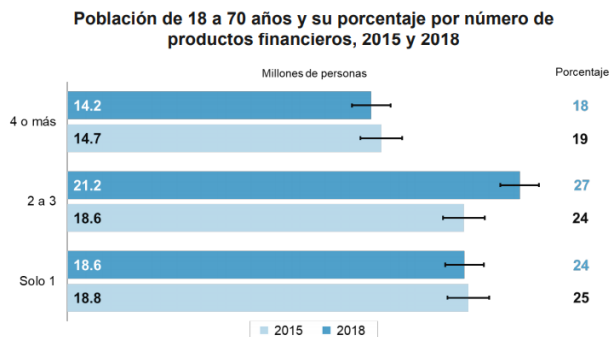


Fuente: Elaborado por CNBV e INEGI, 2019

El mayor porcentaje de población con al menos un producto financiero se encuentra en la región Noroeste, con 8 de cada 10 que tiene al menos un producto. Destacan las diferencias por sexo, al ser mayor la brecha en la región Noreste, seguida de la Occidente y Bajío (INEGI, 2019).

Gráfico 6: Número de Productos financieros

Número de productos financieros



Fuente: Elaborado por CNBV e INEGI, 2019

Incrementa el porcentaje de población con más de un producto financiero, destaca el crecimiento de 3 puntos +3 porcentuales de quienes tienen 2 a 3 productos financieros (INEGI, 2019).

Gráfico 7: Tipo de producto financiero

Tipo de producto financiero

Población de 18 a 70 años y su porcentaje por tipo de producto, 2015 y 2018

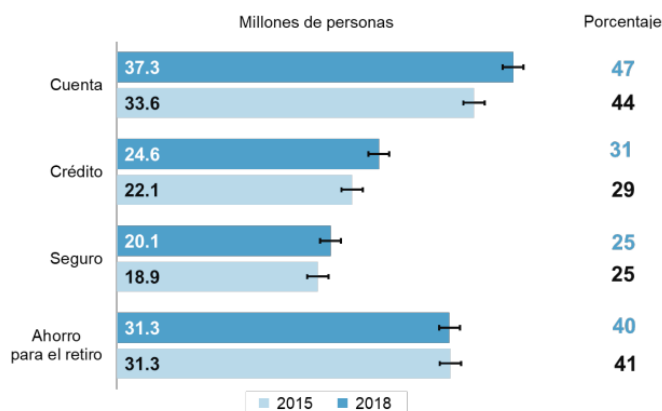
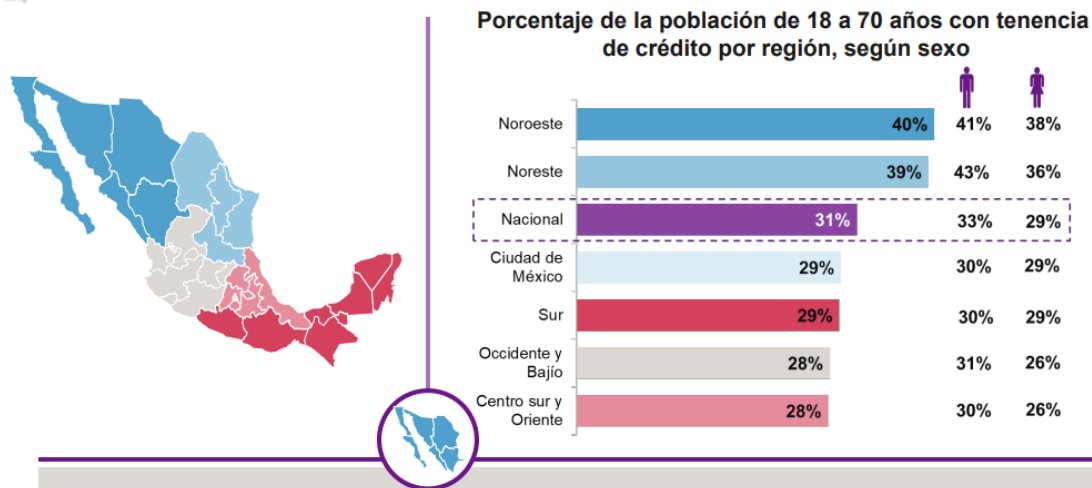


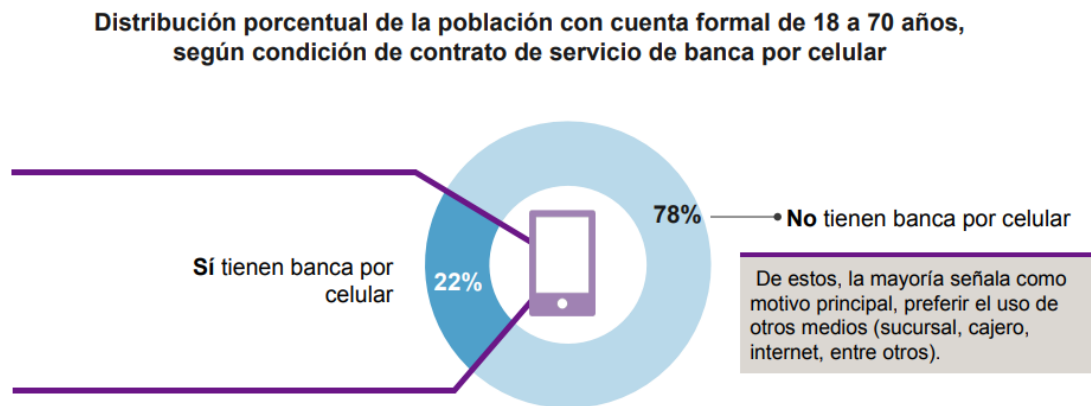
Gráfico 8: Tenencia de crédito

Tenencia de crédito



Fuente: Elaborado por CNBV e INEGI, 2019

Gráfico 9: Acceso a servicios financieros a través del celular

Acceso a servicios financieros a través del celular

Fuente: Elaborado por CNBV e INEGI, 2019

Como se puede observar en los datos presentados existe un avance para el tema de educación financiera, sin embargo, aún hay muchos aspectos que se pueden mejorar para desarrollo económico. Las necesidades actuales de educación financiera se hacen más evidentes cada día y es prioridad para las Pyme dar relevancia a este concepto dentro de su desarrollo, una mayor educación financiera aportara bases firmes para la elección de cada una de sus herramientas. Si bien los datos arrojados por la encuesta se enfocan en la población en general, las personas que ocupen puestos dentro de las Pyme son parte de esta población. Por otro lado, también podemos visualizar las áreas de oportunidad que tienen las Pyme para las necesidades del mercado.

Referente a estos datos es relevante la falta de decisiones financieras sustentadas que permitan un verdadero desarrollo a nivel empresa que aumente la esperanza de vida de la Pyme. Es así como se identifica nuevamente la importancia de proporcionar a las pymes, más que apoyos económicos, la capacitación y herramientas necesarias para dar un buen uso a esos apoyos, a esos financiamientos para que generen más que una deuda por pagar un desarrollo que tanto interno como externo, es decir tanto a nivel empresa, como a nivel economía.

El grado de importancia que se brinde a este aspecto incrementara los conocimientos y habilidades para realizar una adecuada y oportuna gestión financiera en cada organización. El siguiente apartado de la presente investigación proporciona información de la gestión financiera dentro de las pymes.

3.2 Gestión Financiera de Pyme

Es importante para esta investigación definir el concepto de gestión financiera, por lo cual se consideró como base los siguientes autores. (Córdoba, 2016) define que la gestión financiera es aquella disciplina que se encarga de determinar el valor y tomar decisiones en la asignación de recursos, incluyendo adquirirlos, invertirlos y administrarlos. Es así como la gestión financiera se encarga de analizar las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de las organizaciones, incluyendo su logro, utilización y control.

(Terrazas, 2009) comentó que la gestión financiera es la actividad que se realiza en una organización y que se encarga de planificar, organizar, dirigir, controlar, monitorear y coordinar todo el manejo de los recursos financieros con el fin de generar mayores beneficios y/o resultados. El objetivo es hacer que la organización se desenvuelva con efectividad, apoyar a la mejor toma de decisiones financieras y generar oportunidades de inversión para la organización”.

(Cabrera, Fuentes, Cerezo, 2017) mencionaron que la gestión financiera es una de las áreas tradicionales que comprenden un proceso de gestión y gerencia de cada organización indistintamente de su tamaño o del sector al que pertenezca dicha empresa. Se vuelve entonces indispensable realizar y ejecutar el análisis, decisiones y acciones a procesos de evaluación, en donde las mismas deben estar relacionadas con la estrategia y medios financieros que sean necesarios para sostener la operatividad de la organización y propicia al mismo tiempo el margen de utilidad para los accionistas.

Es por ello que la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos. Si se logra comprender que la gestión financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, a nivel de estructura de la financiación y a la política de los dividendos, esto lleva a pensar

que cada organización debe y puede definir sus objetivos estratégicos desde diferentes perspectivas, de acuerdo con sus necesidades. El objetivo de la gestión financiera para las organizaciones es hacer que la organización se maneje con eficiencia y eficacia, ya que se trata de propiciar un manejo técnico, humano y transparente en el proceso tan delicado de la administración y la asignación de los recursos financieros en las organizaciones.

Como se puede observar en las tres definiciones citadas, la gestión financiera es una actividad relevante para cada organización ya que su utilidad será prioridad para la toma de decisiones y al momento de ejecutar las acciones de acuerdo con las necesidades de cada tipo de organización dando mayor certeza mediante la eficiencia con la que se maneja la información. Sugiriendo entonces que la gestión financiera es fundamental para la creación de estrategias.

Sin embargo, la implementación de una adecuada gestión financiera requerirá de capacitación y adaptación a las necesidades de organizaciones de este tipo, Pyme, así como las especificaciones del contexto en donde se desarrollan. La gestión financiera para empresas grandes no tendrá el mismo uso que en empresas pequeñas, es por esta razón que es indispensable identificar necesidades, para que la gestión cumpla su objetivo de la manera más efectiva.

(Asdraldo, 2015) mencionó que las diferentes tendencias financieras, han sido diseñadas principalmente para responder a las necesidades de las grandes empresas. El artículo analizó en el contexto de las Mipyme la gestión general, estructura, problemática organizacional, así como la parte financiera, contables y de prospectiva financiera (incluyendo el este concepto herramientas de planeación, control y toma de decisiones financieras de manera adaptativa), lo cual nos da una perspectiva muy amplia acerca de la problemática y factores por resolver dentro del presente trabajo. En el artículo se visualizan tres metodologías de diferentes autores en donde las Pyme podrán encontrar una mejor visión de la realidad y a su vez convertir la gestión financiera en una práctica permanente y orientada, constituyéndose como una herramienta de carácter prospectiva.

Basados en esta referencia se puede decir, que la prospectiva financiera tanto interna como externa brindara a la Pyme la visualización de herramientas que le proporcionen estabilidad a sus estrategias o decisiones. La implementación adecuada de las metodologías

propuestas dará un sentido más enfocado a la gestión financiera y como se menciona siempre serán necesarias las consideraciones contextuales de la Pyme, a su vez y como punto relevante es que se deberá realizar un estudio comparativo y rentabilidad.

(Asdraldo, 2015) mencionó también los siguientes aspectos los factores externos de mayor consideración son aquellos referentes a las variables macroeconómicas y las correspondientes a las políticas de crédito, las cuales tienen un impacto determinante en la gestión del endeudamiento y sus costos asociados. Desde el punto de vista interno, se debe avanzar principalmente en la adopción de la contabilidad, el costeo y lo presupuestal, como un verdadero sistema de información para la toma de decisiones, su comprensión y utilización adecuada en tiempo real, además de entender que es necesario realizar algunas previsiones, que permitan visualizar la planeación financiera como una herramienta adecuada para orientar el desarrollo empresarial.

Dentro de una adecuada gestión financiera se encontrará implícito el oportuno análisis financiero, tomando como base la información de las herramientas implementadas. Por esta razón las Pyme deberán tener especial atención en la elección de las herramientas a implementar que arrojen información confiable, con la cual el análisis de sentido a cada decisión. Para esto como en otras empresas se deben tener en cuenta.

- Estados financieros
- Presupuestos
- Flujos de efectivo
- Capacidad de endeudamiento
- Administración de deuda y cobranza
- Indicadores de gestión financiera
- Evaluación de proyectos
- Administración de inventarios

Reiterando lo analizado en anteriores capítulos las Pyme se enfocan tanto en la parte comercial como en la parte operativa dejando de lado toda la administración financiera que es fundamental para cada decisión que se tome, y la cual, en su forma más simple, puede representar una enorme ventaja que sustente cada actividad operativa y genere una mayor esperanza de vida.

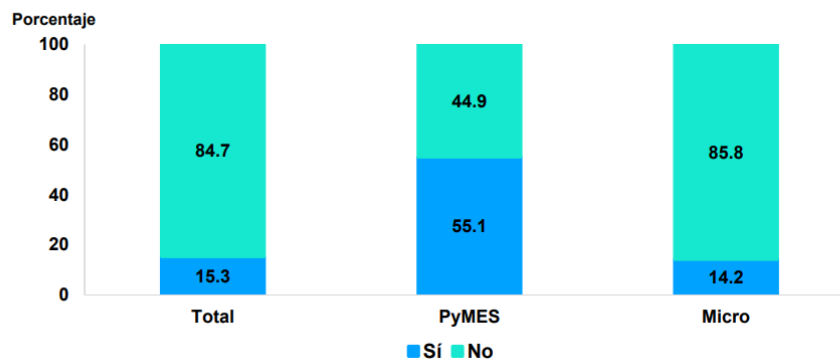
Estas decisiones a su vez impactaran para apoyar en la generación de valor dentro de la sociedad, si se tiene una administración adecuada se verá reflejado a niveles económicos, sociales y ambientales, dando paso a una generación de valor financiero, tal cual propone el presente trabajo.

Para continuar el análisis se toma como base la Encuesta Nacional de Productividad y Competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (ENAPROCE, 2018) (INEGI, 2019), que ayuda al país a dar seguimiento a la caracterización de estas organizaciones, podemos ubicar los principales factores que influyen para sus decisiones, y que serán necesarios en el área de gestión financiera para lograr un desarrollo, esto nos ayudara a visualizar el nivel en que los empresarios se encuentran interesados en este desarrollo, a continuación mencionamos las estadísticas presentadas.

Capacitación

Gráfico 10: Distribución del número de empresas que imparten capacitación por tamaño de empresa, 2017

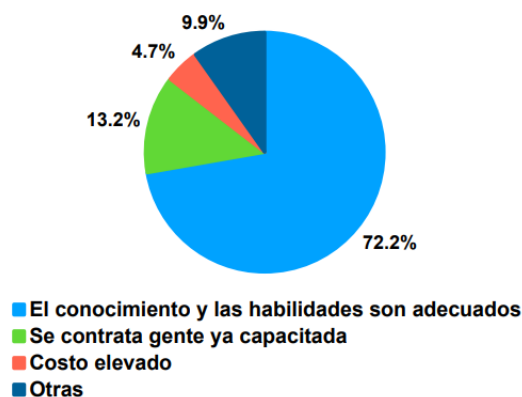
Distribución del número de empresas que imparten capacitación por tamaño de empresa, 2017



Fuente: Elaborado por ENAPROCE, 2019

El gráfico muestra las pequeñas y medianas empresas tienen un mayor porcentaje al momento de elegir impartir capacitaciones. Esto hace notar el interés que existe de mantenerse en constante aprendizaje y desarrollo, se visualiza que las pequeñas y medianas dan un gran peso a este factor.

Gráfico 11: Distribución del número de empresas que no impartieron capacitación según causa por año impartirla, 2017.

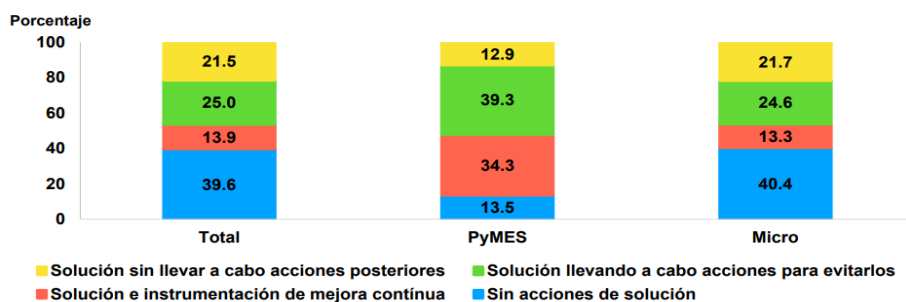


Fuente: Elaborado por ENAPROCE, 2019

La más representativa causa de porque no se imparten cursos es creer que el conocimiento y habilidades de cada organización son las adecuadas, entonces se deja de lado que la constante capacitación es básica y necesaria para cualquier organización.

Capacidades gerenciales

Gráfico 12: Porcentaje de empresas según las acciones que instrumentaron ante problemas presentados en el proceso de producción, por tamaño de empresa, 2017.

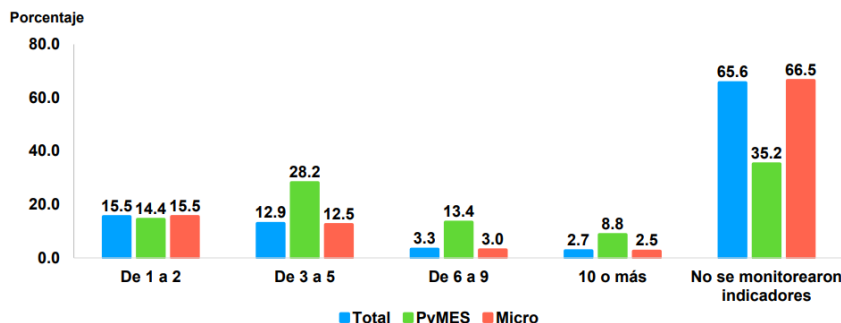


Fuente: Elaborado por ENAPROCE, 2019

Referente a las acciones frente a los problemas de proceso de producción, se puede notar que, aunque se solucionan no se toman acciones posteriores que permitan dar una continuidad.

Acciones

Gráfico 13: Distribución del número de empresas según los indicadores de desempeño que monitorean por tamaño de empresa, 2017

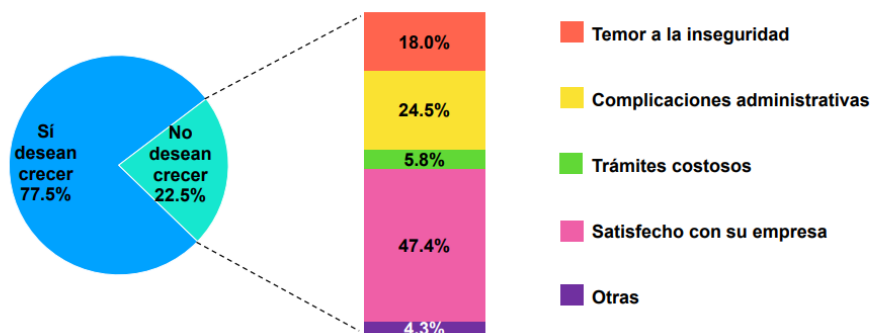


Fuente: Elaborado por ENAPROCE, 2019

Los indicadores de desempeño son de gran importancia para la organización, por esta razón es que la implementación de los mismos debe estar planeada estratégicamente para que arrojen la información adecuada en la toma de decisiones. En este gráfico se puede notar como las Pyme han puesto mayor atención a este factor, sin embargo, da la totalidad de la muestra solo pequeños porcentajes lo implementan.

Ambiente de negocios y regulación

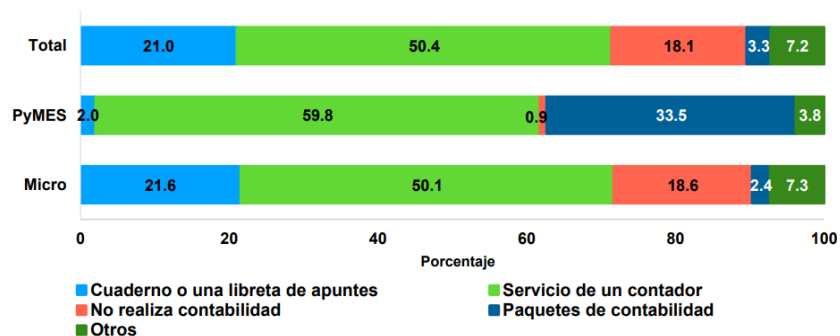
Gráfico 14: Distribución del número de microempresas según su opinión sobre el crecimiento de su negocio, y razón principal por la que no desean que estos crezcan, 2018.



Fuente: Elaborado por ENAPROCE, 2019

Aunque el número de empresas que desean crecer es visiblemente mayor al de las que no lo desean hacer, se destacan los factores mencionados para que no pretendan crecer. En este sentido quien realiza esta investigación identifica que influyen diversos factores sociales y culturales dentro del país en el que se elabora la investigación. Las razones mencionadas sugieren lo siguiente: se encuentran satisfechos, complicaciones administrativas y temor a la inseguridad son los principales aspectos en la ideología del empresario, según esta encuesta.

Gráfico 15: Distribución del número de empresas según la forma de registro de su contabilidad, 2018.

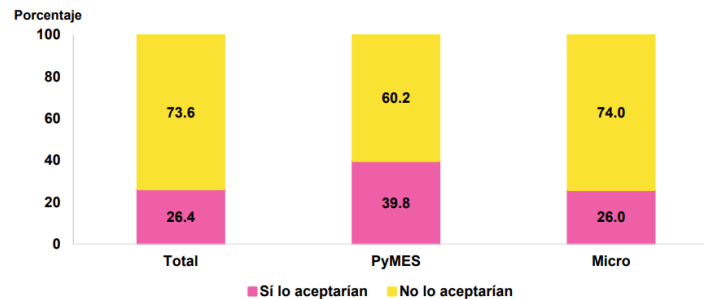


Fuente: Elaborado por ENAPROCE, 2019

Este gráfico es de vital importancia para los fines de esta investigación, ya que habla o adentra al tema de administración financiera en Pyme. Se puede notar entonces que la forma en que estas empresas registran su contabilidad o llevan a cabo la administración financiera es mediante los servicios de un contador, seguida en minoría por el registro en paquetes contables. Es importante destacar que tal cual parece no tienen más visión financiera que las que el contador o el paquete contable les pueda proporcionar.

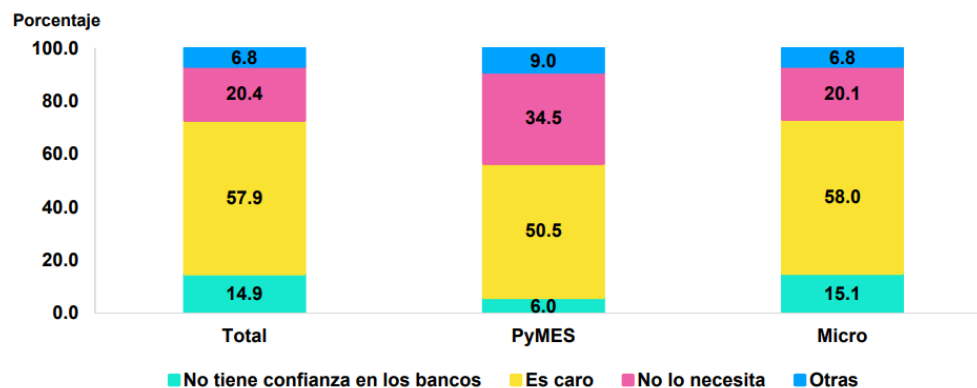
Apoyos gubernamentales y financiamiento

Gráfico 16: Distribución del número de empresas según su decisión ante el ofrecimiento de un crédito bancario, 2018.



Fuente: Elaborado por ENAPROCE, 2019

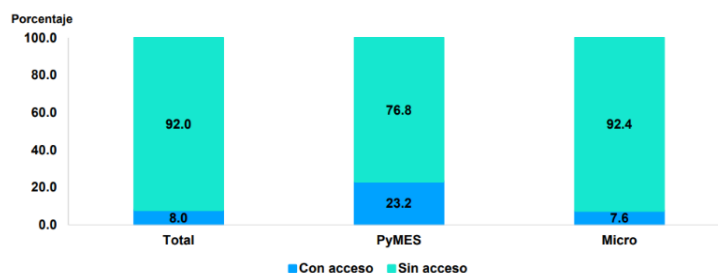
Gráfico 17: Distribución del número de empresas que no aceptarían un crédito bancario según la razón para no aceptarlo, 2018



Fuente Elaborado por ENAPROCE, 2019

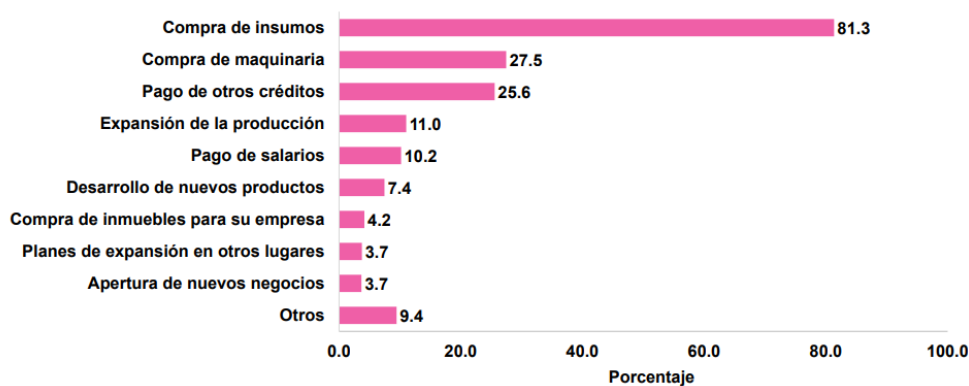
Otro de los temas eje en la investigación es el uso que se da a los financiamientos otorgados a las Pyme, los siguientes dos gráficos hacen notar que en principio la mayoría no aceptarían los créditos otorgados tomando como principal razón que lo consideran caro, como se nota en el segundo gráfico, esto da fundamento a una de las razones de esta investigación, el considerar que el financiamiento es caro es consecuencia a su vez de no tener un buen manejo del mismo u ocuparlo en proyectos que lo harán parecer caro, sin embargo esto es consecuencia de la falta de cultura y administración financiera.

Gráfico 18: Porcentaje de empresas según acceso al financiamiento por tamaño de empresa, 2017.



Fuente: Elaborado por ENAPROCE, 2019

Gráfico 19: Distribución de las empresas con financiamiento según el principal uso que le dieron a los recursos, 2017.

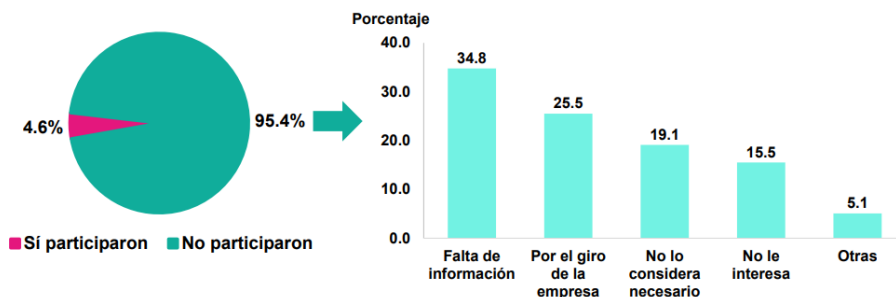


Fuente: Elaborado por ENAPROCE, 2019

Las gráficas anteriores muestran que la minoría del total tiene acceso al financiamiento y a su vez permiten ver en que son utilizados. En este caso la compra de insumos es la principal razón de uso y se destaca de esta manera que la operación es la que los lleva a estas decisiones más que la planeación de nuevos proyectos. Se debe indagar las formas de compra de insumos que dan al financiamiento para evaluar que tan benéfico resulta para las Pyme.

Cadenas globales de valor

Gráfico 20: Distribución del número de Pyme según su participación en cadenas globales de valor y razón por la que no participaron, 2016-2017.



Fuente: Elaborado por ENAPROCE, 2019

Gráfico 21: Porcentaje de Pyme que participaron en cadenas productivas globales según el principal beneficio obtenido, 2016-2017.



Fuente: Elaborado por ENAPROCE, 2019

Referente a la creación de valor mediante cadenas globales, se destaca que la importancia que se presta es mínima, es a su vez un nicho a explotar para las estrategias que se puedan implementar.

De esta manera se da sustento en las situaciones que dan estructura a la realización de esta investigación, al considerar de vital importancia identificar estas situaciones que permitan guiar a encontrar puntos débiles y fuertes para desarrollar y generar estrategias que ayuden a implementar una mejor administración financiera dentro de las Pymes.

3.3 Importancia de Finanzas para Pyme

Como se ha notado a lo largo de la investigación las finanzas dentro de las Pyme se convierten en una necesidad para su desarrollo y en consecuencia para su generación de valor, aquí se destaca su importancia, así como el papel que juegan para que una pyme se potencialice en el contexto económico actual.

Acerca de las finanzas en la Pyme moderna (Jiménez, Farley, Heidy, 2013) comentaron que se requiere de un gerente dinámico y hábil en la gestión administrativa, la información contable y las finanzas, con conocimiento de los días necesarios para cubrir el ciclo de caja y el capital que se requiere para operar a corto plazo, calculo necesario para determinar si va a alcanzar el dinero o si va a necesitar financiación y su valor exacto.

(Correa, Fernando, Ramírez, Castaño, 2008) mencionaron que las finanzas en específico para las Pyme involucran tres grandes decisiones empresariales: inversión, financiación y distribución de utilidades.

Desde esta perspectiva la gestión financiera de la Pyme deberá enfocar sus esfuerzos a estas decisiones, la información que proporciona los sistemas de información gerencial que sean elegidos para registro deberán proporcionar elementos adecuados para que sean suministro para estrategias y decisiones adecuadas.

(Gutiérrez, 2018) destacó que la creación de valor también ha sido llamada planeación financiera de largo plazo, y su interés principal es ayudar a seleccionar las estrategias que maximizan la riqueza de los propietarios. También mencionó que, aunque la creación de valor es un objetivo permanente de la dirección de empresas, el proceso de planeación financiera de largo plazo se realiza de manera ocasional, buscando definir con este el rumbo de la empresa. Proponen a su vez que en muchas ocasiones estas decisiones comprometen el futuro del negocio, por lo tanto, debe evaluarse con técnicas que permitan identificar cuál será la mejor decisión desde el punto de vista financiero.

Otro punto que destacó el autor es que la planeación funcional (tecnológica, de mercadeo, financiera, etc.) evalúa los planes de la empresa desde su punto de vista, pero al final la opinión que debe prevalecer es la financiera. Las estrategias se deben evaluar según el

valor que generan para los propietarios. Se especifica que dentro del libro se entenderá por planeación financiera el trabajo que se realiza a largo plazo en busca de la creación de valor (Gutiérrez, 2018).

Como se nota para la creación de valor dentro de la empresa se requiere de una planeación financiera a largo plazo, a su vez esta planeación será provocada por una gestión financiera adecuada, que engloba a personal capacitado, sistemas de información adecuados y herramientas de información adecuadas, al final estos elementos proporcionaran las estrategias que fundamentaran la creación de valor de la pyme, tema central de nuestra investigación. La importancia de las finanzas en la Pyme entonces tiene un relevante papel, que, si bien se ha dejado de lado, impulsará a este tipo de organizaciones, en todos sentidos, ya que también influenciará la planeación para otras áreas de la empresa, ya que a partir de la planeación financiera se dará sentido a las decisiones de otras áreas para un mejor actuar en cada decisión.

3.4 Desarrollo Financiero

El capítulo anterior engloba la importancia de las finanzas, el entendimiento de este concepto para cualquier empresario y gerencia de este tipo de organizaciones será la clave para el desarrollo financiero ya que en la implementación adecuada de los mismos encontraran el desarrollo para destacar en su gestión frente a otras Pyme y lograr a la vez la generación de valor, al conocer cada paso y decisión que se está tomando en la organización.

Como se observó en las estadísticas presentadas en ENAPROCE, 2018(INEGI, 2019) la intención de las Pyme es encontrar este desarrollo, la línea es delgada en tener la decisión de hacerlo, esto les permitirá destacar o ante la actual situación sobrevivir en un entorno desfavorable, tomar ventaja ante la competencia y aprovechar las oportunidades que se presenten de la mejor manera, todo esto gracias al dominio, seguridad, conocimiento y enfoque realista que tengan de su negocio. Es importante destacar también que la persona que desarrolle y utilice los modelos, metodologías y herramientas deberá estar capacitada para este trabajo, esto será fundamental para las decisiones adecuadas, y no dejar solamente a la deriva este tipo de decisiones.

Capítulo 4. Teorías Financieras: Enfoque Pyme

Aznar (2016) propuso que la valuación de empresas es un tema importante y fundamental para los grandes corporativos, un tema que da soporte y fundamento a la planeación estratégica y es la base de muchas de las decisiones a nivel financiero, así como de todas las áreas que integran a las empresas. Luego entonces si se aterriza todo este argumento a las Pyme mexicanas se identifican ciertas limitaciones, tales como:

- La mezcla habitual de los gastos, ingresos e inversiones del propietario con los de la empresa y que habrá que tener en cuenta y separar adecuadamente.
- La dificultad de disponer de información suficiente para el cálculo de determinados parámetros, en concreto y no en exclusiva, la tasa de actualización.
- Y por último la falta de diversificación y la falta de liquidez en la inversión.

La valuación de empresas resulta un tema complejo para los corporativos ya que deben estar implícitos los métodos que se elijan utilizar supuestos que den fundamento a cada uno de los factores que se estén calculando. Para ello se citan diversas teorías que a través del tiempo han fundamentado cada uno de los métodos que se pueden utilizar, y posteriormente aterrizarlos a las Pyme para su aplicación.

Para el presente trabajo es necesario incluir diversas teorías que enfoquen a encontrar el camino hacia las estrategias financieras que puedan contribuir a la creación de valor para medianas empresas. Posteriormente estos conocimientos se podrán llevar a los empresarios que podrán utilizarlos para la generación de estrategias a través del análisis de dicha información, y cumplir entonces con el objetivo de la presente investigación.

Así mismo se evalúan metodologías que puedan adecuarse a las necesidades particulares de una Pyme, estas metodologías deberán estar enfocadas al uso de las herramientas para la generación de valor.

Las administración y estrategias financieras son temas fundamentales para cualquier empresa, en el enfoque de la presente investigación se pretende hacer notar el soporte de esta aseveración. Para esto se recurrirán a diversas teorías que darán fundamento a este enfoque teniendo en cuenta que la mayoría de estas teorías se establecen para corporativos y el reto será aterrizarlo para aplicación a Pyme.

4.1 El valor, la Valuación y la Creación de Valor

Es importante para fines de la presente investigación establecer un enfoque de valor o valuación, esperando que los empresarios y dueños de Pyme puedan tener presente y definir un enfoque de su importancia. Se menciona entonces conceptos de valor dados por anteriores teorías desarrolladas, mismas que en la complejidad del hecho buscan dar una definición de valor como a continuación se menciona.

Diversas teorías se han enfocado en realizar una definición de valor que se satisfaga necesidades a través del tiempo. Han existido diversas corrientes en las que destacan autores encargados de dar enfoques para cada una de estas corrientes, de acuerdo con el contexto en donde han desarrollado su teoría.

Acerca de estas teorías (Di Filipino, 2006) analiza cada una de las corrientes teóricas en economía distinguiendo entre los enfoques de las teorías de valor. Propone entonces que el objeto de una teoría de valor económico es determinar los factores causales generales que afectan el proceso de formación de los precios relativos en los mercados de productos y de factores productivos (Di Filipino, 2006).

Entonces clasificando las corrientes económicas a través de las teorías de valor propone tres principales corrientes planteadas de la siguiente manera:

La primera de ellas consideró que el valor de una mercancía radica en que es un producto que contiene trabajo humano, y sus dos expresiones principales corresponden a Ricardo y Marx.

La segunda corriente, desarrollada por la escuela neoclásica, consideró que el valor económico de una mercancía radica en que es un bien económico, definido por su utilidad y escasez, las que son determinadas de manera autónoma e individual por cada consumidor o demandante. Por lo tanto, para los neoclásicos, los precios de los bienes finales de consumo se determinan de acuerdo con las preferencias marginales de los consumidores consideradas de manera agregada.

La tercera teoría consideró que el valor económico de una mercancía radica en ser el resultado de una transacción, o conjunto de transacciones sucesivas, en las que se expresa la voluntad de los contratantes en una medida que depende del poder que cada uno de ellos, definiendo que el poder del que se habla es el poder adquisitivo general mencionando que dependerá de muy concretas condiciones tecnológicas e institucionales que están históricamente determinadas.⁶

Sin embargo, Di Filipino mencionó que ninguno de los grandes nombres si se toma aisladamente sintetiza los rasgos esenciales de la teoría de valor, comenta que cada uno de ellos hizo contribuciones esenciales a la visión de valor económico que todavía se cristaliza en el campo teórico (Di Filipino, 2006).

Definir el valor entonces se torna algo complejo, sin embargo, es pertinente tener en consideración que el concepto que se considere para fines de la presente investigación debe alinearse a la valuación de empresas. Dentro de esta concepción se encontró que las definiciones de valor y valoración proporcionadas por AECA (Asociación Económica de Contabilidad y Administración), que tienen como tema principal precisamente la valuación de Pyme, proporciona los elementos necesarios para la presente investigación. A continuación, se mencionan estos conceptos y se destaca que son utilizados al momento de valorar una empresa.

1. Valor razonable de mercado (VRM) (*Fair Market Value*) o valor de mercado, precio más probable de un bien en un mercado abierto y competitivo en donde comprador

⁶Di Filipino, Armando (2006). Teorías del Valor Económico y de los Precios. (Reconsideración Crítica y Propuestas Alternativas). Apuntes del Cenes, 26(42),25-48, pág. 28-29 ISSN: 0120-3053

y vendedor se comportan económicamente de forma racional y están bien informados.

2. Valor de la inversión (VI) (*Investment Value*), valor estratégico de un bien que incorpora los efectos sinérgicos esperados por el inversor en el caso de una concentración empresarial.
3. Valor económico, intrínseco o fundamental (VF) (*Economic, Intrinsic or Fundamental Value*), valor de un bien sobre la base de las características inherentes a dicho bien, según son percibidas por el inversor.
4. Justo valor (JV) (*Fair Value*), es el valor de un bien previo a cualquier actuación que pueda afectar al mismo, esto es, tal cual.⁷

Se mencionó posteriormente dentro del texto de AECA que el valor no es otra cosa que el grado de utilidad o aptitud de las cosas para proporcionar bienestar o deleite o para satisfacer las necesidades. Comentando finalmente que el valor de una empresa es el grado de utilidad que esta proporcionada a sus usuarios o propietarios (AECA, 2005).

Posterior a estas definiciones también es importante mencionar el concepto de “valuación”, pues es eje de la presente investigación. Se tomó nuevamente como referencia el texto de AECA donde se dice que la valoración es un proceso por el cual asignamos valor a los bienes tratando de determinar el grado de utilidad que reportara a los usuarios o propietarios. Esto permite concluir que la valuación de una empresa es el proceso para determinar su valor para los usuarios, propietarios e inversores. (AECA, 2005).

Entonces al tener presentes estos dos conceptos podemos dar paso al concepto de generación de valor, se toma en cuenta que este será el grado de utilidad que esta proporcionada a sus usuarios y que la valuación ayudará a determinarlo, entonces a partir de esto se identifica como generar dicho valor en el caso de la investigación en las Pyme mexicanas seleccionadas.

⁷ AECA, 2005. Valoración Pymes. Valoración de empresas 7. Madrid

La Pyme se vuelve un sistema creador de valor económico cuando desarrollan dinámicas productivas y competitivas que les permiten enriquecer su contexto conectando a las personas con los mercados, en los cuales se encuentran los recursos requeridos para satisfacer las necesidades, a la vez que se enriquecen en el proceso (Ventocilla, 2004)

Las pequeñas empresas prosperan como sistemas creadores de valor cuando surgen y operan en contextos propicios y cuando ellos despliegan prácticas dirigidas al aprovechamiento de oportunidades que emergen en la compleja dinámica de los mercados (Ventocilla, 2004).

Estos dos conceptos proporcionados por el autor permiten establecer dentro de la investigación un concepto de generación de valor en donde se busca el aprovechamiento de oportunidades para satisfacer las necesidades dando creación de beneficios para los integrantes de la organización como la creación de riqueza dentro de la misma, y lograr fortalecerse en el mercado e internamente así como crear mediante estrategias ventajas competitivas para tener mayor fortaleza dentro de su economía para sí mismas y para su entorno.

Se resalta entonces los mencionados conceptos donde se observó la necesidad en la Pyme de mantener una generación de valor y fundamentado en esto es pertinente la elección de teorías que abran camino a la forma en que deberá implementarse dentro de cada organización dicha generación de valor. Para esto tomaremos las siguientes teorías que proporcionaran el enfoque necesario para llevar a cabo la valuación de Pyme mexicanas, así como la forma en la que dicha valuación contribuirá a la creación de estrategias.

4.2 Teoría de Herbert A. Simon y la Economía Organizacional

La teoría de Herbert A. Simon constituye un poderoso referente de comprensión sobre la economía organizacional y la teoría institucional, y su redescubrimiento puede ser importante para entender la heurística de las ciencias sociales contemporáneas (Earl y Elgar 2001) es uno de los estudios más completos sobre la proyección epistemológica de Simón.

Simón concibe la dinámica de la organización en términos de una evolución constante entre decisiones que son el resultado de un proceso de razonamientos de los agentes involucrados. La filosofía de las organizaciones corresponde menos a la identidad de un grupo de burócratas que a la realización cotidiana de objetivos acordados entre empresarios y trabajadores:

Herbert A. Simón concibe la tarea de la administración como una labor necesaria en la organización cuando asume de manera práctica la racionalidad en la toma de decisiones (en términos de los objetivos organizacionales). El criterio de racionalidad en la versión convencional subrayaba los resultados sobre los procesos; la racionalidad en el modelo convencional es como un dispositivo que traza los fines.

Pero, Simón consideraba que una de las mayores fortalezas para el crecimiento de las compañías era su capacidad de exponer abiertamente las posibilidades de tomar decisiones razonables que afectaran positivamente los intereses de jefes y subalternos, deliberando y examinando los medios. Por lo tanto, el referente primordial de las decisiones organizacionales no sería una junta de gobierno corporativo, sino una filosofía de acciones colectivas identificada de modo razonable por cada trabajador, en un ambiente laboral deliberativo (Simon 1991).

Esta teoría fundamenta dentro de esta investigación que las decisiones racionales son primordiales para la organización para lograr que los objetivos que se establezcan y acciones que se realicen sean aplicados de la manera que beneficien la organización.

De acuerdo con el interés de esta investigación la teoría racional de Simon-argumenta que para las organizaciones, la filosofía y los intereses de los integrantes serán pilares para las decisiones organizacionales, fundamentadas en esto la elección adecuada de las partes que tomaran esas decisiones. La integración en las Pyme de estos elementos será entonces el factor que fomenta la buena generación de decisiones que desembocará en la generación de valor.

La administración financiera entonces forma parte de esta integración, la elección de actores que evalúen estos aspectos en las decisiones financieras de la empresa será la parte que desarrolle la evaluación de aspectos que darán un buen fundamento a cada

decisión. De la misma forma da sentido a la capacitación continua de los gestores de las áreas involucradas para mantener decisiones racionales evitando afectar a la organización. A continuación, se menciona otro fundamento de esta teoría...La fuente reflexiva de la teoría de Simon es la racionalidad práctica. Explica que las decisiones corporativas son relevantes mientras puedan ser efectivas y entregar resultados. Sugiere que en el proceso de toma de decisiones hay básicamente tres etapas:

- a) Encontrar ocasiones en las cuales exista una decisión a tomar, lo que podemos asociar con una actividad de inteligencia en el sentido militar.
- b) Inventar, desarrollar y analizar posibles cursos de acción, lo que podría denominarse una actividad de diseño.
- c) Elegir un curso particular de acción de todas las opciones posibles, representando una actividad "de opción/elección" u "optativa".

En la guerra como en la vida de las organizaciones las decisiones pueden determinar un curso de acontecimientos definitivo. Las decisiones involucran estrategias selectivas que pueden resultar muchas veces subóptimas. Por esto, una organización depende de decisiones pequeñas y variadas tomadas a lo largo del tiempo.

Dentro de las Pyme bajo la perspectiva de quien desarrolla este trabajo, este proceso queda de lado tomando decisiones bajo en un desarrollo de prueba y error sin dar un sustento para la creación de una buena estrategia. La teoría de Simon establece como la organización depende de la racionalidad de estas decisiones.

Estas pequeñas y medianas organizaciones carecen en gran mayoría de un buen análisis para dar relevancia a estos factores, si bien es verdad que deben actuar en un entorno que los lleva a estas prácticas, la realidad es que el desarrollo de buenas decisiones será enormemente benéfico para la generación de valor dentro de la organización. (Simon 1991). Esta relación nos lleva a la siguiente teoría, Copeland y la generación de valor.

4.3 Teoría de Copeland y la Generación de Valor

Copeland habló de la necesidad de gestionar el valor, así como concentrarse en la generación de valor que crean las empresas tanto en la estrategia corporativa, como en las estrategias de las unidades de negocio (Copeland, 2003). Esta necesidad de la que habla el autor de la teoría de generación de valor fundamenta la importancia de la presente investigación. Tal cual se menciona en su libro, el propósito es desmitificar el campo de la valoración y clarificar las vinculaciones existentes entre la estrategia y las finanzas. Los autores de la obra proponen utilizar la valoración como una guía para la toma de decisiones empresariales sobre las líneas más convenientes para la empresa.

Los autores Copeland, Koller y Murrin han propuesto también la premisa fundamental de que el valor de una empresa procede de la capacidad para generar *cash flow* y rentabilidades sobre la inversión midiendo el *cash flow*, esto a su vez dará comunicación con las partes interesadas y en el mercado. Se menciona que antes las empresas deberán convertirse ellas mismas en gestoras activas de valor, así como comprender qué tipo de valor están creando y cómo lo están haciendo.

Otro aspecto relevante de la teoría es que las empresas más saneadas generaran economías más sólidas, mejores niveles de vida y más oportunidades. Permite que mediante el desarrollo de la presente investigación se pueda ayudar a las pequeñas empresas a la generación de valor mediante estrategias para ser entes más sólidos en las economías actuales, esto permite apoyar a sus países en el desarrollo de mejores oportunidades.

Copeland mencionó también que la influencia de los accionistas ha inducido a los directivos a centrarse en la creación de valor, considerándola como parámetro de medida más importante de los resultados empresariales (Copeland, 2002). Bajo este argumento el valor que pueda crear una empresa será la comunicación con su entorno involucrando a cada una de sus partes resultando la necesidad de un mayor enfoque para concentrarse en esta generación de valor. El presente trabajo fundamenta su investigación en esta necesidad, definir que la creación de estrategias a través de que identifiquen este parámetro de una forma vital para la entidad en que se desarrollan. Dichas estrategias estarán totalmente

enfocadas a la generación de valor tanto para los accionistas como para los participantes involucrados.

Para definir dichas estrategias es pertinente enfocarse en procesos adaptando y orientando la planificación, medición del rendimiento y los sistemas de compensación por incentivos al valor para el accionista, y comunicarse con los inversores en términos de creación de valor como propone el autor de la teoría convirtiendo esta gestión en una práctica rutinaria para la entidad en la toma de decisiones, los directivos podrán mantener una estrecha relación entre el rendimiento potencial de la creación de valor y el real tal cual mencionan los autores de la mencionada teoría.

La elección del gestor de valor tendrá un valor fundamental, la persona elegida para realizar dichas actividades será el encargado de ejecutar los planes y estrategias para mayor generación de valor, así como de incluirlos de una manera eficaz dentro de los objetivos de la organización. Esto implicará que se involucre dentro de todas las áreas del negocio, eligiendo parámetros, medidas y estrategias por unidad de negocio para enfocar hacia un mismo objetivo. A la vez deberá tener la capacidad de influencia en cada unidad de negocio para generar dicho valor.

La teoría permite notar la importancia de alinear las estrategias de la organización como las de cada unidad de negocio proporcionara la gestión adecuada para dicha generación de valor. Nuevamente se puede sustentar la presente investigación en esta propuesta, pues se establece la importancia de que las estrategias adecuadas, elegidas oportunamente de acuerdo a las necesidades, etapa de ciclo de vida, objetivo, filosofía logran el incremento de valor esperado. Tal cual menciona el texto aplicado en grandes corporativos ha dado grandes resultados, aplicado tanto a medianas y pequeñas empresas podrá dar un nuevo enfoque que propicie la generación de valor a todos los involucrados.

Se incluye dentro del texto los principios fundamentales para la creación de valor el ROIC⁸ contra costo de capital, mencionando que el beneficio económico se puede expresar como la diferencia entre ROIC y Costo de capital multiplicada por la cantidad del capital invertido.

⁸ ROIC (*Return On Invested Capital*)

Los autores mencionan del mercado, considerando que las expectativas no deben ser demasiado altas, ni demasiado bajas de lo contrario podrá verse afectado el precio de la acción. Se menciona para esto cinco lecciones clave para creación de valor.

- 1) En el mercado real se crea valor obteniendo una rentabilidad del capital invertido superior al costo de capital de oportunidad del capital.
- 2) Cuanto más pueda invertir para obtener rentabilidades superiores al costo de capital, más valor creara.
- 3) Le conviene seleccionar estrategias que maximicen el valor actual de la corriente de cash flow o de beneficios económicos esperados.
- 4) El valor de las acciones de la empresa en el mercado de valores es igual al valor intrínseco basado en las expectativas del mercado sobre el futuro rendimiento de la misma, pero las expectativas del futuro rendimiento puede que no sean un estimador imparcial del rendimiento real.
- 5) La rentabilidad que los accionistas obtienen depende ante todo de los cambios en las expectativas de futuro más que del rendimiento de la empresa en el presente.
(Copeland, 2002).

Las citadas lecciones son aportaciones fundamentales que se consideraran dentro de la presente investigación, enfocándolas a las pequeñas empresas deberán incluirse otras perspectivas que incluyan las necesidades para este tipo de empresas, a nivel mercado e interno.

Respecto a la forma de generar valor el texto refiere seis áreas en las que la empresa tiene que actuar para reforzar el enfoque en la creación de valor para el accionista. Para fines del presente trabajo se mencionan a continuación.

- 1) Tiene que combinar una aspiración llena de inspiración con unos objetivos cuantitativos exigentes vinculados a la creación de valor.

- 2) Debe establecer un riguroso enfoque para gestionar su cartera de negocios para generar el máximo valor, incluyendo, si fuera necesario, la determinación de realizar una reestructuración radical.
- 3) Tiene que asegurar que su diseño y cultura organizativos refuerzan el firme propósito de creación de valor.
- 4) Debe desarrollar una concepción profunda de alto nivel que permita definir los generadores clave de valor de cada uno de sus negocios.
- 5) Tiene que establecer un enfoque efectivo para gestionar los rendimientos de sus diversas unidades de negocio apoyándose en el establecimiento de objetivos muy cuidados y un control de los rendimientos muy exigente
- 6) Ha de encontrar formas de motivar a los directivos y a los empleados para que trabajen en la creación de valor, utilizando para ello la remuneración, las compensaciones financieras y otros incentivos (Copeland, 2002).

De acuerdo con los argumentos presentados por Copeland estas áreas son las fundamentales para realizar la vinculación necesaria en toda la organización y poder gestionar la generación de valor óptima, enfocándolas a cada una de las necesidades del negocio. Finalmente, se propone a los administradores financieros que se enfoquen a estrategias de las pequeñas empresas para que su actuar cotidiano se enfoque en los aspectos mencionados.

A continuación, se presenta el modelo para generación de valor presentado por Copeland:

Gráfico 22: Valor para el accionista



Fuente: Recuperado de: Valuation (Copeland, 2002)

En la propuesta de Copeland (2002) se mencionó que se deben combinar dos dimensiones para la generación de valor, la primera de ellas es la declaratoria de la misión y el segundo es el establecimiento de objetivos cuantitativos vinculados al valor, en el entendido de que la fijación de los objetivos son un vínculo importante para el futuro de la entidad. Para identificarlos es necesario el análisis financiero a continuación se detalla:

- Expectativas del mercado financiero (expectativas del crecimiento futuro, rendimiento sobre el capital invertido) analizando la información que arrojen los estados financieros
- Contexto del sector (para entender el entorno en donde se desarrolla la empresa)
- Modelos en los que inspirarse (mirar otras empresas que han gestionado con éxito y los logros que se han obtenido derivado de esta gestión). Copeland (2002)

Los indicadores establecidos deberán fijar metas de acuerdo con los objetivos que sean capaces de cumplirse y que puedan retar a la empresa, pero de una forma coherente en la que se puedan cumplir.

Para la definición de estos indicadores el texto sugiere que los indicadores estén alineados a los generadores de valor los cuales nos mencionan son una variable de rendimiento que tiene impacto en los resultados de un negocio. A continuación, se mencionan los aspectos clave para el establecimiento de los indicadores:

1. Los determinantes del valor tienen que estar directamente vinculados a la creación de valor para el accionista y su efecto debe repercutir de arriba abajo por todo el ámbito de la organización.
2. Los determinantes del valor tienen que incluir como objetivos en los indicadores, así como también medirse a través de ellos
3. Los determinantes del valor deberían dar cobertura al crecimiento a largo plazo, así como los rendimientos de explotación. Copeland (2002)

La elección de los determinantes de valor tendrá tres fases; identificación, asignación de prioridades e institucionalización. Cada una de estas fases tendrá elementos esenciales que incluyen los elementos necesarios para la creación de valor. Basado en el texto de Copeland a continuación los elementos principales de cada etapa.

1. Identificación: Diseño de árboles de decisión que vinculen sistemáticamente los elementos de explotación del negocio con la creación de valor, introduciendo vínculos cuantitativos y cualitativos incluyendo distintas perspectivas que fomenten la creatividad y complejidad. Los directivos deben involucrarse directamente.
2. Asignación de prioridades: Determinar que generadores de valor podrán causar un mayor impacto y el potencial de cada uno. En una primera etapa se debe construir un modelo de descuento de cash flow para probar la sensibilidad del valor generado, en la segunda etapa se debe analizar el número concreto de generadores de valor para determinar el potencial real y la facilidad de captación de cada acción de mejora

3. Institucionalización: Incorporación a los objetivos de la gestión de la empresa o de la unidad de negocios, después de su incorporación deben mantener una revisión periódica debido a que podrán cambiar en medida que las condiciones del mercado o las técnicas de gestión de la empresa lo hagan. (Copeland, 2002).

Posterior a esta elección la gestión de los indicadores será la parte fundamental para lograr la verdadera creación de valor mediante los métodos, herramientas y modelos que más convengan a la empresa en el caso del presente trabajo pequeña empresa. Es importante mencionar como se comenta en el libro que las elecciones de estos métodos y modelos dependerán de la situación en la que se desarrolle la empresa, de las necesidades que tenga y las aspiraciones que los representen.

Los modelos propuestos en el texto de Copeland para realizar las valuaciones son los siguientes:

- Modelo de descuento de *cash flow* (DCF) de empresa.
- Modelo de Beneficio económico
- Modelo del valor actual ajustado
- Modelos de valoración de opciones

Para realizar la elección de cualquiera de estos modelos se debe considerar las necesidades de la valuación o para que se ocupara dicha valuación, para fines del presente trabajo se tomara la consideración de generación de valor para las pequeñas empresas. A continuación, se considera como parte del presente marco teórico la guía rápida de valoración de empresas propuesta por Pablo Fernandez.

4.4 Valuación de Empresas

Para una adecuada elección del método de valuación Pablo Fernandez nos habla acerca de los métodos de valuación clasificándolos en cuatro grupos, considerando cuatro preguntas para poder elegir dentro de estos cuatro grupos.

Cuadro 2: Principales métodos de valoración

Principales métodos de valoración			
Balance	Cuenta de Resultados	Mixtos (Goodwill)	Descuento de flujos
Valor contable	Multiplos de:	Clásico	Free cash flow
Valor contable ajustado	Beneficio:PER	Unión de expertos contables europeos	Cash flow acciones
Valor de liquidación	Ventas	Renta abreviada	Dividendos
Valor sustancial	EBITDA	Otros	Capital Cash flow
	Otros múltiplos		APV

Fuente: Recuperado de guía rápida de valoración de empresas (Fernández, 2005)

Las preguntas propuestas por Fernández son las siguientes:

- 1) ¿Qué se está haciendo?
- 2) ¿Por qué se está haciendo la valuación de determinada manera?
- 3) ¿Para qué se está haciendo la valuación?
- 4) ¿Para quién se está haciendo? (Fernández, 2005)

La respuesta a las citadas preguntas contribuye a la elección adecuada de la metodología necesaria para cada empresa o para la situación para que ocupe dicha valuación. En el caso del presente trabajo como se mencionó anteriormente la elección deberá enfocarse en las estrategias para la generación de valor para encontrar los puntos clave para realizar dicha generación de valor.

Fernández mencionó también el siguiente cuadro donde describe los posibles casos para los que se necesitara una valuación, se encuentra dentro de estos eventos el enfoque estratégico para generación de valor. A continuación, se mencionan

Cuadro 3: Propósito de la valuación

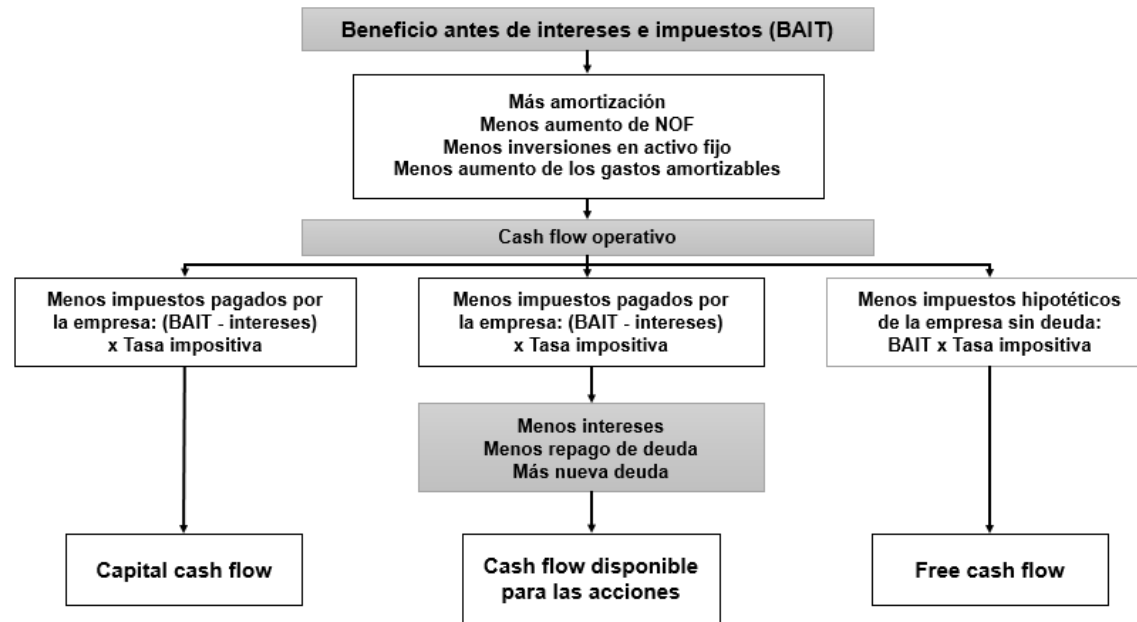
Propósitos de la valuación	
1. Operaciones de compra-venta	Para el comprador, la valuación le indica el precio máximo a pagar. Para el vendedor, la valuación le indica el precio mínimo por el que debe vender. También le proporciona una estimación de hasta cuánto pueden estar dispuestos a ofrecer distintos compradores.
2. Valuaciones de empresas cotizadas en bolsa	Para comparar el valor obtenido con la cotización de la acción en el mercado Para decidir en qué valores concentrar su cartera: aquéllos que le parecen más infravalorados por el mercado. La valuación de varias empresas y su evolución sirve para establecer comparaciones entre ellas y adoptar estrategias.
3. Salidas a bolsa	La valuación es el modo de justificar el precio al que se ofrecen las acciones al público.
4. Herencias y testamentos	La valuación sirve para comparar el valor de las acciones con el de los otros bienes.
5. Sistemas de remuneración basados en creación de valor	La valuación de una empresa o una unidad de negocio es fundamental para cuantificar la creación de valor atribuible a los directivos y empleados que se evalúa.
6. Identificación y jerarquización de los impulsores de valor (value drivers)	Identificar las fuentes de creación y destrucción de valor
7. Decisiones estratégicas sobre la continuidad de la empresa	La valuación de una empresa y de sus unidades de negocio es un paso previo a la decisión de: seguir en el negocio, vender, fusionarse, ordeñar, crecer o comprar otras empresas.
8. Planificación estratégica	Decidir qué productos/líneas de negocio/ países/clientes... mantener, potenciar o abandonar. Permite medir el impacto de las posibles políticas y estrategias de la empresa en la creación y destrucción de valor.
9. Procesos de arbitraje y pleitos	Requisito a presentar por las partes en disputas sobre precios La valuación mejor sustentada suele ser más próxima a la decisión de la corte de arbitraje o del juez (aunque no siempre)

Fuente: Recuperado de Guía rápida de valuación de empresas (Fernandez, 2005)

Se observó que los diferentes propósitos pueden establecerse de acuerdo con una necesidad. Para efectos de esta investigación se considerarán los puntos: 5, 6, 7 y 8 mismos que hacen referencia a identificar fuentes de creación de valor, indicadores que midan dicha creación de valor, así como las estrategias con propósito, decidir estrategias por negocios, países o clientes. Buscar las estrategias para generar ese valor será el enfoque que se busca mediante esta investigación para las pymes. Al definir este propósito se deberá realizar la elección del método más útil para realizarlo. Fernández (2005) comentó que el método más apropiado para la valuación de una empresa es el basado en el descuento de los flujos de fondos futuros esperados, ya que el valor de las acciones de una empresa ya que su continuidad proviene de la capacidad de esta para generar dinero (flujos) para los propietarios de las acciones.

Para efectos del presente trabajo se puede considerar valorar a la Pyme por el método que sugiere el autor, al no ser empresas que cotizan en bolsa para algunos de los métodos mencionados carecen de elementos para realizar la valuación, sin embargo, el método sugerido cuenta con los factores que este tipo de organizaciones cuentan o pueden administrar fácilmente. También ayuda a definir esos generadores de valor enfocados para identificar las estrategias necesarias que permitan a sus directivos tomar decisiones pertinentes para la creación de valor para la organización. Fernández propuso que se utilizan dos definiciones de *cash flow* (*flujo de caja*): el *cash flow* para las acciones y el *free cash flow* (*flujo libre de caja*). También se utiliza el *capital cash flow* y mediante esto establece que una empresa mejora y que genera riqueza para los accionistas cuando los *cash flow* mejoran (Fernández, 2005).

Se propone en el texto un diagrama para identificar las diferencias en los distintos tipos de flujo. De acuerdo con lo presentado por el autor podemos observar que para efectos de este trabajo el *free cash flow* podrá adaptarse a las necesidades de información con las que cuenta una Pyme, para lo cual se debe tener especial atención en los datos de estados financieros que se utilicen y la información que derive de los mismos, para lograr de esta manera que los beneficios no sean alterados por factores que puedan distorsionar la información que sustente el valor real de la empresa. Esta resulta una parte fundamental dentro del cálculo de los flujos que puedan construir las Pyme ya que están expuestas a tener esta información aún más distorsionada que grandes corporativos puesto que la falta de administración o interés en dicha información.

Cuadro 4: Tipos de flujos (*cash flow*)

Fuente: Recuperado de Guía rápida de valoración de empresas (Fernandez, 2005)

Al tomar en cuenta estas teorías se puede definir como base principal de la presente investigación el cálculo del *cash flow* como principal indicador que nos permitirá identificar los factores necesarios para la generación de valor, puesto que a partir de la forma más elemental de este cálculo nos percataremos de los otros indicadores que dentro de la gestión financiera y administrativa nos llevarán a identificar los aspectos principales de cada organización para la generación de valor.

Es importante destacar que estas teorías fundamentan el actuar y gestión que se pueda llevar a cabo en cualquier organización, parte fundamental de esta situación es hacer conscientes a los dueños y gerentes de las Pyme que la generación de valor para su empresa en mucho dependerá de identificar indicadores y la gestión adecuada de los mismos, así como la administración financiera adecuada proporcionara la información necesaria para identificar los puntos para que se puedan implementar las estrategias necesarias que propicien la generación de valor misma que se verá reflejada en el mercado.

Capítulo 5. Finanzas Corporativas Aplicadas a Pyme

Posterior a las teorías descritas en el capítulo cuatro, se observa la necesidad de la valuación dentro de las organizaciones sin importar el tamaño que tengan, ya que será eje o ayudara a la comunicación con su entorno para fomentar de manera constante la evaluación de los indicadores que se elijan para realizarla creando hábitos sanos dentro de las organizaciones.

Como se identificó en el marco teórico las valuaciones se enfocan en grandes corporativos. Este capítulo pretende describir la forma para aterrizar a las Pyme la información sugerida y lograr que los dueños o gerentes de estas organizaciones aterricen los elementos necesarios que los lleven a la generación de estrategias para aumentar el valor tal cual sugiere el objetivo de la presente investigación.

Se ha elegido la valuación como eje principal de la creación de estrategias para la generación de valor, se tomaron los puntos fundamentales de la valuación para realizar el análisis de cada Pyme, es de importancia fundamental para quien realiza la presente investigación crear conciencia en los dirigentes de estas organizaciones de la importancia del uso de estos elementos que se encuentran infravalorados o con nula atención en muchas ocasiones por parte de los mismos.

A continuación, se describen cada uno de los elementos que suscriben para la ejecución e implementación, así mismo se proponen factores que persuadan y puedan ejecutarse de una manera orientada a las necesidades de cada Pyme.

5.1 Descripción del Negocio

Uno de los aspectos fundamentales para la creación de valor es partir de un primer punto en donde se identifica que para tener esta información resultara conveniente saber la identidad de la Pyme y hacia donde se pretende llegar. Para cumplir este requisito será necesario que constantemente se tenga presente la descripción del negocio de la empresa en donde se defina el modelo de negocio que se tiene, historia, filosofía, organigrama. Se

deben destacar los logros que se han tenido a lo largo de su vida. En qué etapa del ciclo de vida se encuentra, cuáles son las ventajas competitivas.

Se debe destacar también la ubicación o si cuenta con sucursales en donde se encuentran ubicadas. Las líneas de negocio y destacar los productos o servicios que ofrece.

Esta información debe presentarse constantemente e identificarse de manera adecuada cotidianamente para que sea actualizada y no olvidada en el día a día esto será parte de la comunicación que se tenga con el entorno (clientes, proveedores, mercado, inversionistas) y también ayudara que los integrantes del equipo consideren siempre esta información.

Este primer aspecto será fundamental en la aplicación a las Pyme persuadir a los dueños o gerentes de una actualización habitual será el primer reto, y uno de los primeros consejos para poder llevar a cabo una congruente valoración del negocio, permitirá a la vez tener un punto de partida y un enfoque para la elección y gestión de las estrategias, alineándolas en todo sentido a esta descripción.

La concepción de los factores internos de la organización por parte de todos sus integrantes podrá establecer un lenguaje necesario para continuar con el siguiente aspecto del análisis para la valuación.

5.2 Análisis de Industria y Posición Competitiva

Después de un reconocimiento interno la descripción del entorno en el que actúa la empresa será el siguiente análisis de relevante importancia para la valuación. En muchas Pyme este análisis resulta innecesario y regularmente no se lleva a cabo, Esto resulta un grave error pues la información que nos arroje el análisis representara conocer el entorno en el que se actúa, definiendo las ventajas competitivas y posicionamiento del producto o servicio frente a la competencia. Conocer a los competidores y amenazas de nuevos productos.

El análisis de la industria también ayudara a evaluar en qué posición se encuentra la empresa de acuerdo a su industria y brindara información oportuna que servirá como parámetro de las estrategias que se puedan definir al evaluar indicadores de las empresas

frente a los propios de la organización. Ayudará a definir el comportamiento de los actores involucrados y también servirá para generar ideas en las acciones y papel que desempeñe la organización.

El principal desafío para las Pyme es definir el sector al que pertenecen e identificar los aspectos necesarios de grandes corporativos a sus necesidades, para lograr que la información o su aportación a la economía se considere de manera que puedan influir los datos necesarios de otras empresas para las suyas.

En este punto también deberán evaluarse indicadores económicos propios del país en donde actúa la empresa que será de relevante importancia para considerar el comportamiento del mercado alineándolo con los objetivos y visión del modelo de negocio, es decir hacia dónde va la empresa.

Dentro de este análisis también se propone realizar el análisis FODA⁹⁹ y análisis Porter, ambas herramientas definirán un curso de acción y en mucho darán enfoques necesarios para la creación de estrategias para la generación de valor.

5.3 Análisis Financiero

Al concluir los análisis anteriores se lleva a cabo el análisis financiero con la información que cada una de las empresas otorgue para la investigación, considerando que el nivel de administración de dicha información será diferente para cada una de ellas y a partir de esta información se aplicaran las herramientas de análisis pertinentes para poder definir estrategias.

Tal cual se menciona en el capítulo de marco teórico la metodología de flujos de efectivo será la elegida para el análisis de cada una de las empresas que evaluamos. Esto dará la oportunidad a la investigación de ver cada una de las cuentas que manejan en sus principales estados financieros permitiendo valorar que tan oportuna es la utilización de esta herramienta en cada uno de los casos. Esto con la intención de considerar si independientemente del nivel de administración de la información financiera con la que

⁹⁹ FODA(Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)

cuenta la Pyme es posible definir estrategias a partir de la misma, con el fin de concientizar a los empresarios den el hábito de mantener la buena administración de su información financiera.

Para el análisis financiero se considera de igual manera la evaluación aplicando análisis vertical y horizontal de estados financieros, balance general y estados de resultados y de las razones financieras, así como ROE, ROA y ROIC para comparar la información obtenida con la información de la industria y considerar esta información para la generación de las estrategias. Posterior a esto se realiza la valuación considerando los flujos obtenidos a través de los estados financieros.

5.4 Valuación para Pyme

Es importante para la investigación la parte referente a la valuación de cada Pyme es la parte que requiere de mayor atención, puesto que como se ha identificado en previas investigaciones realizar valuación para Pyme es complejo debido a la falta de información que se puede presentar para las mismas.

Como se describe en el capítulo referente al marco teórico en donde se mencionan algunas metodologías para la valuación, se elige para la presente investigación la metodología de flujos descontados que se ha aplicara a las Pyme analizadas para demostrar que tan factible es aplicar esta metodología y mediante ella cada una de las Pyme puedan definir mejores estrategias y fundamentando que la aplicación de esta metodología dependerá del nivel de administración financiera que se tenga en cada una de las empresas analizadas.

Es importante resaltar que la información de mercado o referente a datos para medir la volatilidad del comportamiento de algunas de las variables que se calculen para la valuación debe ser identificada en función del acceso que puedan tener los empresarios a dicha información, así como considerar que tan necesario deberá ser dicho acceso a información para cada una de las Pyme.

De acuerdo con investigaciones previas esta parte tanto de acceso como de conocimiento de los datos necesarios para realizar valuaciones o análisis financiero resulta ser complejo

para cada uno de los empresarios, sin embargo, se asume que la posibilidad de obtener esta información y poder interpretarla de manera correcta tendrá eventualmente un impacto positivo al momento de generar las estrategias para las decisiones en la empresa.

5.6 Estrategias para Generación de Valor

A partir de todos los análisis presentados para cada una de las empresas y considerando la información analizada se presenta una propuesta de estrategias para cada una de ellas y se destacan los beneficios que resultan del análisis de esta información.

Es preciso mencionar que a partir de esto se hace posible la generación de valor para cada empresa, al mostrar como la relevancia de cada aspecto del análisis es oportuna para cada decisión, y concientizar a partir de esto a cada uno de los empresarios en realizar una práctica habitual de este proceso y considerar la valuación incluso como una herramienta para medir su generación de valor tal cual se ha podido observar en algunas de las funciones de la valuación que se presentan en la información teórica de la presente investigación.

Las estrategias diseñadas a partir de todo este análisis tendrán una mayor inversión económica y de tiempo sin embargo darán mayor fundamento y conocimiento interno y externo del negocio, a nivel cuantitativo y cualitativo, proporciona mayor solidez en cada decisión.

Entonces concientizar al empresario de la valuación ideada para generación de valor dará la oportunidad a cada Pyme de identificar los detonadores de valor en su empresa y se espera que a partir de la identificación de estos podrán definirlos como medidores para mantenerlos en constante evaluación y mejora, para desarrollo y crecimiento de la empresa definiendo un mejor papel de su empresa en la economía mexicana.

Las estrategias a partir del análisis financiero se vuelven entonces de un papel vital para cada una de estas empresas. En siguiente capítulo se aplica cada uno de los puntos definidos en este capítulo, estructurados como a continuación se propone de manera que proporcione a los empresarios una propuesta de análisis que permita identificar los puntos específicos para poder llevar a cabo la aplicación de todas las herramientas mencionadas.

5.7 Estructuración para Análisis

A partir de los puntos anteriores podemos estructurar algunos aspectos que serán fundamentales para el análisis que se aplicara a las empresas, proponiendo de esta forma a las Pyme un eje donde puedan identificar los elementos necesarios para realizar el análisis que se llevara a cabo.

Inicialmente se identifica los estados financieros con los que cuente la empresa analizada, buscando en inicio Balance general, Estado de resultados, Estado de flujos de efectivo, Estado de variaciones en el capital contable. En caso de no identificar ninguno de los anteriores para efectos de la presente investigación se ha solicitado los ingresos y egresos de la empresa para de esta forma lograr identificar un flujo con el que se pueda realizar análisis para sustentar estrategias para generar valor.

Identificados entonces los estados financieros se inician análisis mencionados en el capítulo de los cuales se requerirán fuentes de información oportunas que permitan nutrir dichos análisis, es importante entonces identificar las fuentes de información complementaria que se mencionan a continuación.

Dentro de las fuentes de información complementarias es importante mencionar que, para un acceso oportuno a los empresarios, se podrán apoyar en informes confiables que se presenten para la industria correspondiente tanto por las cámaras que rijan cada industria o por las empresas principales de la industria. Se deberá entonces identificar que esta información será de tipo cuantitativa y cualitativa. En el caso de la información cuantitativa para comparación se podrá identificar en los informes realizados por empresas líderes en el sector donde se realiza la publicación de su información financiera, otra opción será que al ser empresas públicas podrán encontrar en páginas como la de la BMV (Bolsa Mexicana de Valores), en donde incluso se encuentran otros elementos que ayuden en el análisis. Es importante para la presente investigación hacer notar que se ha optado a lo largo de la misma obtener esta información de fuentes que puedan ser accesibles para el empresario pensando en todo momento en que puedan identificar las herramientas que les serán de utilidad y sugiriendo involucrarse con ellas cotidianamente posterior a identificar sus necesidades.

Entonces continua el análisis financiero primero en forma vertical y horizontal y posteriormente las principales razones financieras mismos que se adecuan a la información financiera que presenta cada una de las empresas. Después de haber aplicado los cálculos correspondientes para este análisis se requieren estados financieros de las empresas líderes del sector sugiriendo aplicar el mismo análisis para realizar una comparación del comportamiento que tiene la empresa analizada, de esta forma se tendrá un punto clave para establecer estrategias de acuerdo con la información de la industria a nivel de este análisis.

Posterior se llega a la parte de valuación que en ciertos puntos ha establecido retos para a la presente investigación. Al haber analizado las referencias teóricas que han aportado gran fundamento a este cálculo, se ha podido identificar las limitaciones de información que puede representar un reto para cada Pyme. Es importante mencionar que para el cálculo de la valuación se llevó a cabo la siguiente metodología.

Propuesta metodológica para la valuación.

- 1) Se eligen los estados financieros (Balance general y Estado de resultados)
- 2) Se realiza la proyección de cada una de las cuentas de los estados financieros mencionados, para esta proyección es importante el análisis de cada cuenta. En inicio es importante mencionar que la administración financiera tendrá el papel fundamental en esta proyección, ya que entre mayor sea el nivel de una buena gestión de la misma mayor certeza tendrá la información que se proyecte, es decir si los estados financieros se alimentan de información oportunamente registrada, la veracidad de la información será mayor, al proyectar cada una de las cuentas y contribuir a mayor fiabilidad en la proyección. Después de establecer este argumento se procede a realizar los estados financieros proforma. Para fines de la presente investigación realiza la proyección por la metodología de regresión lineal en la mayoría de las cuentas, tomando como variable la cuenta de ventas de la empresa contra las ventas de la industria, logrando proyectar 3 años, es importante mencionar que el horizonte de tiempo para la cada empresa se definirá de acuerdo con la etapa de vida en la que se encuentre. Y entonces se continúa proyectado cada cuenta.

- 3) Al finalizar la proyección se realiza el cálculo de los flujos de efectivo y se consideran los elementos que a continuación se mencionan.

NOPAT (Net Operating Profit Amortization and Taxes) = Beneficio Operativo después de impuestos

$$\mathbf{NOPAT = Utilidad operativa o EBIT - Impuestos}$$

Capex (Capital expenditure) = Gasto en capital (gasto que se realizar en mejora o adquisición de activos productivos)

Para efectos de la investigación al no contar con este cálculo proporcionado por empresas y al observar que es una constante en Pyme no contar con el mencionado dato, se propone el cálculo del CAPEX, se utiliza la siguiente formula

$$\mathbf{CAPEX = (Intangible neto actual - Intangibles neto año anterior) + Amortización}$$

WK (Working capital) = Capital de trabajo

$$\mathbf{WK = Activo circulante - pasivo a corto plazo}$$

WK non cash (Working capital) = Capital de trabajo

$$\mathbf{WK non cash = (Activo circulante - efectivo) - (Pasivo corto plazo - deuda financiera)}$$

Δ WK non cash = Incremento en el capital de trabajo (Incremento del año anterior al año actual)

Así mismo se debe identificar el valor de depreciación y amortización. Al tener identificados los elementos anteriores provenientes de la información proporcionada por los estados financieros se procede al cálculo de los flujos como a continuación se menciona.

$$\mathbf{FCFF = NOPAT + DyA - CAPEX - \Delta WK non cash}$$

$$\mathbf{FCFE = Utilidad Neta + DyA - CAPEX - \Delta WK non cash}$$

- 4) Después de obtener los flujos de efectivo se realiza el cálculo de las tasas de descuento para poder traer los flujos futuros a valor presente y poder obtener la valuación. Para esto se aplica la siguiente metodología, se toma como ejemplo el caso de la primera empresa analizada.

Costo de deuda (Kd)

- i. Cálculo de deuda a largo plazo, tomada del Balance General del último año en el caso de la empresa distribuidora farmacéutica año 2020

Tabla 2: Calculo pasivo a largo plazo ejemplo empresa distribuidora farmaceutica

PASIVO	
A largo plazo	
Préstamo de Laboratorio Lemman	1,370,112
Préstamos de socios	464,000
Préstamo de Banca Afirme	4,139,762
Préstamos diversos	-
	464,000
Deuda Total	6,437,874

Fuente: Elaborado propia con referencia a estados financieros proporcionados por la empresa distribuidora farmacéutica

- ii. Tomar el costo financiero del Estado de resultados del último año en el caso de la empresa distribuidora farmacéutica año 2020

Tabla 3: Calculo pasivo a largo plazo ejemplo empresa distribuidora farmaceutica

Estado de resultados	
Costos financieros	484,079

Fuente: Elaboración propia con referencia a estados financieros proporcionados por la empresa distribuidora farmacéutica

- iii. Se divide el costo financiero entre el total de la deuda a largo plazo, posteriormente se considera la tasa impositiva (ISR) en este caso el 30% para aplicar la siguiente formula:

$$kd = kd * (1 - t)$$

$$kd = \frac{484,079}{6,437,874} = 7.52\%$$

$$kd = 7.52 * (1 - .30)$$

- 1) Se obtiene el Costo de la deuda (Kd)

$$\mathbf{kd = 5.26\%}$$

Cálculo del Costo del capital propio (ke) por CAPM

Para el cálculo del ke se utiliza la siguiente formula

$$ke = Rf + ((\beta * (Rp - rf)))$$

En donde:

ke = costo del capital propio

Rf = tasa libre de riesgo

β = beta (Riesgo)

Rp = Riesgo de mercado

Para calcular cada uno de los siguientes componentes se determinó lo siguiente:

- iv. Para la tasa libre de riesgo (Rf), se consideró tasa CETE 28 días al 31 de Dic 2020 por 4.24%
- v. Para el cálculo de la Beta al no ser una empresa que cotiza en bolsa, se consideró la beta y nivel de capitalización de las empresas Corporativo Fragua y Farmacia Benavides, para des apalancarla y posteriormente apalancarla a la estructura de deuda de la empresa analizada mediante la siguiente fórmula.

$$\beta = \beta_u * (1 + (1 - t) * \left(\frac{D}{E}\right))$$

Se consideran para la sustitución los siguientes datos

Tabla 4: Calculo beta sintética para la empresa distribuidora farmacéutica

Calculo Beta					
Sector			Capitalización	% Total	
Corporativo Fragua	0.06	0.06	15,792.940	100.3%	0.06015121
Farmacia benavides	0	0 -	39.70	-0.3%	0
			15,753	1.00	0.0602

Fuente: Elaboración propia, 2020

Para la estructura de deuda se toma los valores presentados en los estados financieros de la empresa analizada, considerándose entonces el valor en libros de la siguiente manera:

Tabla 5: Estructura de deuda

Estructura distribuidora		2020	
30.00% t		Deuda	D 6,654,633
86.9% D		Capitalización Valor en Libros	E 44,159,109
13.1% E			E/(D+E) 86.90%
			D/(D+E) 13.10%

Fuente: Elaboración propia con referencia a estados financieros proporcionados por la empresa distribuidora farmacéutica.

Entonces se sustituyen los valores obtenidos para la obtención de la Beta, obteniendo el siguiente resultado.

$$\beta = \beta_u * (1 + (1 - t) * \left(\frac{D}{E}\right))$$

$$\beta = 0.0652 * (1 + (1 - 0.30) * \left(\frac{0.1310}{0.8690}\right))$$

$$\beta = 0.07$$

Entonces ya se cuenta con dos de los elementos principales de la fórmula.

vi. El siguiente paso es el cálculo de Rp.

Se calcula el Premio de Riesgo Histórico para posteriormente tomar la prima de riesgo de Estados Unidos como mercado desarrollado más un spread por la prima de riesgo de un mercado emergente (México), el spread se determinó por medio de la desviación estándar relativa que representa el diferencial de la volatilidad de los índices de mercado de ambos países.

*Tomar el promedio de la variación del IPC a 10 años para (Rm), posteriormente se toma el precio último del año actual y el precio último del primer año para calcular Rm y Rf. En el primer cálculo IPC contra Cete y en el segundo IPC contra Bono M. de esta manera se tiene el Rp histórico.

Tabla 6: Calculo Rp para promedio

	<i>10 años</i>		<i>10 años</i>
	2011-2020		2011-2020
Promedio=	1.69%	Promedio=	1.69%
Rm=	1.74%	Rm =	1.74%
Rf=	4.92%	Rf =	6.00%
Risk Premium=	-3.18%	Risk Premium=	-4.26%

Fuente: Elaboración propia, 2020

*Posteriormente se considera la variación del IPC y SP500 para calcular la desviación estándar relativa, realizando la división de la desviación anual del IPC entre la desviación anual de SP500. Después se utiliza esta desviación para multiplicar por el riesgo país del mercado de Estados Unidos y poder calcular el Riesgo país del mercado mexicano, multiplicando por la desviación estándar relativa. Posteriormente se considera el promedio de la inflación de México y Estados Unidos y así calcular el riesgo país, promediándolo con el Rp histórico y después promediar ambos para obtener el Riesgo de mercado.

Tabla 7: Cálculo Rp

Desvest sem IPC=	2.20%		
Desvest sem S&P500=	2.17%		
Desvest IPC anual =	15.87%		
Desvest S&P500 anual =	15.67%		
Desvest relativa=	1.0127		
		Tbill	Tbond
RP USA		7.68%	4.74%
RP MEX		7.78%	4.8%
Inflación Mex	0.04		
Inflación USA	0.02		
RP MEX pesos	10%	7%	
Rp Histórico	-3.18%	-4.26%	
Equity Risk Premium	3%	1%	
Rp=	2.41%		

Fuente: Elaboración propia, 2020

Ahora que se tienen todos los elementos podemos sustituir en la fórmula para el cálculo del costo de capital.

$$ke = Rf + (\beta * Rp)$$

$$ke = 0.025 + (0.07 * 0.0241)$$

$$ke = 5.41\%$$

Cálculo de WACC

Para el cálculo del Costo promedio de Capital se utilizó la siguiente fórmula.

$$WACC = Ke * (E/(D + E)) + Kd * (D/(D + E))$$

Para la cual contamos ya con todos los componentes anteriormente calculados y podemos entonces sustituirlos de la siguiente manera.

$$WACC = (4.12 * 13.1) + (5.26 * 86.9)$$

$$WACC = 4.268 \%$$

Tabla 8: Calculo WACC

		Consolidado	2020
E/(D+E) =	86.90%	Capitalización Valor en Libros	44,159,109
D/(D+E) =	13.10%		E= 44,159,109
Ke =	4.12%	Consolidado	2020
Kd =	5.26%	Deuda Total Bruta \$	6,654,633
			D = 6,654,633
		WACC = Ke*(E/(D+E))+ Kd*(D/(D+E))	
		WACC =	4.268%

Fuente: Elaboración propia, 2020

- 5) Al obtener el valor de la tasa WACC podemos realizar el cálculo correspondiente para traer a valor presente los flujos obtenidos anteriormente y obtener la valuación de la empresa para que a partir de esta se identifica las cuentas clave o detonadores de valor para gestionar las acciones necesarias y establecer estrategias a partir de las mismas.

Es importante mencionar que para cada empresa analizada la metodología tendrá variantes de acuerdo con las necesidades, más allá de esto la propuesta será similar resultando un apoyo al momento de que el empresario considere como realizarla.

Capítulo 6. Estrategia Metodológica y el Análisis de la Información de las Empresas Estudio de Caso

6.1 Metodología, Tipos y Alcance de la Investigación

La investigación tiene un alcance descriptivo como a continuación se menciona:

Se describen los principales rasgos y características de Pyme, así como las limitaciones que existen para el desarrollo, se analiza y describen sus necesidades para conocer los factores clave que existen y lograr identificar en esta descripción factores que contribuyan a la investigación. Entonces se identifica que la técnica a utilizar es el estudio de caso considerando lo siguiente.

Es un estudio de caso donde se analizaron dos entidades económicas: una mediana y una pequeña que operan en la ciudad de México. Se recolectó información financiera de tres años atrás para cada una de ellas, primero se revisó, después se analizó, finalmente se redactó cada uno de los casos para fines de la investigación.

Definiéndose entonces como una investigación cualitativa en el análisis y descripción del contexto de la empresa y al considerar que el análisis de indicadores es cuantitativo por la información financiera para entender la situación y dinámicas de cada una de las empresas elegidas a partir de su realidad, cualificar los datos obtenidos para analizar su comportamiento y definir a partir del mismo estrategias, considerando la investigación documental como a continuación se menciona.

Es documental: se reunió información documental que sustentó el planteamiento de la investigación, así como las posibles recursos y procedimiento. De igual manera la información que se obtuvo a lo largo de la investigación.

6.2 Herramientas de Investigación Documental

La investigación se enfocó en identificar los métodos, indicadores y herramientas que contribuyen a la generación de valor en las Pyme mexicanas, se realizó el análisis de artículos académicos, resultados estadísticos, se diseñó y utilizó un cuestionario para recabar información acerca de la percepción de los empresarios y gerentes de Pyme el cual

consiste en 16 preguntas utilizando la escala Likert, con el instrumento se obtuvieron datos que contribuyeron para alcanzar el objetivo de la investigación. Mediante la percepción de los encuestados a partir de la unidad de análisis, es decir la generación de valor y el objeto de estudio en el caso de la investigación las Pyme.

Se estandarizó de esta manera el proceso de recopilación de datos al aplicar a 24 empresarios y gerentes de Pyme. Como primer paso se considera los objetivos de la presente investigación que a continuación se mencionan. (Anexo 1).

1. Identificar los métodos de valuación empresarial que contribuyan a la creación de estrategias para generación de valor en dos Pyme mexicanas de Ciudad de México dedicadas a distribución de productos.
2. Identificar los indicadores mediante el análisis de información financiera que contribuyan a la creación de estrategias para generación de valor en dos Pyme mexicanas de Ciudad de México dedicadas a distribución de productos.
3. Corroborar que el análisis de información financiera administrada y registrada contribuirá para la generación de valor en dos Pyme mexicanas de Ciudad de México dedicadas a distribución de productos.

Entonces se alinean las preguntas del cuestionario para contribuir a cumplir con los objetivos de la investigación y conocer entonces el nivel de percepción que tienen los empresarios de Pyme acerca de generar valor en su empresa mediante el análisis financiero para la implementación de estrategias en función de sus decisiones.

Esto contribuye a nuestra investigación ya que mediante esta percepción se podrá considerar en qué nivel la generación de valor mediante el conocimiento de la información financiera está siendo utilizado para el análisis en las Pyme de México.

Para las características de la muestra se definió la aplicación a una muestra que en la actualidad desempeñen cargos de empresarios o gerentes de pequeñas y medianas empresas agregando que la empresa en la que son dueños o colaboradores radique en la Ciudad México.

Posteriormente se determinó el índice de fiabilidad del instrumento de recolección de la información para corroborar que los resultados que se obtengan de su aplicación sean congruentes de acuerdo con la medición. Realizado lo anterior lo siguiente fue la aplicación del cuestionario para el análisis de los resultados que se incluyen en las conclusiones de la presente investigación.

6.3 Empresa de Distribución Farmacéutica

Para la presente investigación, el sujeto de estudio son dos empresas una mediana y una pequeña ubicadas en la Ciudad de México dedicadas a la distribución de productos. Para ambas se realizó un análisis de factores internos y externos que influyen en su contextualización, así como de la información financiera para proceder a la realización de una valuación mediante la información que proporcionen.

Se solicitó la información financiera de tres años (2018, 2019 y 2020) con la que contarán al momento, fue entregado por parte de cada una de ellas el Balance General y Estado de Resultados, así como información básica de su empresa incluyendo, giro, organigrama, años de antigüedad, número de empleados, estructura y filosofía. Entonces se aplicó a la primera empresa el análisis, la característica principal es su tamaño por lo que es una mediana empresa de distribución de productos farmacéuticos.

6.3.1 Descripción del Negocio

La mediana empresa con origen en la Ciudad de México fundada en el año de 2009 dedicada a la distribución de productos farmacéuticos principalmente OTC (genéricos de marca) principalmente para cubrir parte del mercado del sector privado en el ramo de *retail*. Fundada en el año 2009 se encuentra por cumplir 12 años en el mercado. Actualmente cuenta con 30 empleados, así como 2 centros de distribución y 1 oficina general.

Dentro de la filosofía de la empresa se encuentra la misión en donde se manifiesta tener un compromiso con la sociedad mexicana y presentaron como objetivo ser el canal de venta y distribución selecto de sus asociados, el proveedor de preferencia de todos nuestros clientes para el suministro y distribución de medicamentos genéricos y de marca fabricados

por los laboratorios nacionales e internacionales más prestigiosos, para dar un servicio puntual y de calidad.

La empresa manifestó en su visión que se busca generar nuevos empleos para México, y promover el crecimiento y educación para cada uno de sus colaboradores, así como ser un proveedor confiable dentro del mercado farmacéutico del país, al igual que consolidarse como empresa comprometida en hacer crecer y aportar beneficios tangibles al país. Consideran los siguientes aspectos dentro de su operación donde manifiestan lo siguiente.

1. Personalización: En un esfuerzo conjunto con clientes contando con diversas líneas que logran diferenciar a clientes de su competencia.
2. Crecimiento: El mercado está en constante crecimiento, situación que ha permitido colocar como una de las primeras opciones en distribución.
3. Productos: Con más de 350 productos en diferentes categorías con altos índices de crecimiento, la empresa trabaja con laboratorios de alta calidad en México.
4. Inteligencia: Empresa dedicada a la distribución inteligente, venta y promoción de una gran variedad de productos farmacéuticos.

Dentro de sus principales clientes se encuentran

- Farmacias Especializadas
- Farmacias Guadalajara
- Farmacias del Ahorro
- Farmacias Benavides
- Walmart
- Sams club
- Superama
- Chedraui
- Soriana

Oferta más de 350 productos en diferentes categorías con altos índices de crecimiento, incluyendo productos analgésicos, antiulcerosos, hipocolesterolemiantes, antibióticos, antimicóticos, antivirales, antiespasmódicos, antihipertensivos, tratamientos para el alivio de la colitis, para contrarrestar el nivel de estrés, para la protección y mejora sexual y vitamínicos, entre otros.

6.3.2 Análisis de la Industria y Posición Competitiva

Dentro de la descripción del negocio la empresa se ubica en el sector de *retail* farmacéutico en México. Se observó que dentro de este sector en general según la revista “Mexico Industry” que para algunos *retailer* ha sido un año favorecedor y para otros se ha experimentado una realidad diferente, como se menciona quien ha logrado sobrevivir ha sabido satisfacer las necesidades del mercado para no depender de una tienda física. Es decir, las necesidades de consumo siguen existiendo y las formas de consumo se han transformado, tal cual nos permite notar el artículo mencionado¹⁰

De acuerdo con la Cámara Nacional de la Industria Farmacéutica (CANIFARMA) el sector farmacéutico se enfoca en la investigación, desarrollo y comercialización de productos químicos o biofármacos utilizados para la prevención o el tratamiento de enfermedades. Dentro de la comercialización se puede encontrar a DIPHA farmacéutica como participante en la distribución de genéricos a principales comercializadoras de productos farmacéuticos.

CANIFARMA describió que el sector farmacéutico es uno de los más grandes y redituables a nivel mundial. Al contar con grandes empresas trasnacionales también, existe una gran inversión en investigación para mejora de productos y creación de nuevos tratamientos. Especificando que el 43% de ventas en el mundo se concentra en 14 empresas farmacéuticas. También se menciona que México es el segundo mercado más grande de América Latina en la industria farmacéutica, siendo productor de medicinas de alta tecnología, antibióticos, antiinflamatorios y tratamientos contra el cáncer entre otros, por lo que se especifica que la mencionada industria representa en promedio 1.2% del PIB nacional y 7.2% del PIB manufacturero. México se ha convertido en un destino atractivo para invertir en esta industria debido al mejoramiento del marco regulatorio y al aumento en las certificaciones de calidad, tiene entonces un potencial crecimiento anticipando la llegada de firmas de EU como cadenas de farmacias, de acuerdo con expertos del sector (CANIFARMA, 2021).

¹⁰ Recuperado de <https://mexicoindustry.com/noticia/las-cuatro-prioridades-para-el-retail-en-2021>

CANIFARMA también enumeró los principales participantes del mercado mencionó entre los principales a la cadena Walgreens quien compro el 100% de *Alliance Boots*, adquiriendo así el control de Farmacias Benavides quien se un menciona es la tercera cadena más grande de farmacias en México y a quien anteriormente controlaba Casa Saba. Se mencionó también la posible compra de la cadena Farmatodo y cadenas que podrían estar interesadas, entre las cuales destacan FEMSA (quien posee Farmacias YZA y FM moderna), Farmacias Benavides, Farmacias Guadalajara, Farmacias del ahorro o algunos otros inversionistas que quisieran entrar al sector. Uno más de los datos importantes a comentar es el siguiente mencionado por el director de la Asociación Mexicana de Laboratorios farmacéuticos (Amelaf) quien refirió que el mercado farmacéutico en México tiene un valor aproximado de 14 mil 500 millones de dólares anuales. Uno de los aspectos más importantes para la investigación es que existen diversas oportunidades para los productos genéricos pues el 85% del volumen en unidades que se distribuyen en el país son de esta categoría (CANIFARMA,2021).

Se cita a continuación la siguiente información:

La industria farmacéutica en México está conformada por el 74.7% de medicamentos de patente, el 12.1% de medicamentos genéricos y el 13.2% de medicamentos sin prescripción. Respecto a los genéricos, se espera que este segmento tenga un crecimiento significativo como consecuencia de las nuevas legislaciones sobre bioequivalencia que disminuirán la venta de medicamentos similares. De igual forma, tanto las compañías transnacionales como nacionales y el gobierno están interesados en explotar este segmento e introducir medicinas a precios accesibles al mercado mexicano. El crecimiento de la oferta de los medicamentos genéricos dependerá en gran medida de que no se renueven las patentes existentes¹¹

11

Recuperado de <https://www.canifarma.org.mx/Noticias/Econom%C3%ADa/Notas/inversiones.php#:~:text=La%20industria%20farmac%C3%A9utica%20representa%20en.en%20las%20certificaciones%20de%20calidad>. 17 abril 2021

Respecto a la información que se encontró y analizó se caracterizó el sector en términos generales en un entorno favorecedor al presentar buenas oportunidades de crecimiento, se observó que la inversión será favorecedora sin dejar de resaltar que en especial para la empresa que se analiza puede existir un riesgo si sus principales clientes son considerados para compra por cadenas más grandes, y puedan dejar de ser considerados como proveedores.

Respecto al papel de los medicamentos genéricos y el porcentaje de 12.1% que representan en la totalidad de los productos, es favorecedor para Dipha farma saber que se espera un crecimiento sugiriendo poner especial atención en las nuevas legislaciones de bioequivalencia de las que se hace mención. Las estrategias de Dipha farma deberán enfocarse en la necesidad de explotación del segmento que demandan las empresas interesadas en el sector de productos genéricos y las diversas oportunidades que existen si no se renuevan patentes.

Otros importantes datos recabados para la investigación consideran la forma en que se ha comportado la industria frente a la actual crisis mundial de COVID 19 y las modificaciones que se han debido realizar o ya se están realizando para poder sobrevivir en este entorno complejo. Sin embargo, esta industria también ha presentado escenarios favorecedores.

Según el artículo de “America Retail” publicado en 2020 se mencionaba que la industria farmacéutica podría crecer hasta un 7% en el año 2020 puesto que continuó trabajando arduamente, se menciona que es una de las actividades que no ha detenido su producción considerándose como esencial frente a la pandemia del coronavirus, lo cual sustenta el que se prevé un crecimiento en las ventas (Ayala,2020)¹² El artículo cita nuevamente al director general de CANIFARMA quien mencionó que *“tanto las empresas farmacéuticas, como las de dispositivos médicos, mantienen las operaciones al 100%, incluso triplicando sus jornadas de trabajo para cubrir las necesidades de atención a la salud, destacando que existido una ligera sobre demanda de productos provocada a veces por las noticias que comparte Estados Unidos especificando que el mercado se ha comportado en la misma línea”*

¹² Recuperado de <https://www.america-retail.com/mexico/mexico-industria-farmaceutica-podria-crecer-hasta-7-en-2020/>. 18 de Abril 2020

Otro de los datos importantes del artículo es retomado por el presidente de la Asociación Nacional de Farmacias de México (Anafarmex) que al texto dice que:

Existe el suficiente abasto para temporada de enfermedades de vías respiratorias, especificando que las farmacias del país han reportado un 30% de crecimiento en la demanda de medicamentos, para vías respiratorias y un incremento de 10% el de medicina controlada para la ansiedad y antidepresivos, Los medicamentos para padecimientos crónicos degenerativos, como hipertensión y diabetes, es permanente, la adquisición de estos últimos continua realizándose en farmacias tanto públicas como privadas. A la vez comenta que los precios de medicamentos en el país han reportado un ajuste al alza de entre 4% y 5% consecuencia del alza en el tipo de cambio, esta alza no se observa inmediatamente sino de manera escalonada y no en todos los productos. El presidente de la asociación estima entonces un crecimiento en ventas de 3% a 4% impulsado por la crisis sanitaria aun con la baja de consumo por el confinamiento¹³

Como se puede observar aun con la crisis ocasionada por el COVID 19 el sector farmacéutico ha tenido un comportamiento favorable en consecuencia debido a que la demanda por el consumo de medicamentos ha permanecido constante o incrementado. Bajo estas premisas las decisiones de los medicamentos que puedan generar más ventas serán fundamental para la generación de la estrategia. Se puede notar también que la industria tiene fortaleza y las oportunidades son favorables para el aumento de las ventas.

¹³ Recuperado de <https://www.america-retail.com/mexico/mexico-industria-farmaceutica-podria-crecer-hasta-7-en-2020/>. 18 de Abril 2020

A continuación, se presenta el análisis Porter para notar la posición competitiva de las empresas farmacéutica de nuestra investigación. En donde podemos notar que los principales clientes con los que cuenta son actores principales para la industria lo que favorece a la empresa y la regulación de sus proveedores les da fortaleza para las negociaciones que puedan generar con sus clientes.

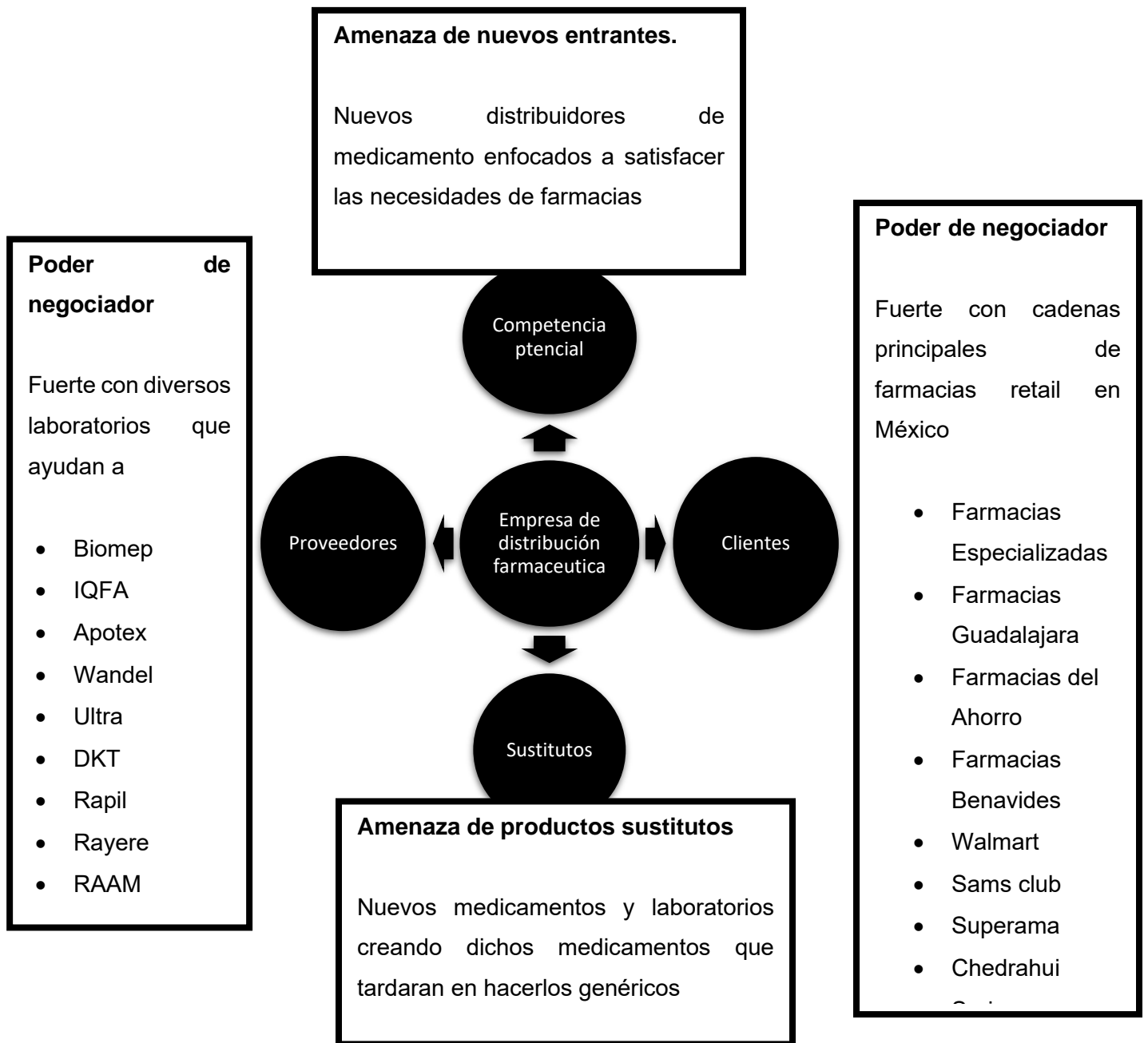
Al comercializar productos genéricos y como vimos dentro del análisis tienen una oportunidad de crecimiento y gracias a su posición podrán hacer frente a la entrada de nuevos distribuidores entendiendo que se cuenta con todas las regulaciones requeridas mismas que fortalecen su posición ante estos nuevos entrantes.

Por otro lado, los productos sustitutos quienes son representados por los nuevos medicamentos que contengan una patente es el riesgo que corren en este mercado sin embargo podrán hacer frente si las patentes de otros medicamentos no permanecen permitiendo abastecer de medicamentos genéricos al país, y que estos medicamentos puedan tener una fuerte posición.

Bajo este análisis se identificó que la empresa farmacéutica analizada cuenta con una buena posición competitiva en la industria lo que permite realizar negociaciones con sus clientes y proveedores beneficiándose mutuamente e incluso fortaleciendo la industria. Sin embargo, cada uno de los cambios que puedan presentarse en la industria (regulaciones, nuevas patentes, nuevas cadenas de distribución, compra o venta de empresas) deberán analizarse arduamente para poder obtener estrategias benéficas que permitan continuar con esta posición.

A continuación, se muestra Análisis de las 5 fuerzas de Porter:

Cuadro 5: Análisis Porter empresa distribuidora farmacéutica



Fuente: Elaboración propia

6.3.3 Análisis Financiero

Para el presente análisis se tomaron de la empresa farmacéutica los estados financieros Balance General y Estados de Resultados de los años 2018, 2020 y 2021 en donde se observaron los siguientes datos.

Las ventas de la farmacéutica tuvieron un aumento constante en cada uno de los años analizados, inclusive en el año 2020 que pudo provocar alguna anomalía, sin embargo se comportó de acuerdo a lo estimado por el sector, aumentando incluso el crecimiento respecto del año anterior de 14.3% a 16.22%, sin embargo el costo de ventas ha tenido un mayor aumento respecto al año anterior lo cual ocasiono la disminución en la utilidad bruta del -2% respecto al año anterior en el cual tuvo un incremento significativo del 39%, como se observó dentro del análisis horizontal realizado para los estados financieros de la empresa luego entonces se identificó como indicador principal y aspecto en el que se debe tener especial atención.

Por otro lado, se identificó que los gastos generales después de una ligera disminución del 1% en 2019 han producido un aumento considerable el cual representa un aspecto relevante de 14%. El costo de financiamiento tiene un comportamiento atípico, los impuestos a la utilidad mantienen el comportamiento constante conforme a las ventas.

Los aspectos anteriores recaen en una disminución en la utilidad se destacó que después de tener un incremento extremadamente significativo de 121% de 2018 a 2019 existe una diferencia demasiado considerable que representa una disminución de -39% de 2019 a 2020 a pesar de que las ventas han mantenido el crecimiento constante y recargando la atención en costos y gastos.

Tabla 9: Resumen de estado de resultados empresa distribuidora farmacéutica

Flujos	2018	2019	2020
Ventas	140,314,920	160,375,006	186,392,709
Crecimiento en ventas		14.30%	16.22%
Utilidad bruta	23,838,495	33,134,230	32,634,145
Crecimiento en utilidad Bruta		38.99%	-1.51%
EBIT (Ganancia antes de interes e impuestos)	5,807,487	15,320,932	12,303,489
Crecimiento EBIT		163.81%	-19.69%
EBITDA (Ganancia antes de interes, impuestos, depreciación y amortización)		17,847,198	15,153,004
Crecimiento EBITDA		195.92%	-15.10%
Utilidad neta	4,976,818	11,010,775	6,742,217
Crecimiento Utilidad neta		121.24%	-38.77%
NOPAT (Utilidad operativa después de impuestos)	4,200,442	10,692,780	7,186,778
Depreciacion y amortización	223,625	2,526,266	2,849,515
CapEx (<i>Capital expenditure</i>)	223,625	7,332,558	1,987,966
WK <i>non cash</i> (Incremento en el capital de trabajo)	22,951,523	13,358,347	8,485,058
Flujo de caja Libre	- 18,751,081	- 7,471,860	16,533,385

Fuente: Elaborado con referencia a estados financieros proporcionados por la empresa Distribuidora farmacéutica

Tabla 10.1: Análisis horizontal estado de situación financiera empresa distribuidora farmacéutica

Estados Financieros							
Análisis Horizontal							
		2018	2019			2020	
Estado de Situación Financiera				Variación Absoluta	Variación relativa		
Estado de Situación Financiera				Variación Absoluta	Variación relativa	Variación Absoluta	Variación relativa
Activo							
A corto plazo							
Efectivo en caja y bancos		231,493	321,556	90,063	39%	4,510,029	1303%
Inversiones en valores		5,265,159	1,623,608	-3,641,550	-69%	512,120	-68%
Cuentas por cobrar a clientes		53,399,436	57,192,850	3,793,414	7%	73,250,468	28%
Cuentas cobrar a deudores		425,466	143,055	-282,411	-66%	6,282,759	4292%
Contribuciones a favor		5,379,806	5,199,402	-180,404	-3%	0	-100%
Inventarios		9,857,375	18,921,241	9,063,866	92%	14,342,241	-24%
IVA por acreditar		1,538,007	455,715	-1,082,292	-70%	804,362	77%
Total de activo a corto plazo		76,096,742	83,857,427	7,760,686	10%	99,701,979	15,844,551.89
A largo plazo							
Propiedades, planta y equipo, neto		559,062	6,315,664	5,756,602	1030%	7,123,786	13%
Inversiones inmobiliarias		5,250,000	9,300,000	4,050,000	77%	8,525,000	-8%
Otros activos fijos, neto		-	467,240	467,240		570,077	22%
Inversiones en acciones		98,000	98,000	-	0%	98,000	0%
Gastos de instalación, neto		225,050	121,391	-103,660	-46%	104,022	-14%
Mejoras a locales arrendados		621,478	714,191	92,713	15%	579,674	-19%
Seguros y fianzas por amortizar		358,742	104,778	-253,964	-71%	217,960	108%
Inversión en ERP Intelisis, neto		-	300,000	300,000		262,500	-13%
Depósitos en garantía		283,899	410,386	126,487	45%	485,762	18%
Total de activo a largo plazo		7,396,232	17,831,650	10,435,418	141%	17,966,782	135,131.90
Suma Activo		83,492,973	101,689,077	18,196,104	22%	117,668,761	15,979,683.79

Fuente; Elaborado con referencia a estados financieros proporcionados por la empresa distribuidora farmacéutica

Tabla 10.2: Análisis horizontal estado de situación financiera empresa distribuidora farmacéutica

Pasivo								
A corto plazo								
Cuentas por pagar a proveedores	41,129,176	40,123,123	-	1,006,053	-2%	60,428,249	20,305,126.07	51%
Cuentas por pagar a acreedores	3,698,017	3,496,910	-	201,107	-5%	680,760	2,816,150.02	-81%
Contribuciones por pagar	2,005,162	1,823,942	-	181,220	-9%	2,771,441	947,499.02	52%
Dividendos por pagar	3,655,328	3,655,328	-	-	0%	3,655,328	-	0%
IVA por causar	858,902	-	-	858,902	-100%	0	-	
Total de pasivo a corto plazo	51,346,584	49,099,303	-	2,247,281	-4%	67,535,778	18,436,475.07	38%
A largo plazo								
Préstamo de Laboratorio Leman	3,450,487	1,690,487	-	1,760,000	-51%	1,370,112	320,375.39	-19%
Préstamos de socios	-	464,000	-	464,000	-	464,000	-	0%
Préstamo de Banca Afirme	6,000,000	6,389,329	-	389,329	6%	4,139,762	2,249,566.38	-35%
Préstamos diversos	536,013	-	-	536,013	-100%	0	-	
Total de pasivo a largo plazo	9,986,500	8,543,816	-	1,442,685	-14%	5,973,874	2,569,941.77	-30%
Suma Pasivo	61,333,084	57,643,118	-	3,689,966	-6%	73,509,652	15,866,533.30	28%
Capital contable								
Capital social contribuido	1,050,000	1,050,000	-	-	0%	1,050,000	-	0%
Primas por suscripción de acciones	3,500,000	3,500,000	-	-	0%	3,500,000	-	0%
Aportaciones para futuros aumentos	1,400,000	1,800,000	400,000	-	29%	1,800,000	-	0%
Resultados de ejercicios anteriores	11,233,071	26,685,183	15,452,112	-	138%	31,066,891	4,381,708	16%
Utilidad contable del periodo	4,976,818	11,010,775	6,033,957	-	121%	6,742,217	4,268,558	-39%
Suma el Capital	22,159,889	44,045,958	21,886,070	-	99%	44,159,109	113,150	0.26%
Suman el Pasivo y el Capital	83,492,973	101,689,077	18,196,104	-	22%	117,668,761	15,979,683.79	16%

Fuente; Elaborado con referencia a estados financieros proporcionados por la empresa distribuidora farmacéutica

Tabla 11: Análisis horizontal estado de resultados empresa distribidora farmacéutica

Estados Financieros							
Análisis Horizontal							
	2018	2019	Variación Absoluta	Variación relativa	2020	Variación Absoluta	Variación relativa
Estado de Resultado Integral							
Ventas totales	165,607,973	182,872,781	17,264,809	10%	204,558,973	21,686,191.75	12%
Ingresos por asesoría farmacéutica	-	261,198	261,198		-	261,198.28	-100%
Ingresos por arrendamiento	-	256,684	256,684		431,606	174,922.01	68%
Devoluciones sobre ventas	2,584,444	4,911,263	2,326,819	90%	9,802,719	4,891,456.39	100%
Bonificaciones sobre ventas e ingresos	22,708,608	18,104,395	- 4,604,213	-20%	8,795,151	- 9,309,244.50	-51%
Ventas netas e ingresos	140,314,920	160,375,006	20,060,085	14%	186,392,709	26,017,703.59	16%
Costo de lo vendido	113,269,678	124,628,557	11,358,879	10%	153,254,038	28,625,481	23%
Costo de promotorías y mercadeo	3,206,747	2,612,219	- 594,529	-19%	504,527	- 2,107,692	-81%
Utilidad (perdida) bruta	23,838,495	33,134,230	9,295,735	39%	32,634,145	- 500,085.64	-2%
Gastos generales	18,031,009	17,813,298	- 217,710	-1%	20,330,655	2,517,356.92	14%
Utilidad (perdida) en operación	5,807,487	15,320,932	9,513,445	164%	12,303,489	- 3,017,442.56	-20%
Costo de financiamiento	- 26,856	751,188	778,044	2697%	484,079	- 267,109	-36%
Utilidad (perdida) antes de impuestos	5,834,342	14,569,744	8,735,401	150%	11,819,410	- 2,750,333	-19%
Impuestos a la utilidad	1,607,045	4,628,152	3,021,107	188%	5,116,711	2,095,603.71	11%
Utilidad (perdida) en operaciones continuas	4,227,297	9,941,591	5,714,294	135%	6,702,699	- 9,941,590	-33%
Operaciones extraordinarias	749,520	1,069,184	319,664	43%	39,518	- 1,029,665.77	-96%
Utilidad (perdida) del periodo	4,976,818	11,010,775	6,033,957	121%	6,742,217	- 4,268,557.72	-39%

Fuente; Elaborado con referencia a estados financieros proporcionados por la empresa distribidora farmacéutica

Respecto al análisis vertical se reafirmó que el rubro más importante son los costos pues recae en ellos el mayor porcentaje para todos los años analizados, en el caso de 2020 que se considera un porcentaje de 75.17 % con respecto de las ventas seguido de los gastos generales que si bien representan solo el 9% gracias al análisis horizontal se observó que las estrategias deberán enfocarse hacia estas cuentas.

Por otro lado, para el comportamiento de la utilidad respecto de un año a otro se identificó que el año 2019 tuvo un mejor desempeño ya que en 2020 la utilidad disminuyó en más de un 50% lo cual permitió observar que aun cuando las ventas tuvieron el comportamiento esperado e incrementaron respecto al año anterior los costos también se incrementaron lo cual afectó la utilidad.

Tabla 12.1: Análisis vertical estado de situación financiera empresa distribuidora farmacéutica

Estados Financieros						
Análisis Vertical						
	2018	%	2019	%	2020	%
Estado de Situación Financiera						
Activo						
A corto plazo						
Efectivo en caja y bancos	231,493	0.28%	321,556	0.32%	4,510,029	3.83%
Inversiones en valores	5,265,159	6.31%	1,623,608	1.60%	512,120	0.44%
Cuentas por cobrar a clientes	53,399,436	63.96%	57,192,850	56.24%	73,250,468	62.25%
Cuentas cobrar a deudores	425,466	0.51%	143,055	0.14%	6,282,759	5.34%
Contribuciones a favor	5,379,806	6.44%	5,199,402	5.11%	0	0.00%
Inventarios	9,857,375	11.81%	18,921,241	18.61%	14,342,241	12.19%
IVA por acreditar	1,538,007	1.84%	455,715	0.45%	804,362	0.68%
Total de activo a corto plazo	76,096,742	91.14%	83,857,427	82.46%	99,701,979	84.73%
A largo plazo						
Propiedades, planta y equipo, neto	559,062	0.67%	6,315,664	6.21%	7,123,786	6.05%
Inversiones inmobiliarias	5,250,000	6.29%	9,300,000	9.15%	8,525,000	7.24%
Otros activos fijos, neto	-	0.00%	467,240	0.46%	570,077	0.48%
Inversiones en acciones	98,000	0.12%	98,000	0.10%	98,000	0.08%
Gastos de instalación, neto	225,050	0.27%	121,391	0.12%	104,022	0.09%
Mejoras a locales arrendados	621,478	0.74%	714,191	0.70%	579,674	0.49%
Seguros y fianzas por amortizar	358,742	0.43%	104,778	0.10%	217,960	0.19%
Inversión en ERP Intelisis, neto	-	0.00%	300,000	0.30%	262,500	0.22%
Depósitos en garantía	283,899	0.34%	410,386	0.40%	485,762	0.41%
Total de activo a largo plazo	7,396,232	8.86%	17,831,650	17.54%	17,966,782	15.27%
Suma Activo	83,492,973	100.00%	101,689,077	100.00%	117,668,761	100.00%

Fuente: Elaborado con referencia a estados financieros proporcionados por la empresa distribuidora farmacéutica

Tabla 12.2: Análisis vertical estado de situación financiera empresa distribuidora farmacéutica

Estados Financieros						
Análisis Vertical						
	2018	%	2019	%	2020	%
Estado de Situación Financiera						
Pasivo						
A corto plazo						
Cuentas por pagar a proveedores	41,129,176	49.26%	40,123,123	39.46%	60,428,249	51.35%
Cuentas por pagar a acreedores	3,698,017	4.43%	3,496,910	3.44%	680,760	0.58%
Contribuciones por pagar	2,005,162	2.40%	1,823,942	1.79%	2,771,441	2.36%
Dividendos por pagar	3,655,328	4.38%	3,655,328	3.59%	3,655,328	3.11%
IVA por causar	858,902	1.03%	-	0.00%	0	0.00%
Total de pasivo a corto plazo	51,346,584	61.50%	49,099,303	48.28%	67,535,778	57.39%
A largo plazo						
Préstamo de Laboratorio Leman	3,450,487	4.13%	1,690,487	1.66%	1,370,112	1.16%
Préstamos de socios	-	0.00%	464,000	0.46%	464,000	0.39%
Préstamo de Banca Afirme	6,000,000	7.19%	6,389,329	6.28%	4,139,762	3.52%
Préstamos diversos	536,013	0.64%	-	0.00%	0	0.00%
Total de pasivo a largo plazo	9,986,500	11.96%	8,543,816	8.40%	5,973,874	5.08%
Suma Pasivo	61,333,084	73.46%	57,643,118	56.69%	73,509,652	62.47%
Capital contable						
Capital social contribuido	1,050,000	1.26%	1,050,000	1.03%	1,050,000	0.89%
Primas por suscripción de acciones	3,500,000	4.19%	3,500,000	3.44%	3,500,000	2.97%
Aportaciones para futuros aumentos	1,400,000	1.68%	1,800,000	1.77%	1,800,000	1.53%
Resultados de ejercicios anteriores	11,233,071	13.45%	26,685,183	26.24%	31,066,891	26.40%
Utilidad contable del periodo	4,976,818	5.96%	11,010,775	10.83%	6,742,217	5.73%
Suma el Capital	22,159,889	26.54%	44,045,958	43.31%	44,159,109	37.53%
Suma el Pasivo y el Capital	83,492,973	100.00%	101,689,077	100.00%	117,668,761	100.00%

Fuente: Elaborado con referencia a estados financieros proporcionados por la empresa distribuidora farmacéutica

Tabla 13: Análisis vertical estado de resultados empresa distribuidora farmacéutica

Estados Financieros						
Análisis Vertical						
	2018	%	2019	%	2020	%
Estado de Resultado Integral						
Ventas totales	165,607,973		182,872,781		204,558,973	
Ingresos por asesoría farmacéutica	-		261,198			
Ingresos por arrendamiento	-		256,684		431,606	
Devoluciones sobre ventas	2,584,444		4,911,263		9,802,719	
Bonificaciones sobre ventas e ingresos	22,708,608		18,104,395		8,795,151	
Ventas netas e ingresos	140,314,920	100.00%	160,375,006	100.00%	186,392,709	100.00%
Costo de lo vendido	113,269,678	80.73%	124,628,557	68.15%	153,254,038	74.92%
Costo de promotorías y mercadeo	3,206,747	2.29%	2,612,219	1.43%	504,527	0.25%
Utilidad (perdida) bruta	23,838,495	16.99%	33,134,230	20.66%	32,634,145	17.51%
Gastos generales	18,031,009	12.85%	17,813,298	9.74%	20,330,655	9.94%
Utilidad (perdida) en operación	5,807,487	4.14%	15,320,932	9.55%	12,303,489	6.60%
Costo de financiamiento	- 26,856	-0.02%	751,188	0.41%	484,079	0.24%
Utilidad (perdida) antes de impuestos	5,834,342	4.16%	14,569,744	9.08%	11,819,410	6.34%
Impuestos a la utilidad	1,607,045	1.15%	4,628,152	2.53%	5,116,711	2.50%
Utilidad (perdida) en operaciones continuas	4,227,297	3.01%	9,941,591	6.20%	6,702,699	3.60%
Operaciones extraordinarias	749,520	0.53%	1,069,184	0.58%	39,518	0.02%
Utilidad (perdida) del periodo	4,976,818	3.55%	11,010,775	6.87%	6,742,217	3.62%

Fuente: Elaborado con referencia a estados financieros proporcionados por la empresa distribuidora farmacéutica

De acuerdo con el Estado de Situación Financiera se observó lo siguiente:

- El efectivo tiene un incremento extremadamente considerable de 1303% se identificó un exceso que debe considerar utilizarse de manera estratégica y evitar que genere un costo es decir reservar el monto que se considere un respaldo y considerar invertir en algún instrumento que pueda beneficiar a la empresa, posteriormente se puede observar que se manejan inversiones en valores que han ido disminuyendo año con año y misma que probablemente sea motivo del aumento en efectivo, reconsiderar estas inversiones.
- Respecto a las cuentas por cobrar si bien han crecido conforme a las ventas, se puede observar un aumento significativo en el último año de 28% con respecto del año anterior del 7% que, si bien se comportó conforme a las ventas o por otro lado a la crisis de este año, debe mantenerse un seguimiento, pues debido a la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra la empresa no debería tener este crecimiento significativo y debería comportarse similar al año anterior. Se consideró también la rotación que se tiene en comparación con el sector que se muestra en adelante. Se definió también otro incremento demasiado significativo en las cuentas por cobrar a deudores que representa una variación de 4292% respecto al año anterior y se propone mantener especial atención ya que no parece normal este incremento.
- Respecto a las cuentas de activo a largo plazo se consideró que las propiedades plantas y equipo después de un aumento fuerte en el último año solo requirió un aumento de 7%, sin embargo, las inversiones en mejoras e inmobiliarias han disminuido significativo respecto al año anterior, se propone evaluar más inversión, así como considerar el sobrante de efectivo en bancos para estas inversiones.
- En cuanto al pasivo las cuentas de proveedores han aumentado un 51%, tras del análisis de rotación de esta cuenta (más adelante presentados) se analizaron los datos respecto a la industria, el exceso en bancos podría ayudar a disminuir la cuenta, puede ser uno de los aspectos a considerar para manejo del exceso de liquidez o diferente a la opción que se presentó anteriormente. El aumento en las contribuciones por pagar probablemente sea generado por el aumento en las

ventas. Los dividendos por pagar se mantienen. Respecto a los préstamos a largo plazo han disminuido totalmente.

- Las cuentas de capital se mantienen, no se han realizado más aportaciones de socios, lo cual supone que la duda es la principal forma de financiamiento.
- Las cuentas con mayor peso del activo están encabezadas por las cuentas por cobrar, clientes y deudores, inventarios y efectivo en bancos, así como las propiedades e inversiones en inmobiliarias.
- En cuanto al pasivo y capital el peso se encuentra en las deudas con proveedores se identificó entonces que la estructura de deuda se encuentra con un porcentaje mayor en el financiamiento de deuda con crédito.

Se realizó el análisis de razones financieras en el cual se presentó una comparación con una de las empresas más importantes de la industria "Corporativo Fragua" para realizar una mejor interpretación del comportamiento de la empresa, el cual en lo general ha sido adecuado.

Razones de Rentabilidad

Respecto a la efectividad de la administración medida a través de rendimientos generados sobre las ventas y sobre la inversión al evaluar años anteriores y el último año gestionado comparado a la vez contra uno de los principales actores del sector en México se destacó lo siguiente. Respecto a las ventas la utilidad de cada peso vendido es del 4% que muestra una disminución frente al año anterior, pero se comporta de acuerdo con la empresa contra la que se compara que es de 4%. De acuerdo con el capital contable representa por cada peso de aportación de los socios el 15% es de utilidad de igual manera una reducción frente al año anterior, pero con una diferencia respecto al mercado que es del 4%, el capital se ha mantenido estable de acuerdo con los análisis anteriores y ha sido más productivo que la empresa en comparación.

Respecto a la inversión considerada por el activo total también tuvo una disminución significativa respecto al año anterior, pero es mayor que la que presenta la empresa de comparación. Podemos decir entonces que la empresa respecto a la disminución que

presenta frente a años anteriores se ha mantenido rentable incluso con porcentajes mayores a los de la empresa de comparación, se concluyó que las ventas e inversión han sido rentables para la empresa.

Razones de Actividad

De acuerdo con el grado de efectividad con el que la empresa se encuentra utilizando sus recursos se puede destacar que el 158.40 de las ventas se generó con la eficiencia de sus activos lo que permite considerar que respecto a los años anteriores se ha mantenido la eficiencia de sus activos y respecto al comparativo con otra empresa notamos que existe una diferencia mucho mayor. Se debe mantener esta eficiencia. En específico la eficiencia de sus activos fijos muestra el mismo comportamiento, según el ratio, la empresa ha tenido un crecimiento consistente referente a los años pasados y respecto a la empresa con la que se compara se encuentra prácticamente igual con un punto de diferencia por debajo del ratio calculado.

La rotación del inventario parece correcta para la empresa en comparación es prácticamente igual marcada por 33.6 días, se identificó entonces que la cobranza se realiza conforme al sector sin embargo se ha recargado muchas más veces con respecto al ratio de la industria lo cual representa un mayor rendimiento y mejor utilización de recursos. Por último, el costo del financiamiento determinado por la empresa es de 8%, pero se puede notar que el costo que paga la empresa en comparación es mucho más bajo dado por -3%. Se percibe entonces respecto a las razones de actividad que la empresa tiene un comportamiento parecido al sector y eficiente respecto a los activos que tiene.

Razones de apalancamiento

Respecto al grado en el que la empresa ha sido financiada mediante deuda se calculó que el porcentaje de fondos han sido proporcionados por los acreedores en relación con el activo total de la empresa es del 62% al ser alto el riesgo de incumplimiento de las obligaciones de los propietarios es mayor, sin embargo, se puede ver que es parecido al de la empresa en comparación que es del 54%.

Respecto a los intereses pagados de acuerdo con los resultados de operación son de 4% diferente a los de la empresa en comparación que indicó un costo de financiamiento mayor.

Las ventas generadas respecto a la deuda se presenta un alto porcentaje de 254% mucho mayor que la empresa en comparación lo cual se puede interpretar como mayor seguridad para poder cubrir sus deudas de acuerdo con lo generado en ventas por las mismas.

Razones de Liquidez

Respecto al activo circulante frente al pasivo circulante 1.48 es el grado en que los derechos de los acreedores a corto plazo están cubiertos por los activos que se pueden convertir en efectivo en un lapso menor para hacer frente al cumplimiento de sus obligaciones, siendo mayor al de la empresa en comparación se entiende que no existen inversiones ociosas. Se toma en cuenta la razón más líquida disminuyendo los inventarios es de 1.26 siendo este su índice de solvencia inmediata, mucho mayor que la empresa en comparación.

La proporción del patrimonio respecto a la deuda totales es de 1.36 mostrando la participación del financiamiento total en las inversiones a corto plazo mayor referente a la empresa en comparación. Y por último la capacidad inmediata de la empresa para cubrir las obligaciones a corto plazo es de 6%.

Se puede notar entonces que la empresa se encuentra con liquidez considerando también que la empresa tiene una gran cantidad considerable en los bancos referente a los años anteriores.

A continuación, se presenta la tabla con los indicadores analizados donde se permite visualizar una idea más certera del actuar de la empresa, se muestra más específico con la comparación de acuerdo con el sector o con otra empresa en el caso de la farmacéutica analizada. Según el análisis de la industria realizado se identificó que de acuerdo con lo proyectado para el sector la empresa se ha comportado de manera adecuada conforme a las expectativas que se realizaron para el sector, independientemente de la crisis a la que se enfrenta en la actualidad la empresa se ha mantenido con indicadores favorables parecidos a los de la empresa en comparación.

Tabla 14: Análisis de razones financieras empresa distribuidora farmacéutica

Razones Financieras						
Empresa de distribución farmacéutica						
Nombre	2018	2019	2020	%	CF	Intepretación
Razones de Rentabilidad						
1) Resultado neto a ventas netas	0.035	0.069	0.036	4%	3%	Del total de las ventas netas 4% es utilidad
2) Resultado neto a capital contable	0.225	0.250	0.153	15%	4%	De cada 1 que aportaron los socios 15% es utilidad
3) Resultado neto a activo total	0.060	0.108	0.057	6%	2%	De la inversión que se tiene 6% es de utilidad
Razones de Actividad						
1) Ventas netas a activo total	1.68	1.58	1.58	158.40	57.97	Las ventas equivalen 158.41 al valor del activo
2) Ventas netas a Activo fijo	0.50	1.29	1.13	113%	123%	Los activos fijos producen o estan siendo utilizados 113%
3) Rotación de Inventarios	11.82	6.72	10.72	10.72	1.26	10.721 veces se recargo el inventario (mayor rendimiento, mejor utilización de productos)
Rotación de Inevtarios =	30.47	53.53	33.58	33.58	33.58	El inventario permanece almacenado 33.6 dias
4) Días de ventas por cobrar	137.00	128.38	141.48	141.48	37.13	141.48 días de venta pendientes de cobro
5) Intereses pagados a pasivo total con costo	- 0.00	0.09	0.08	8%	-3%	Equivale al 8% del total de la deuda
Razones de Apalancamiento						
1) Pasivo Total a activo Total	0.73	0.57	0.62	62%	54%	62% de fondos totales proporcionados por los acreedores en relación a la
2) Pasivo Total a capital Contable	2.77	1.31	1.66	1.66	1.17	1.66 participación de los intereses ajenos en la empresa con relación a los intereses de los propietarios
3) Pasivo a largo plazo a activo fijo	8.29	3.23	4.09	4.09	0.12	De cada peso que se invirtio en activo fijo 4.09 se obtuvieron a
4) Intereses pagados a resultados de c	0.00	0.05	0.04	4%	-1%	Los intereses representan 4% de los resultados de operación
5) Ventas netas a pasivo total	2.29	2.78	2.54	254%	107%	254% se genera en ventas por cada peso de deuda total
Razones de Liquidez						
1) Activo Circulante a pasivo circulante	1.48	1.71	1.48	148%	109%	Pueden pagar 1.48 veces mis deudas a corto plazo, no hay inversiones ociosas
2) Activo circulante menos inventarios	1.29	1.32	1.26	126%	34%	1.26 de solvencia inmediata (con activos pueden pagar 1.26 de manera casi inmediata)
3) Activo circulante a pasivo total	1.24	1.45	1.36	136%	98%	1.36 de participación de patrimonio a corto plazo respecto de las deudas totales participación del financiamiento en el total de las inversiones
4) Activo disponible a activo circulante	0.00	0.01	0.06	6%	21%	.06 de capacidad para cubrir obligaciones a corto plazo

Fuente: Elaborado con referencia a estados financieros proporcionados por la empresa distribuidora farmacéutica

Ganancias, márgenes rentabilidad

Por último, el análisis financiero que se realiza incluye indicadores como ROIC, ROA y ROE que sustentaran los análisis previos y miden el rendimiento de activos, inversión y capital. De acuerdo con los cálculos realizados se muestra la siguiente tabla.

Tabla 15: Rentabilidad empresa distribuidora farmacéutica

Rentabilidad	2018	2019	2020
ROA (Rentabilidad en activos)	5.96%	11.89%	6.15%
ROE (Rentabilidad en recursos propios)	22.46%	33.26%	15.29%
ROIC (Rentabilidad en capital invertido)	13.84%	24.29%	14.84%
Margen bruto	16.99%	20.66%	17.51%
Margen EBIT	4.14%	9.55%	6.60%
Margen EBITDA	4.30%	11.13%	8.13%
Margen Neto	3.55%	6.87%	3.62%

Fuente: Elaborado propia con referencia a estados financieros proporcionados por la empresa Distribuidora farmacéutica

En comparación de cada uno de los años analizados se identificó para todos los indicadores que el año 2019 se tuvo un incremento considerable y para el año 2020 no se mantuvo por el contrario represento una baja, muy parecido a la mayoría de las razones financieras calculadas con anterioridad que si bien se concluyó que tienen un buen comportamiento tuvieron una baja respecto al año 2019.

De acuerdo con los años de vida con los que cuenta la empresa se puede observar que aún se mantiene con crecimiento aun sin llegar a su madurez, sin embargo, como se notó en el análisis previo a pesar de que las ventas continuaron aumentando los costos tuvieron un incremento considerable afectando de esta manera los ratios que presenta para este análisis. Se recomienda considerar la parte de costos para incrementar nuevamente el ratio de Margen Bruto, EBIT, EBITDA y Neto. Sin embargo, al comparar con la empresa del sector se observa que se comparta de igual manera e incluso un poco por encima de los ratios de esta misma.

6.3.4 Valuación

Para efectos de presente trabajo y de acuerdo con los fundamentos de la investigación, la metodología elegida para valorar la empresa es flujo de efectivo descontados definiendo la valuación mediante *Free Cash Flow to Firm* (FCFF) y *Free Cash Flow to Equity* (FCFE). Se calculó para la definición de la valuación el Costo promedio ponderado de capital (*Weighted Average Cost of Capital*) WACC de 4.27% y una tasa de crecimiento de 7.516% se tomó la proyección con un horizonte de tiempo de 5 años ya que la empresa cuenta con doce años de existencia, pero aún no se encuentra en etapa de madurez y que continua en crecimiento. El flujo de caja libre descontado en la valuación de la empresa (FCFF) arrojó un valor de \$ 284, 576,373.00. El valor que se obtuvo mediante el FCFE es de 243,718, 043.00, la empresa está casi en su totalidad compuesta por el capital proporcionado por los socios.

Se estableció un horizonte de tiempo de 5 años para la proyección ya que la empresa se encuentra en una etapa aun de crecimiento, pero enfocada a la madurez lo que permite notar aún presente la volatilidad de las inversiones que se realicen, pero se tiene un comportamiento constante de crecimiento en las ventas.

Tabla 16 Valuación por *Free cash flow to firm* empresa distribuidora farmacéutica

		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
	2018	2019	2020A	2021E	2022E	2023E	2024E	2025E
FCFF		Valor Terminal					307,912,866	307,912,866
		<i>Free cash flow to firm</i>	16,533,385	3,964,023	9,815,666	10,182,099	11,413,117	320,136,385
		Valor Presente	15,856,600	3,801,758	9,028,516	8,982,189	9,656,005	259,762,539
		(+) Valor Presente Neto	291,231,006.74				307,912,866	307,912,866
		Valor de la empresa =	291,231,006.74					
		Deuda=	6,654,633					
		Valor de capital= \$	284,576,373					

Fuente: Elaborado con referencia a estados financieros proporcionados por la empresa distribuidora farmacéutica

Tabla 17: Estructura de deuda empresa distribuidora farmacéutica

		2020
Deuda	D	6,654,633
Capitalización Valor en Libros	E	44,159,109
	D/(D+E)	13.10%
	E/(D+E)	86.90%

Fuente: Elaborado con referencia a estados financieros proporcionados por la empresa Distribuidora farmacéutica

Tabla 18 Valuación por *Free cash flow to equity* empresa distribuidora farmacéutica

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5								
	2018	2019	2020A	2021E	2022E	2023E	2024E	2025E						
FCFE														
						VT		267,480,448						
Valor Terminal								\$ 13,094,589						
<i>Free cash flow to equity</i>	\$	16,088,824	\$	4,593,235	\$	10,518,989	\$	11,006,911	\$	12,250,995	\$	9,978,395	\$	280,575,037
Valor Presente	\$	15,284,338	\$	4,363,560	\$	9,493,332	\$	9,436,967	\$	9,978,395	\$	217,100,422		
(+) Valor Presente	\$	250,372,676												
Valor de la empresa =	\$	250,372,676												
Deuda=	\$	6,654,633												
Valor de capital=	\$	243,718,043												

Fuente: Elaborado con referencia a estados financieros proporcionados por la empresa distribuidora farmacéutica

Para la valuación se determinó el costo del capital (K_e) el cual se obtuvo utilizando la metodología CAPM, se consideraron los elementos como a continuación se menciona; el premio de riesgo de mercado se calculó fundamentado en la prima de riesgo de un mercado desarrollado como lo es el de EUA más un spread por el mayor riesgo que representa el mercado mexicano como emergente, el spread se determinó por medio de la desviación estándar relativa que representa el diferencial de la volatilidad de los índices de mercado de ambos países, resultando en un Rp de 2.41%.

La tasa libre de riesgo se calculó con base en la tasa CETE a 28 días con un valor de 4.24%. Se consideró que la empresa analizada no cotiza en bolsa se toma una beta del sector retail de productos farmacéuticos, misma que se desapalanco y reapalanco con la estructura de capital de la empresa, la cual dio un valor de .07. Entonces se determinó el valor de k_e resultando 4.12%.

6.3. 5 Elección de Estrategias a partir de la Implementación

Posterior a análisis realizado se ha logrado identificar para la empresa las estrategias que deberán implementarse para aumentar el valor de la compañía, esto se realiza como una propuesta para implementar y poder tomar como indicador cada una de las mismas.

- Aumento en el costo de ventas de 2019 a 2020 que ocasiona baja en la utilidad
- Aumento en gastos generales de 14%
- Exceso de efectivo en bancos, utilizarlo en otra cosa
- Mantener cuidado en aumento en cuentas por pagar no tan significativo.
- Verificar incremento en deudores diversos
- Inversión en mejoras en locales e inmobiliarias

Es importante para quien realiza la presente investigación mencionar que, si bien para un corporativo se presenta como una práctica habitual esta tarea, será un reto el poder implementar este análisis en las Pyme mexicanas, más aún como una práctica habitual. Lo que en un principio parece un reto mayor con la práctica contribuye a que los empresarios cuenten con herramientas sólidas para tomar decisiones.

6.4 Empresa de Distribución de Autopartes

6.2.1 Descripción del Negocio

La empresa con origen en la Ciudad de México fundada en el año 2000 con más de 20 años de operación dedicada a la distribución de autopartes a minoristas y en los últimos años a empresas grandes.

Cuenta con una plantilla de cinco empleados aparte de ser una pequeña empresa se considera una empresa familiar y regularmente ha optado por mantenerse en atender al comercio minorista sin la intención de expansión. Actualmente cuentan con una sucursal en donde realizan toda su actividad de comercio. No cuentan con misión, visión u objetivos definidos y comunicados a sus colaboradores.

Se ha logrado identificar que sus clientes son principalmente talleres mecánicos y clientes directos (minoristas). Dentro de los clientes más significativos destacan a:

- Danone
- Coppel
- Mecánica Tek

Dentro de los productos que ofertan se encuentran

- Transmisiones
- Diferenciales
- Válvulas de aire
- Comprensoras
- Valeros

No cuentan con una página web ni red social con la que puedan establecer contacto con clientes o mercado. Cabe destacar que la empresa siempre ha decidido considerar el trabajo con sus clientes minoristas ya que lo identifica como su *target* fuerte.

6.4.2 Análisis de la Industria y Posición Competitiva

El INA (Instituto Nacional de Autopartes) mencionó los aspectos principales de esta industria automotriz en México, el giro de las autopartes se encuentra identificado en la industria automotriz. Se definió los siguientes datos importantes integrados en el reporte del instituto titulado “Dialogo con la industria automotriz 2018- 2024”, 2018 donde se especificó lo siguiente

- La Industria Automotriz potencia y dinamiza el crecimiento y desarrollo económico de México
- La industria automotriz en el año 2017 contribuyó con el 2.9% del PIB nacional y el 18.3% del manufacturero.
- Genera impactos en 157 actividades económicas del país, 84 corresponden a la industria manufacturera y 73 a comercio y servicios.
- En 2017 el PIB de la industria automotriz creció 4.6 veces más que el PIB nacional (9.4% versus 2.0%), en comparación al año previo.
- De 1993 a 2017, el PIB de la industria automotriz creció más del doble que el PIB manufacturero y el PIB nacional¹⁴

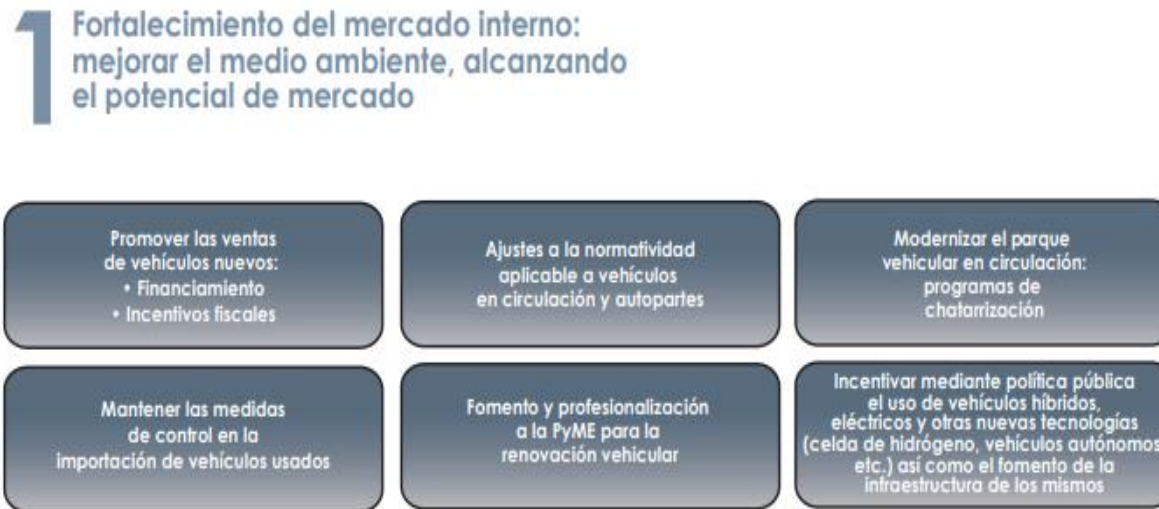
Las empresas que agrupa el Sector Automotor tienen una importante presencia en el país. Se han desarrollado *clústers* de fabricación en las regiones norte y centro, principalmente, e importantes redes de distribución en todo el país.

- 20 complejos productivos de vehículos ligeros y motores distribuidos en 12 entidades federativas. Adicionalmente se están construyendo nuevas plantas: 11 plantas armadoras de vehículos pesados y motores a diésel con presencia en 8 estados de la República.
- 24 estados tienen presencia de empresas proveedoras fabricantes de autopartes.
- 2,361 agencias distribuidoras de vehículos nuevos y servicio de postventa, localizadas a lo largo del territorio nacional

¹⁴ INA,2018. Dialogo con la industria automotriz 2018- 2024. Recuperado el 12 de junio 2021 de <https://ina.com.mx/wp-content/uploads/2021/03/Dialogo-con-la-industria-automotriz-2018-2024.pdf>

El INA define dentro de su reporte los temas prioritarios del sector a través de tres cuadros en donde se pueden identificar líneas de acción para esta pequeña empresa. Se identificó al sector automotriz prioritario y fortalecido.

Cuadro 6: Temas prioritarios para el sector automotriz 1



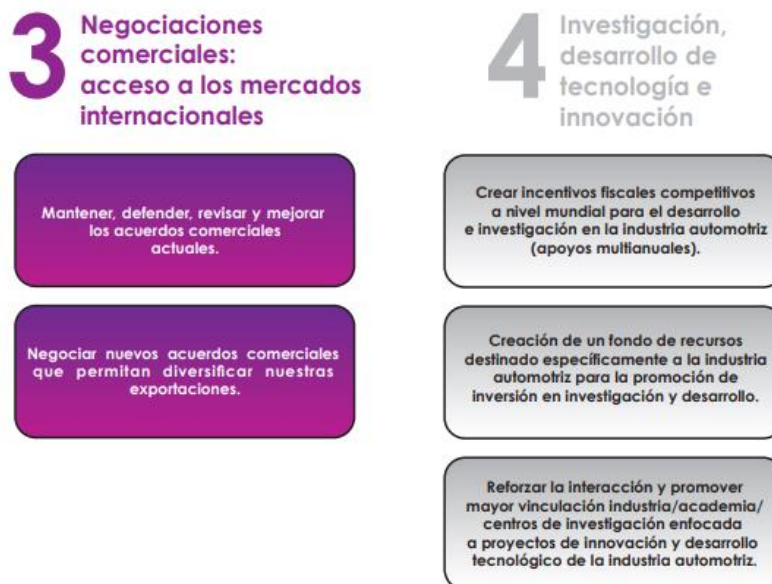
Fuente: Recuperado de INA, 2018

Cuadro 6: Temas prioritarios para el sector automotriz 2



Fuente: Recuperado de INA, 2018

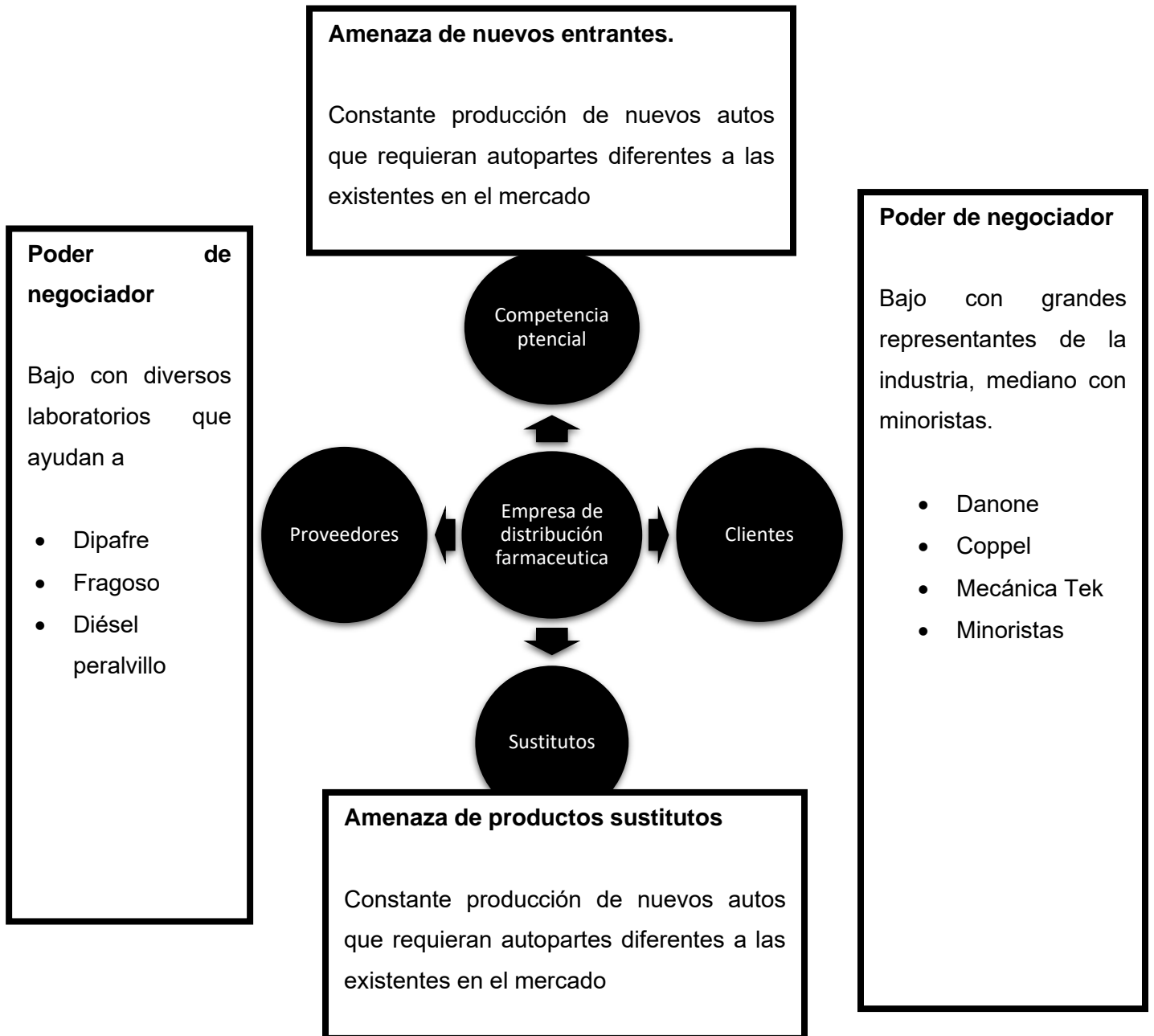
Cuadro 7: Temas prioritarios para el sector automotriz 2



Fuente: Recuperado de INA, 2018

Se identificó entonces que respecto a los datos de la industria la empresa distribuidora de autopartes tiene oportunidades favorecedoras, de acuerdo con su posición competitiva en esta industria se identifica que ha permanecido por 20 años en el mercado y a nivel micro tiene presencia sin embargo se ha limitado de considerar un crecimiento aun teniendo la oportunidad de realizarlo ya que el sector automotriz le favorece.

Cuadro 8: Análisis Porter empresa distribuidora de autopartes



Fuente: Elaboración propia

Se visualizó a partir de este análisis que cuenta con oportunidad de expansión con sus clientes que le proporcionara nuevos horizontes para fortalecer su cartera. Por otro lado, el poder de negociación con sus proveedores también podrá fortalecerse a través del análisis para identificarlos en este aspecto se encuentra también una gran oportunidad que fomente su presencia en el mercado.

6.4.3 Análisis Financiero

Para el presente análisis se tomó de la empresa distribuidora de autopartes los estados financieros Balance General y Estados de Resultados de los años 2018, 2020 y 2021 en donde se destacan los siguientes aspectos.

Las ventas de la distribuidora han tenido una disminución de 2019 a 2020 y un ligero aumento sin recuperarse totalmente al año siguiente 2020 esto representó la disminución de -18.28% y el aumento posterior solo de 7.93, sin embargo el aumento en el costo de ventas tuvo el mismo comportamiento en los respectivos años con una disminución de -17% en 2019 y un aumento pequeño de 3% en 2020 reflejado en su utilidad bruta con el mismo comportamiento al igual que en sus cuentas de resultados lo cual reflejó el desinterés y falta de estrategias por un crecimiento favorable afectado por la crisis mundial del contexto en el que se encuentran.

La recuperación baja no favorece mucho a la empresa por lo cual se recomienda establecer estrategias que actúen para contribuir a un aumento favorable. Existe un notable aumento en los gastos generales que repercute en una disminución evidente en su utilidad operativa al igual que los gastos financieros que se han determinado afectando aún más la utilidad neta. Es pertinente tomar una acción correctiva en gastos generales o aumentar las ventas con nuevas estrategias para poder cubrir los mismos. A continuación, se presentan las tablas realizadas para el análisis.

Tabla 19: Resumen de estado de resultados empresa distribuidora de autopartes

Flujos	2018	2019	2020
Ventas	5,477,953	4,476,482	4,831,292
Crecimiento ventas		-18.28%	7.93%
Utilidad Bruta	2,206,335	1,749,013	2,020,537
Crecimiento en utilidad Bruta		-20.73%	15.52%
EBIT (Ganancia antes de interes e impuestos)	1,549,070	769,770	753,684
Crecimiento EBIT		-50.31%	-2.09%
EBITDA (Ganancia antes de interes, impuestos, depreciación y amortización)	1,581,773	802,472	786,697
Crecimiento EBITDA		-49.27%	-1.97%
Utilidad Neta	1,548,149	777,881	752,766
Crecimiento Utilidad Neta		-49.75%	-3.23%
NOPAT (Utilidad operativa después de impuestos)	1,549,070	778,435	753,684
Depreciación y Amortización	32,702	32,702	33,013
CapEx (<i>Capital expenditure</i>)			
WK <i>non cash</i> (Incremento en el capital de traba	1,996,942 -	1,208,164 -	483,867
Flujos	- 415,170	2,019,301	1,270,564

Fuente: Elaborado con referencia a estados financieros proporcionados por la empresa distribuidora de autopartes

Tabla 20.1: Análisis horizontal estado de situación financiera empresa distribidora de autopartes

Analisis Horizontal							
	2018	2019			2020		
Estado de Situación Financiera			Variación Absoluta	Variación relativa		Variación Absoluta	Variación relativa
Activo							
A corto plazo							
Bancos	3,000	2,754 -	246	-8%	3,000	245.63	9%
Clientes Globales	2,322,799	1,204,852 -	1,117,947	-48%	847,198 -	357,654.36	-30%
Deudores diversos	21,681	10,000 -	11,681	-54%	9,955 -	45	0%
Saldo a favor	-	10,135	10,135		7,721 -	2,414	-24%
IVA por acreditar	3,796	-	3,796	-100%	0	-	
			-			-	
			-			-	
Total de activo a corto plazo	2,351,276	1,227,741 -	1,123,535	-48%	867,873 -	359,868.10	-29%
A largo plazo							
Equipo de computo	34,523	34,523	-	0%	46,936	12,413.02	36%
Depreciación en equipos de computo	-	32,702 -	32,702	0%	-33,013 -	310.33	1%
Pagos anticipados	52,899	46,573 -	6,326		53,717	7,143.88	15%
Anticipo a proveedores	1,034	-	1,034	-100%		-	
Total de activo a largo plazo	55,755	48,394 -	7,361	-13%	67,641	19,246.57	40%
Suma Activo	2,407,031	1,276,136 -	1,130,895	-47%	935,514 -	340,621.53	-27%

Fuente: Elaborado con referencia a estados financieros proporcionados por la empresa distribidora de autopartes

Tabla 20.2: Análisis horizontal estado de situación financiera empresa distribuidora de autopartes

Análisis Horizontal								
	2018	2019			2020			
Estado de Situación Financiera			Variación Absoluta	Variación relativa		Variación Absoluta	Variación relativa	
Pasivo								
A corto plazo								
Proveedores	33,414	-	33,414	-100%	-	-	-	-
Acreedores diversos	80,514	87,897	7,383	9%	120,590	32,693.09	37%	
Impuestos por pagar	3,860	3,500	360	-9%	6,119	2,619.61	75%	
IVA por pagar	314,060	432,709	118,649	38%	553,843	121,133.67	28%	
Total de pasivo a corto plazo	431,848	524,106	92,258	21%	680,552	156,446.37	30%	
A largo plazo								
	-	-	-		0	-		
Total de pasivo a largo plazo	-	-	-		0	-		
Suma Pasivo	431,848	524,106	92,258	21%	680,552	156,446.37	30%	
Capital contable								
Patrimonio	418,638	418,638	-	0%	418,638	-	0%	
Resultados de ejercicios anteriores	8,396	444,489	452,886	-5394%	-915,682	471,193	106%	
Utilidad contable del periodo	1,548,149	777,881	770,268	-50%	752,766	25,115	-3%	
Suma el Capital	1,975,184	752,030	1,223,153	-62%	255,722	496,308	-66.00%	
Suman el Pasivo y el Capital	2,407,031	1,276,136	1,130,895	-47%	936,274	339,861.53	-27%	

Fuente: Elaborado con referencia a estados financieros proporcionados por la empresa distribuidora de autopartes

Tabla 21: Análisis horizontal estado de situación financiera empresa distribidora de autopartes

	Análisis Horizontal							
	2018	2019			2020			
Estado de Resultado Integral			Variación Absoluta	Variación relativa		Variación Absoluta	Variación relativa	
Ventas	5,477,953	4,476,482	- 1,001,471	-18%	4,831,292	354,810.55	8%	
Bonificaciones sobre ventas e ingresos			-			-		
Ventas netas e ingresos	5,477,953	4,476,482	- 1,001,471	-18%	4,831,292	354,810.55	8%	
Costo de ventas	1,587,022	2,727,469	1,140,447	72%	2,810,756	83,287	3%	
Costo de ventas	1,684,595	-	1,684,595	-100%	0	-		
Total Costo de Ventas	3,271,617	2,727,469	- 544,148	-17%	2,810,756	83,286.57	3%	
Utilidad (perdida) bruta	2,206,335	1,749,013	- 457,323	-21%	2,020,537	271,523.98	16%	
Gasos de operación	657,265	979,242	321,977	49%	1,266,853	287,610.05	29%	
Utilidad (perdida) en operación	1,549,070	769,770	- 779,300	-50%	753,684	- 16,086.07	-2%	
Gastos Financieros	922	554	- 368	-160%	918	364	66%	
Utilidad (perdida) antes de impuestos	1,548,149	769,216	- 778,933	-50%	752,766	- 16,450	-2%	
ISR y PTU	-	8,665	8,665		0	8,665.00	-100%	
Utilidad (perdida) en operaciones continuas	1,548,149	777,881	- 770,268	-50%	752,766	- 777,882	-3%	
Utilidad (perdida) del periodo	1,548,149	777,881	- 770,268	-50%	752,766	- 25,115.07	-3%	

Fuente: Elaborado con referencia a estados financieros proporcionados por la empresa distribidora de autopartes

Tabla 22: Análisis de razones financieras empresa distribuidora de autopartes

Razones Financieras					
Empresa de distribución farmacéutica					
Nombre	Fomula	2018	2019	2020	Intepretación
Razones de Rentabilidad					
1) Resultado neto a ventas netas	Resultado Neto / Ventas Netas=	0.283	0.174	16%	Del total de las ventas netas 16% es utilidad
2) Resultado neto a capital contable	Resultado Neto / Capital Contable=	0.784	1.034	2.9	De cada 1 que aportaron los socios 2.9 es utilidad
3) Resultado neto a activo total	Resultado Neto /Activo Total =	0.643	0.610	0.805	De la inversión que se tiene 0.80% es de utilidad
Razones de Actividad					
1) Ventas netas a activo total	Ventas Netas /Activo total x100=	2.28	3.51	5.16	Las ventas equivalen 15.16 al valor del activo
2) Ventas netas a Activo fijo	Ventas Netas / Activo Fijo=	98.25	92.50	71.43	Los activos fijos producen o estan siendo utilizados 71.43%
3) Dias de ventas por cobrar	Cuentas por cobrar/(Ventas Netas/360)=	540.13	557.60	405.16	405.16 dias de venta pendientes de cobro
Razones de Apalancamiento					
1) Pasivo Total a activo Total	Pasivo total /Activo total =	0.18	0.41	73%	73% de fondos totales proporcionados por los acreedores en relación a la inversión total de la empresa. Riesgo de irresponsabilidad de los propietarios de la empresa
2) Pasivo Total a capital Contable	Pasivo total /Capital=	0.22	0.70	2.66	2.66 participación de los intereses ajenos en la empresa con relación a los intereses de los propietarios
4) Intereses pagados a resultados de ope	Intereses pagados / Resultados de operación =	0.00059	0.00072	0.12%	Los intereses representan 0.12% de los resultados de operación
5) Ventas netas a pasivo total	Ventas Netas /Pasivo total =	12.68	8.54	7.10	7.10% se genera en ventas por cada peso de deuda total
Razones de Liquidez					
1) Activo Circulante a pasivo circulante	Activo Circulante / Pasivo Circulante=	5.44	2.34	1.28	Pueden pagar 1.28 veces mis deudas a corto plazo, no hay inversiones ociosas
2) Activo circulante a pasivo total	Activo Circulante/Pasivo total =	5.44	2.34	1.28	1.28 de participación de patrimonio a corto plazo respecto de las deudas totales participación del financiamiento en el total de las inversiones
3) Activo disponible a activo circulante	Activo disponible/Pasivo Circulante =	0.0069	0.0053	0.0044	.0044 de capacidad para cubrir obligaciones a corto plazo

Fuente: Elaborado con referencia a estados financieros proporcionados por la empresa distribuidora de autopartes

6.4.4 Valuación

Para efectos de presente trabajo y de acuerdo con los fundamentos de la investigación, la metodología elegida para valorar la empresa es flujo de efectivo descontados en el caso de la empresa distribuidora de autopartes se ha tomado únicamente la valuación mediante *Free Cash Flow to Firm* (FCFF). Se consideró para cálculos de la valuación el Costo promedio ponderado de capital (*Weighted Average Cost of Capital*) WACC, la tasa de crecimiento y la proyección con un horizonte de tiempo de 4 años. Ya que la empresa se encuentra en una etapa madurez, se consideró realizar la proyección de más años sin embargo los datos encontrados para la proyección de la industria a los que se tuvo acceso y considerando que serán los mismos con los que cuente un empresario de pequeña empresa solo establece hasta 2024. Por otro lado, se consideró que el crecimiento no es constante y debido a su contexto se presenta volatilidad se definió un horizonte más corto. El flujo de caja libre descontado a la valuación de la empresa (FCFF) arrojó un valor de \$ 4, 580,203.00, se considera una tasa WACC de la empresa más representativa de la industria como lo es Robert Bosch GmbH, la tasa WACC utilizada fue de 11.64% y el crecimiento de la empresa se define como negativo definido como:

$g = -64.80\%$ arrojó el mencionado valor para la empresa.

Tabla 23 Valuación por *Free cash flow to firm* empresa distribuidora de autopartes

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	
2018	2019	2020A	2021E	2022E	2023E	2024E
FCFF	Valor Terminal					3,270,278
	<i>Free cash flow to firm</i>	1,270,564	480,961	944,945	988,556	4,351,570
	Valor Presente	1,138,090	430,815	758,170	710,463	2,801,345
	(+) Valor Presente Neto	4,700,793.39				3,270,278
	Valor de la empresa =	4,700,793.39				
	Deuda=	120,590				
	Valor de capital= \$	4,580,203				

Fuente: Elaborado con referencia a estados financieros proporcionados por la empresa distribuidora de autopartes

Es pertinente mencionar que de acuerdo con el proceso realizado se nota un mayor requerimiento de datos que sustente el análisis. Se confirma que la administración financiera contribuye considerablemente en la certeza de la valuación y la carencia de datos específicos para la valuación a pequeñas empresas se ve reflejada en la certeza de la valuación. Ayudarse con datos de industria si bien es una sugerencia para considerar puedes distorsionar los resultados obtenidos.

6.4.5 Elección de Estrategias a partir de la Implementación

La empresa dos ha permanecido tiene un largo periodo de presencia en el mercado y se ha mantenido estable sin embargo el interés en el crecimiento de esta por parte de la empresa bajo. El análisis que se ha realizado ha identificado varios puntos que se presentan a los dueños de esta con el interés de conocer los principales puntos en los que deberán actuar en caso de buscar el crecimiento de su empresa. A continuación, se mencionan:

- Definir una filosofía empresarial y comunicar a su personal
- Cimentar los objetivos de la empresa en esta misma filosofía y comunicarlos al personal
- Analizar el comportamiento de las ventas identificando estrategias urgentes de aumentar ventas mediante las nuevas tendencias que demanda el mercado
- Aprovechar las oportunidades de crecimiento que expone el sector automotriz
- Realizar un análisis a profundidad de clientes y proveedores que puedan dar un mayor poder de negociación
- Analizar su ciclo operativo de cobranza y pago a proveedores
- Reducción urgente en gastos generales
- Mejora en gestión financiera

Capítulo 7. Análisis de la Información de Campo

En este capítulo se presentan resultados, así como análisis de estos, del cuestionario que se diseñó como herramienta para recolección de la información de campo de acuerdo con los intereses de la investigación en una muestra de 24 empresarios y gerentes de finanzas en Pyme. El cuestionario se aplicó a empresarios y gerentes de una Pyme, constó de 16 reactivos en los cuales se utiliza la escala Likert para la calificación de percepción de cada participante.

El cuestionario se integró en cuatro apartados referentes a los temas señalados en relación con el objetivo de la investigación definida de la siguiente manera:

La primera parte se centró en la percepción de la filosofía de la empresa y el concepto de generación de valor dentro de esta misma filosofía, así como el nivel de conocimiento de crecimiento que tienen identificado para la empresa.

El segundo apartado analizó la percepción acerca del conocimiento, capacidades, herramientas y métodos tanto de la empresa como de los colaboradores de esta, con las que se cuenta para realizar análisis de generación de valor. En esta etapa se identificó la percepción en cuanto a si las estrategias y decisiones son implementadas para la generación de valor.

La tercera parte se enfocó en percepciones para la administración financiera, en esta etapa se identificó si se cuenta con un área de administración financiera y si la información que emana de ella se encuentra oportuna y lista para análisis, de forma que sea considerada para desarrollo e implementación de estrategias al enfocarlas a los resultados proporcionados por el análisis financiero y definir si contribuyen a objetivos a largo plazo.

La cuarta parte se enfocó en la percepción de los empresarios en los resultados del desempeño empresarial tanto a nivel interno como externo, en cuanto al primero define si los participantes consideran la evaluación del desempeño para gestionar cambios dentro de la empresa y a nivel externo se identificó la percepción del grado en que factores externos afectan la implementación de sus estrategias, así como el crecimiento de la economía nacional.

La definición de los apartados del instrumento permitió confrontar la información obtenida de los resultados del cuestionario con la información de los antecedentes de la investigación a través del análisis realizado en los primeros capítulos como parte de los antecedentes del problema, Pyme sustento de la economía y desarrollo financiero.

7.1 Diseño y validez del cuestionario

El cuestionario elaborado contribuye en el objetivo de la misma al evaluar el nivel de percepción con el que cuentan los participantes acerca de los métodos para creación de estrategias para generación de valor, así como la utilización de herramientas mediante el análisis de la información financiera al igual que la percepción de la importancia del registro de la información financiera para que la integración de estos elementos contribuyan a la generación de valor en cada una de las empresas a las que pertenecen.

El cuestionario se diseñó conforme al marco teórico: Las principales características de la muestra son empresarios mujeres u hombres dueños de Pyme que se ocupen del análisis de temas financieros, dentro de la muestra, se incluye también a gerentes de finanzas o contabilidad en Pyme encargados de funciones como administración financiera, control de ingresos y egresos, cobranza y gestión de pagos y análisis de presupuestos, con el fin de analizar su nivel de percepción acerca de la generación de valor dentro de su empresa a través del análisis financiero. Cada reactivo permite observar el grado de percepción: Las respuestas se presentan en porcentajes de acuerdo la escala Likert:

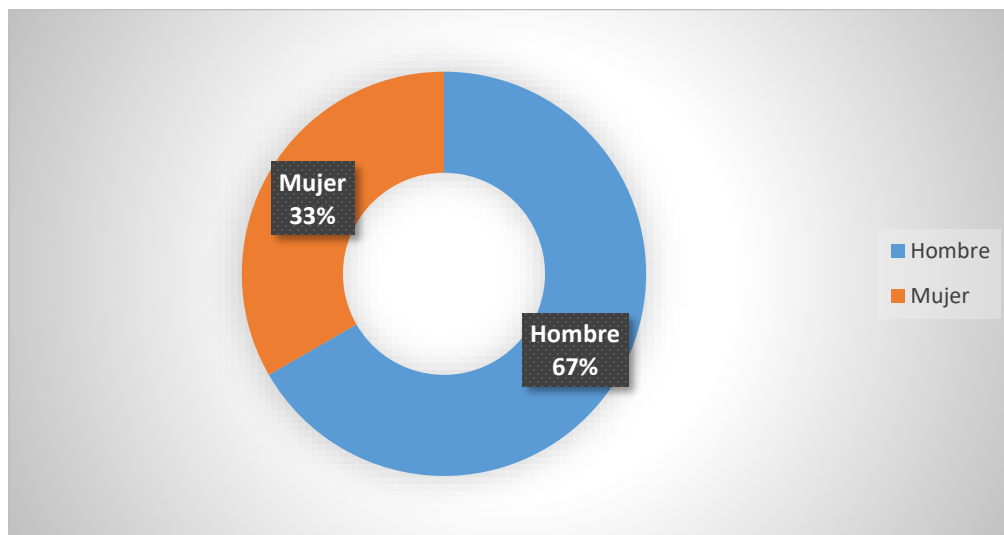
- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

La muestra se distingue ya que se aplicó a dueños o gerentes de Pyme para complementar los resultados emanados de la información proporcionada por las empresas estudio de caso, para validar el instrumento de campo, primero se realizó una prueba piloto y con ella

se determinó el coeficiente Alpha de Cronbach, obteniendo un índice de 0.90 misma que indica un nivel alto de fiabilidad.

El cuestionario se aplicó mediante la herramienta de Google Forms, en un periodo de un mes para obtener las respuestas, se obtuvo un total de 24 respuestas la cual permitió obtener los datos para Excel y posteriormente organizar la información al identificar la cantidad de personas que eligió cada una de las opciones.

Gráfico 23: Género de participantes del cuestionario.

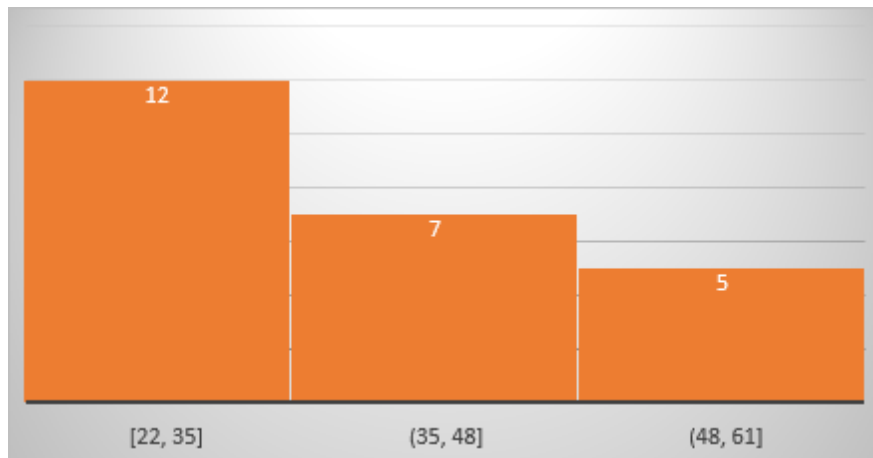


Fuente: *Google Forms* cuestionario para empresarios y gerentes Pyme para percepción de generación de valor. Aplicado julio 2021. Analizado en Excel

Nota: Se observó que dentro de la muestra el género masculino tiene una presencia significativa pues destacan en estos puestos en las Pyme. De las 24 respuestas se obtienen 67% por parte de hombres y 33% por parte de mujeres como se muestra en la siguiente gráfica.

Se muestra a continuación la gráfica referente a la edad de los participantes la cual muestra a través de distribución de frecuencias un rango de edad entre 22 a 61 años de empresarios y gerentes.

Gráfico 24: Edad de participantes del cuestionario.



Fuente: *Google Forms* cuestionario para empresarios y gerentes Pyme para percepción de generación de valor. Aplicado julio 2021. Analizado en Excel

Nota: Se identificó que la mayoría de los participantes se encuentra en un rango de 22 a 35 años lo cual permite observar que personas de esta edad ocupan estos puestos de acuerdo con esta muestra.

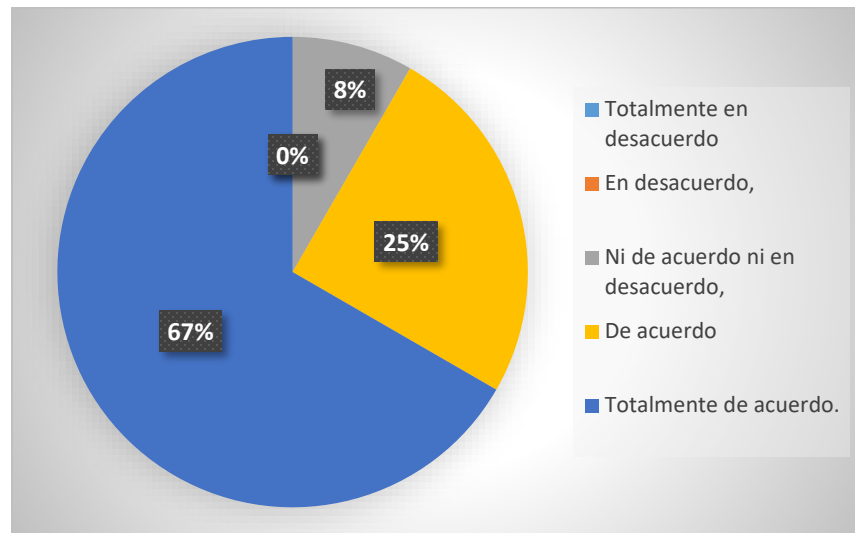
A continuación, se muestra el análisis de los resultados obtenidos por cada reactivo, se especifica la pregunta realizada y el gráfico correspondiente y posteriormente el análisis bajo cada etapa anteriormente mencionada.

7.2 Resultados

7.2.1 Sección Uno -ítems 1 a 4

1.- El objetivo de generar valor se encuentra dentro de la filosofía de la empresa. Esta pregunta se realizó con el propósito de identificar si los participantes tienen presente la filosofía de la empresa e incluyen en la misma el concepto de generación de valor, se consideró que la presencia de estos dos conceptos será la base para implementar cualquier tipo de herramienta necesaria para la generación de valor.

Gráfico 25: Percepción de objetivo de generación de valor en filosofía empresa



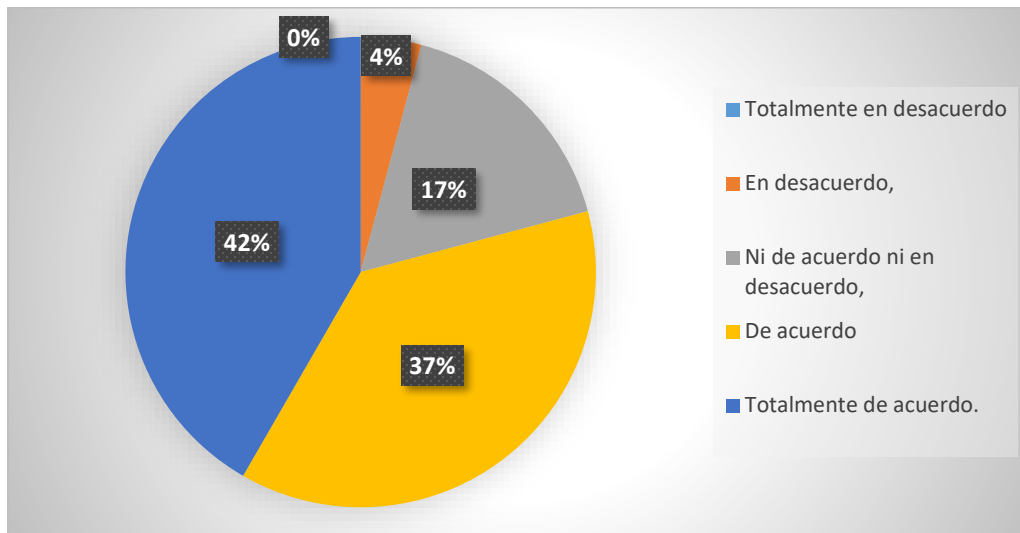
Fuente: *Google Forms* cuestionario para empresarios y gerentes Pyme para percepción de generación de valor. Aplicado julio 2021. Analizado en Excel

La mayoría de los participantes representada por el 67% consideran que el concepto de generación de valor se encuentra presente en la filosofía de las empresas, pero un 25% perciben que no es totalmente cierto, el 8% muestran un efecto neutral ante este reactivo.

2. Identificó el valor actual de su empresa.

Esta pregunta se realizó con el fin de determinar si cada empresario tiene presente el valor de su empresa, al considerar los antecedentes incluidos en esta investigación, se observa que definir un valor para la empresa sobre todo en caso de Pyme puede representar un tema que requiere de una serie de análisis complejos para realizarlo. Ha sido importante reflejar si los empresarios perciben identificar este valor, a continuación, los resultados.

Gráfico 26: Identificar valor actual de empresa.



Fuente: *Google Forms* cuestionario para empresarios y gerentes Pyme para percepción de generación de valor. Aplicado julio 2021. Analizado en Excel

Se destaca dentro de la gráfica 26 que el 42% se encuentra totalmente de acuerdo, 37% de acuerdo y 17% con una posición neutral. Se identifica que los encuestados cuentan con una percepción positiva acerca de identificar el valor actual de su empresa, sin embargo, a diferencia de la gráfica anterior se percibe un 4% en desacuerdo en donde se hace notar que al menos en esta muestra existe una minoría que considera no tener identificado este valor.

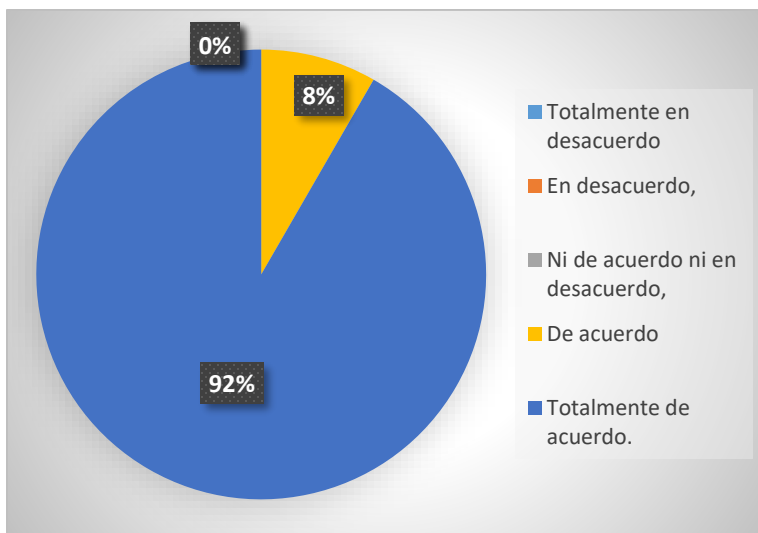
Es importante considerar que en las investigaciones previas se ha destacado que las valuaciones representan una ardua labor para las empresas, aún más para Pyme, confrontando los datos obtenidos se permite una línea de investigación en donde se perciba que bajo los datos proporcionados por esta encuesta y la percepción de tener identificado el valor es pertinente observar cómo empresarios y gerentes identifican este valor y para que lo identifican retomando el objetivo de la investigación para generación de valor.

3. Es importante conocer el valor de la empresa y aumentarlo.

La propuesta de este reactivo se considera para reafirmar el nivel de percepción que existe en los empresarios y gerentes Pyme para conocer el valor de sus empresas y también el nivel en el que consideran importante aumentar dicho valor, esto alineado con el tema

central de esta investigación, así como la importancia de este en donde exista un interés significativo por parte de empresarios y gerentes para aumentar el valor de sus empresas.

Gráfico 27: Importancia conocer el valor de la empresa.



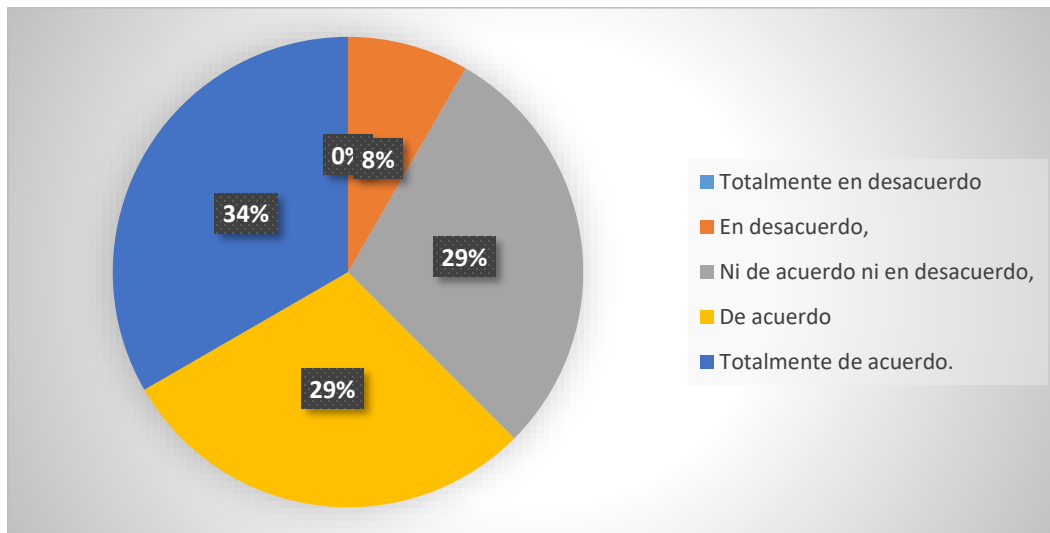
Fuente: *Google Forms* cuestionario para empresarios y gerentes Pyme para percepción de generación de valor. Aplicado julio 2021. Analizado en Excel

Se muestra en esta gráfica la percepción en un 92% están totalmente de acuerdo y un 8% de acuerdo por parte de los empresarios para el interés de conocer el valor de la empresa, se reafirma que es un tema de total interés. Al considerar que cuenta con pocas bases para Pyme como se percibe en la presente investigación es relevante enfocar esfuerzos para contribuir a este interés en Pyme, ya que aún pueden identificarse falta de elementos que se requieran para realizar la valuación de este tipo de empresas.

4. En los últimos tres años la empresa ha crecido en ventas.

Este reactivo ha sido establecido para identificar si los participantes perciben uno de los aspectos más importantes para las empresas, se identifica a la vez que los empresarios no cuenten con esta información y pueda empatarse en una discrepancia con las respuestas que se obtengan en los reactivos continuos, al considerar que si no se cuenta con esta información no será una buena fuente para identificar el valor y generación de valor que exista en la empresa.

Gráfico 28: Crecimiento en ventas Pyme.



Fuente: *Google Forms* cuestionario para empresarios y gerentes PyMES para percepción de generación de valor. Aplicado julio 2021. Analizado en Excel

Para este reactivo, se consideró el contexto ya que el instrumento se aplicó en 2021, justo en el periodo que se declaró la pandemia consecuencia del COVID-19 y el análisis financiero de las empresas se basó en los años de 2019, 2020 y 2021. Con los resultados. Se observa que la mayoría de los encuestados considera tener un crecimiento en ventas esto se nota como algo favorable, la situación actual permite tener una especulación negativa, sin embargo, se debe reflexionar que influye el giro de cada una de las empresas como se definió en uno de los casos de estudio de esta investigación en donde se puede notar que algunas industrias han sido beneficiadas ante la actual situación.

En esta primera etapa se confrontaron algunos de los datos obtenidos contra los observados a lo largo de la investigación, se encontró que los participantes muestran un destacable interés en temas de generación de valor, así como también muestran tener una filosofía implementada dentro de sus empresas, se define también de esta manera que el fundamento de la investigación representara una herramienta útil ante la muestra en la que se aplicó el presente cuestionario.

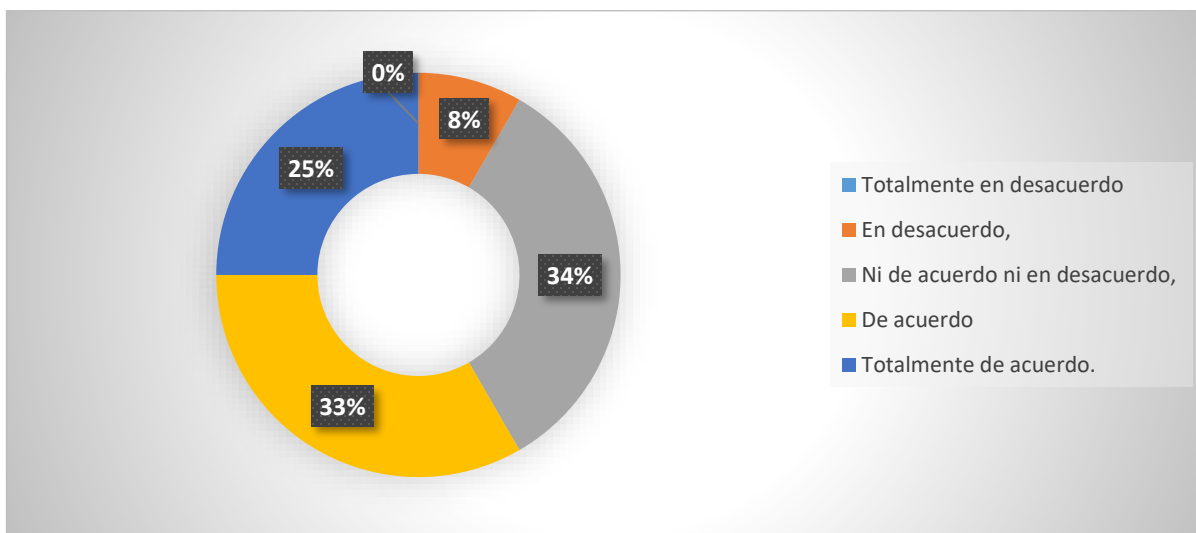
7.2.2 Sección Dos -ítems 5 a 9

En esta etapa se cuenta con consideraciones muy relevantes para la investigación ya que los siguientes reactivos mostraran el nivel de percepción con el que los participantes cuentan ante herramientas, métodos y capacidades para realizar análisis de generación de valor.

5. Percibe que la empresa y colaboradores cuentan con las capacidades y conocimiento para realizar un análisis de generación de valor.

La importancia de la información que proporciona este reactivo es muy relevante debido a que define el nivel de percepción de los participantes al considerar las capacidades y conocimiento de los colaboradores que puedan aportar o que las empresas brinden para realizar análisis se generación de valor en las mismas.

Gráfico 29: Capacidades y conocimiento para análisis de generación de valor.



Fuente: *Google Forms* cuestionario para empresarios y gerentes Pyme para percepción de generación de valor. Aplicado julio 2021. Analizado en Excel

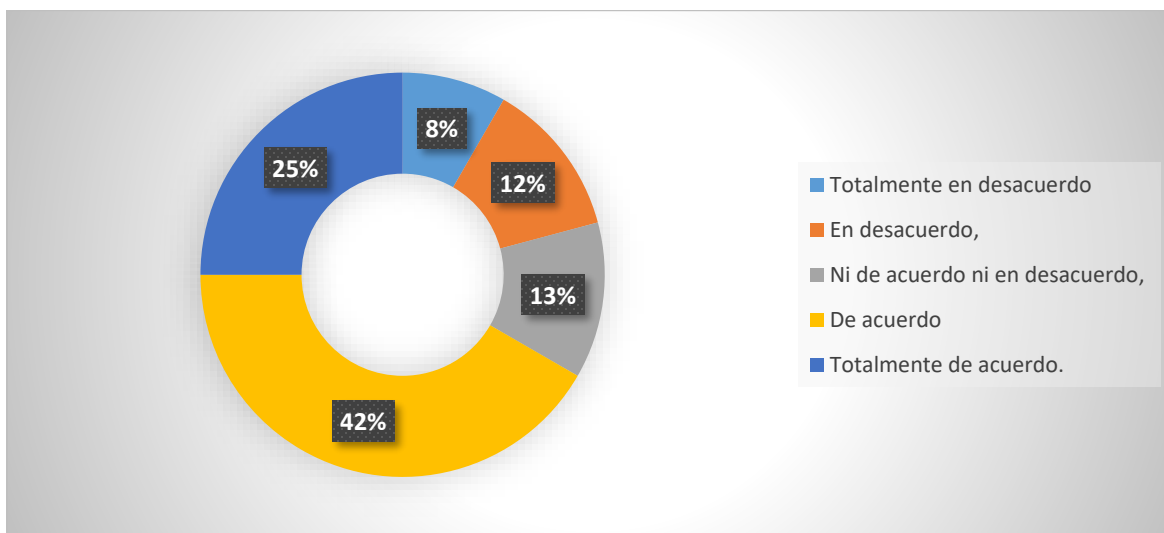
Respecto al siguiente reactivo se observa en la gráfica que las percepciones tienden a no estar totalmente convencidos de que la empresa y colaboradores cuenten con las capacidades necesarias para realizar análisis de generación de valor, se observa un 34% con una posición neutral, 33% de acuerdo y 25% totalmente de acuerdo, el 8% desacuerdo

respecto a este reactivo. Entonces se definió que es necesario contribuir a los empresarios y gerentes en identificar los conocimientos y capacidades necesarias para aplicarlas dentro de la organización, siendo de vital importancia para la misma.

6. Percibe que la empresa y colaboradores cuentan con métodos y herramientas necesarias para realizar un análisis de generación de valor.

Este reactivo es de gran importancia al igual que el anterior, ya que proporciona el nivel de percepción de los participantes acerca del tema de herramientas y métodos con los que cuente la empresa y colaboradores para realizar un análisis de generación de valor. Fundamenta de igual forma los objetivos de la presente investigación y define que tan necesario consideran los empresarios esta información.

Gráfica 30: Métodos y herramientas para análisis de generación de valor.



Fuente: *Google Forms* cuestionario para empresarios y gerentes Pyme para percepción de generación de valor. Aplicado julio 2021. Analizado en Excel

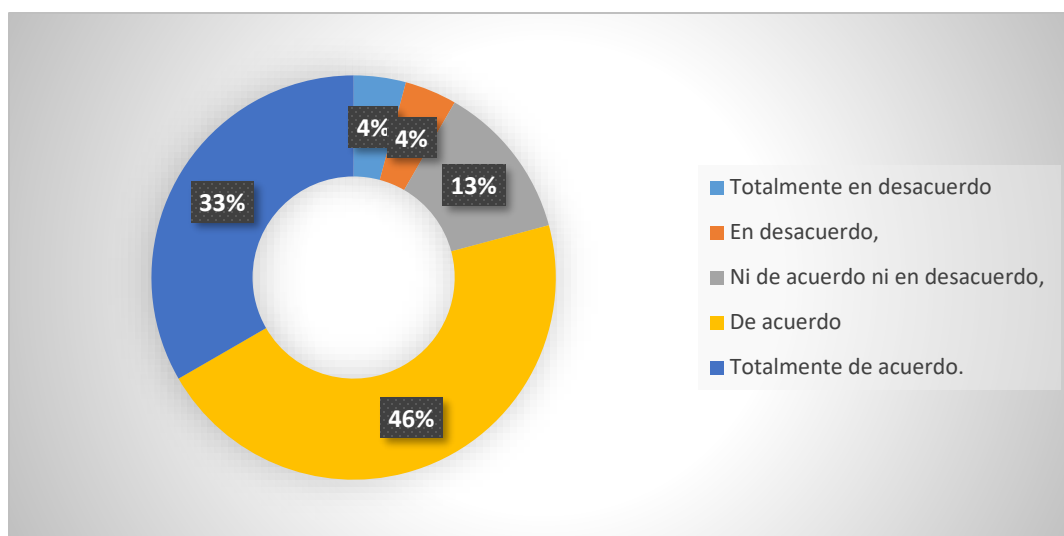
El gráfico obtenido muestra una mayor distribución en la percepción de las respuestas, se identifica que la mayoría representada por un 42% está de acuerdo en considerar que se cuentan con herramientas y métodos necesarios, seguido del 25% totalmente de acuerdo, sin embargo, se observa que este es el primer reactivo que presenta un 8% totalmente en desacuerdo y se observa también el 12% desacuerdo y un 13% con una posición neutral.

Bajo estas percepciones se observan dos líneas a analizar, la primera que define que será necesario evaluar ante esta muestra cuales son las herramientas que utilizan para realizar el análisis de generación de valor, esto contribuye en definir que puedan ayudar a otros empresarios en el análisis que realicen y considerar que la mayoría percibe contar con estas herramientas y métodos.

7. Las estrategias financieras implementadas en la empresa son diseñadas para generar valor económico.

Fundamental reactivo considerado para la presente investigación que observa la percepción de los participantes acerca de la implementación de estrategias diseñadas para generación de valor. El título de la presente investigación se vincula con este reactivo pues se observa el nivel de percepción de los participantes ante el tema de estrategias financieras ¿Cuentan con ellas?, ¿Son implementadas?, así como el nivel de importancia que fundamenta las necesidades a las que contribuye la presente investigación.

Gráfico 31: Diseño de estrategias para generación de valor.



Fuente: *Google Forms* cuestionario para empresarios y gerentes Pyme para percepción de generación de valor. Aplicado julio 2021. Analizado en Excel

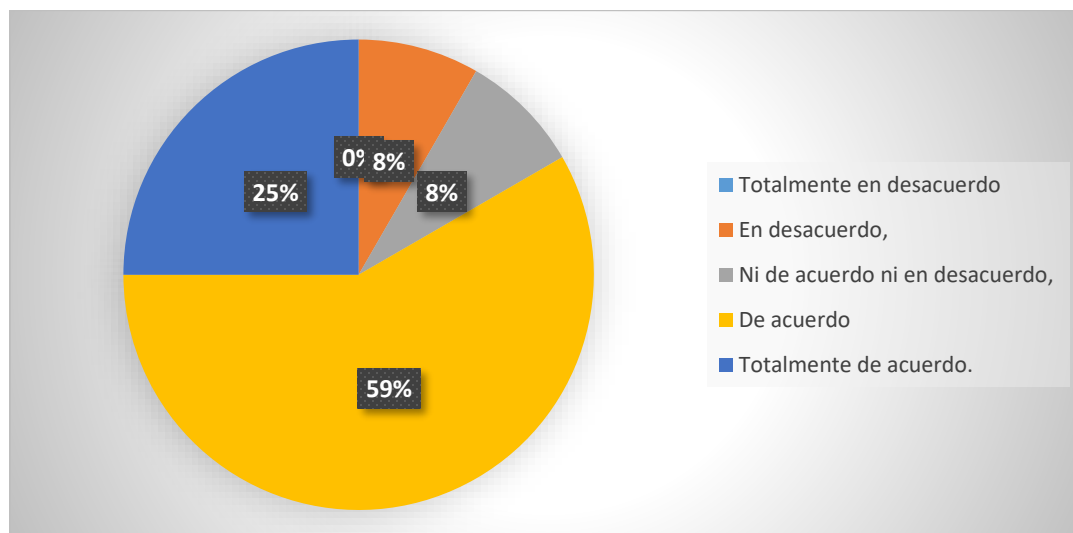
La información de la gráfica muestra que existe diversidad en la respuesta, el 46% se encuentra de acuerdo y representa la mayoría, seguido del 33% totalmente de acuerdo y se define que este porcentaje en la muestra considera que las estrategias financieras son

diseñadas para generación de valor. En minoría se presenta un 13% con posición neutral y 4% tanto en desacuerdo como totalmente en desacuerdo.

Se precisa entonces que dan especial importancia a estrategias financieras y bajo la muestra utilizada estas estrategias en mayoría son implementadas para generación de valor, sin embargo, se permite una línea para investigación para definir la visión e implementación de estas estrategias, para observar en qué nivel contribuye al logro de los objetivos de generación de valor económico.

8. Las decisiones que se toman en la empresa se basan en los resultados del análisis interno y del impacto en la generación de valor económico.

Gráfico 32: Toma de decisiones basadas en análisis interno y de impacto en generación de valor.

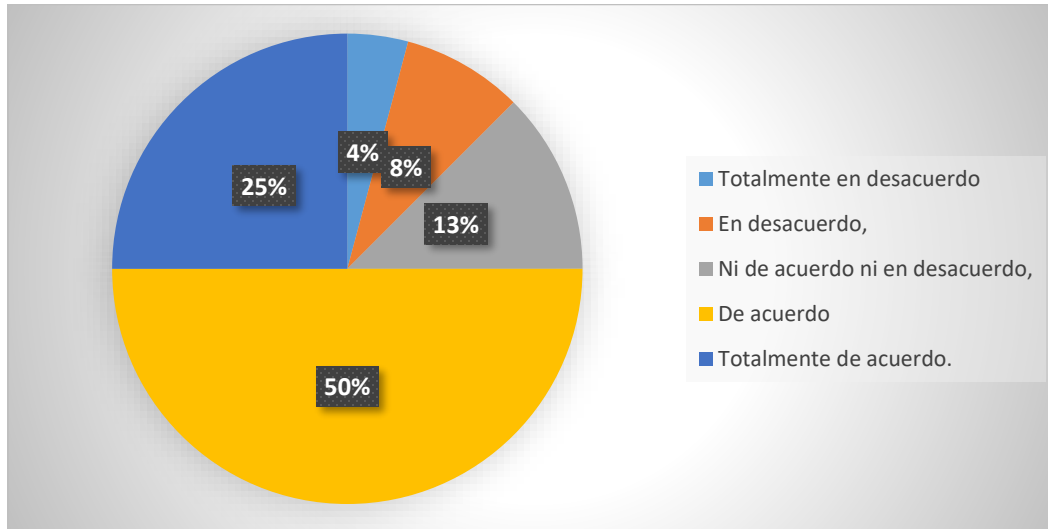


Fuente: *Google Forms* cuestionario para empresarios y gerentes Pyme para percepción de generación de valor. Aplicado julio 2021. Analizado en Excel.

Resulta relevante notar para este reactivo que el 59% de los participantes considera estar de acuerdo en que las decisiones de empresa se consideren los resultados del análisis interno y del impacto de generación de valor del modo más optimista. Sin embargo, aún minoría se tienen percepciones de que no se toman decisiones bajo estas consideraciones, se muestra que está presente aun esa necesidad de concientizar en Pyme la importancia acerca del análisis interno que brinde oportunidad de reacción para cada decisión.

9. La empresa realiza análisis de la industria cuando se debe decidir sobre proyectos de inversiones que contribuyen al crecimiento y rentabilidad.

Gráfico 33: Análisis de industria en proyectos de inversión.



Fuente: *Google Forms* cuestionario para empresarios y gerentes Pyme para percepción de generación de valor. Aplicado julio 2021. Analizado en Excel.

Para este reactivo se percibe nuevamente diversificación en respuestas, el 50% de los participantes está de acuerdo con la aseveración, esto apoya en delimitar que para los empresarios el análisis de la industria se encuentra presente en las empresas, es decir el concepto se encuentra presente, será necesario entonces evaluar el nivel en que este análisis es aplicado y resulta de utilidad o propicie la mejora en cada proyecto al contribuir en la prevención de adversidades o considerar ventajas para cada decisión.

Al confrontar nuevamente las investigaciones previas analizadas en esta investigación contra los datos obtenidos por el cuestionario se han observado discrepancias ya que dentro de la muestra analizada percibe contar con herramientas, métodos capacidades tanto por parte de colaboradores como de la misma empresa para realizar análisis de generación de valor contraponiéndose contra lo investigado en donde se considera que existen aún carencias para las Pyme al realizar este tipo de análisis.

Tal cual se mencionó en uno de los reactivos esto permite tomar dos líneas para investigaciones subsecuentes en donde se note qué herramientas y métodos se están utilizando y qué tanta funcionalidad tiene para poder contribuir a que otras Pyme los utilicen.

Otra línea de estudio permite definir si los participantes utilizan cada método, herramienta y capacidad con un pleno conocimiento de cada factor ya que al no realizarse de esta forma se logra encontrar un fundamento a las investigaciones previas en donde se observa la carencia de conocimiento de estos factores mismos que obstaculizan este tipo de análisis. Se considera también los estudios de caso realizados para la presente investigación en donde se enfrentaron factores que obstaculizan este tipo de análisis.

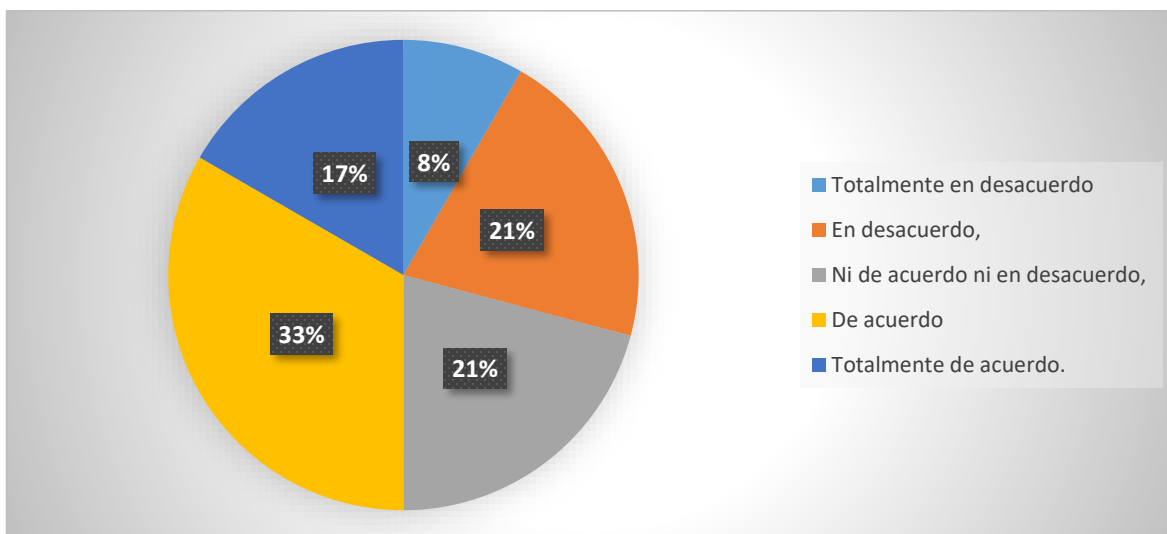
7.2.3 Sección Tres -ítems 10 a 13

Esta etapa presenta información referente a la administración financiera que será base importante para todo tipo de análisis financiero, así como eje para la generación de valor. Es relevante para la presente investigación notar los datos analizados con previas encuestas referentes a este mismo tema con los encontrados en esta muestra, ya que se vincula totalmente con los objetivos e hipótesis de la investigación. Por esta razón cada pregunta de esta etapa en el cuestionario contribuye a definir la necesidad y carencia que se tiene ante este tema. Se considera también que la reacción de los participantes en estos reactivos reafirma el nivel de precisión que tengan los análisis de los que se cuestiona en los reactivos anteriores.

10. Cuenta con un área de administración financiera, misma que se refleja en el organigrama.

Este reactivo contribuye a percibir el nivel en que cada Pyme cuenta con un área de administración de financiera, ya que dentro de la investigación se percibió como uno de los principales factores que contribuyen como desventaja ante el desarrollo de este tipo de empresas.

Gráfico 34: Administración financiera.



Fuente: *Google Forms* cuestionario para empresarios y gerentes Pyme para percepción de generación de valor. Aplicado julio 2021. Analizado en Excel.

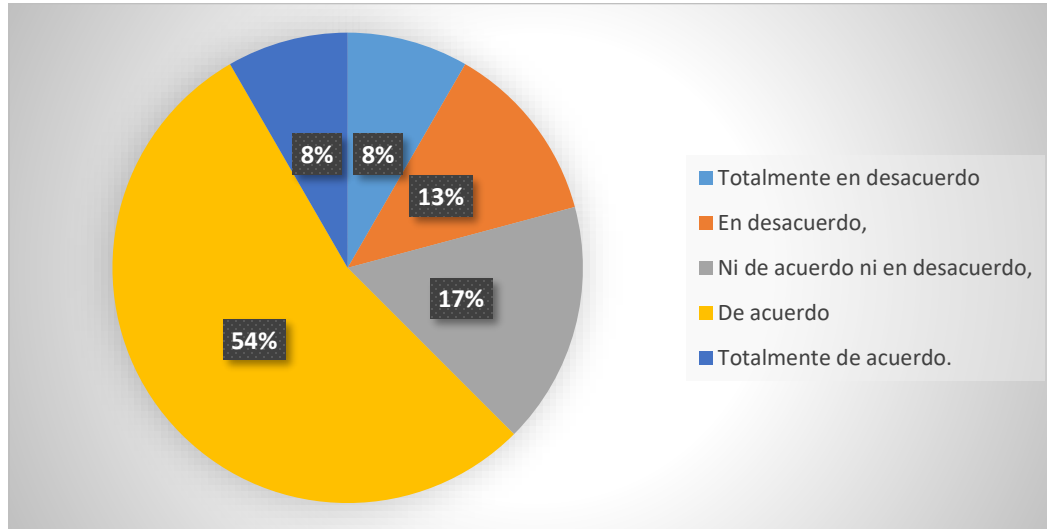
Se percibe la diversificación en las respuestas, 33% en mayoría de acuerdo seguido del 21% tanto para percepción en desacuerdo y en posición neutral, 17% totalmente de acuerdo y 8% totalmente en desacuerdo. Se identificó que bajo la percepción de los participantes que el área de administración financiera refleja una tendencia hacia las respuestas en desacuerdo y neutro. Esto nos ayuda a percibir que, si no existe esta área o si no se está seguro de su existencia, los anteriores reactivos deben analizarse a profundidad en cuanto a las formas en que se están utilizando los factores analizados, puesto que para ser posible uno de los aspectos principales sería contar con un área o personas enfocadas este tema.

11. La información financiera emanada es oportuna y está lista para análisis del desempeño de la empresa.

Este reactivo también presenta un papel importante y se incluye en el cuestionario ya que contribuye en identificar el nivel de importancia que los participantes muestran acerca de la información financiera, de esta forma contribuye a la investigación en visualizar la necesidad que exista de contar con este tipo de información para los análisis que se soliciten. Concientiza en la relevancia del registro en tiempo y forma de la información

financiera, pues de lo contrario no se lleva a cabo análisis que dará sustento a las decisiones dentro de la organización.

Gráfico 35: Información financiera.



Fuente: *Google Forms* cuestionario para empresarios y gerentes Pyme para percepción de generación de valor. Aplicado julio 2021. Analizado en Excel.

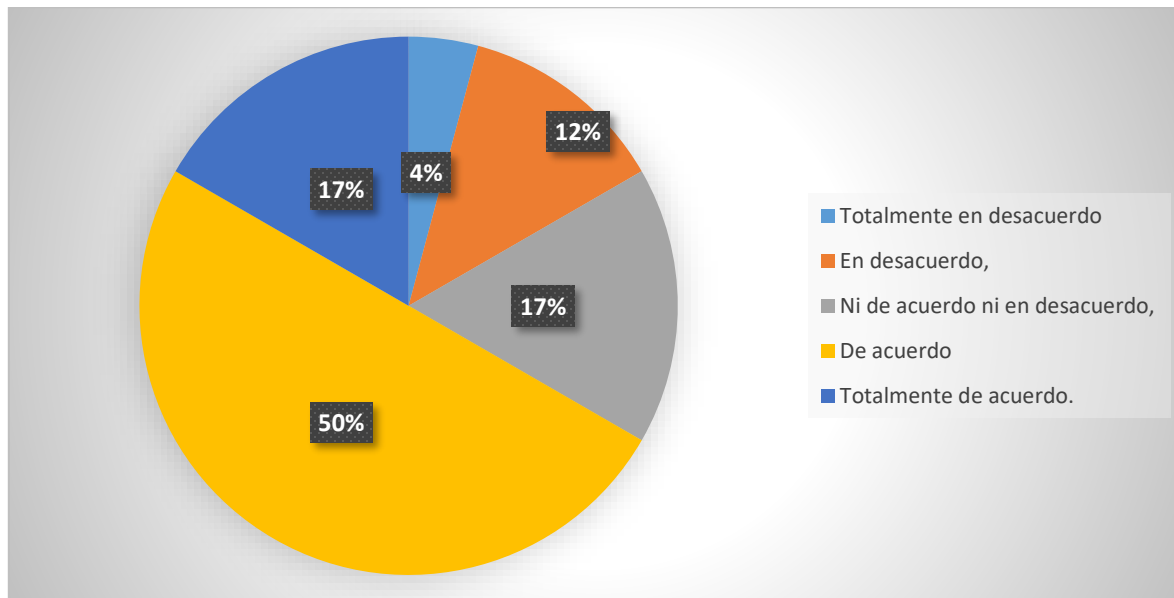
En la gráfica se puede observar que se percibe nuevamente la diversificación para las respuestas, se define como gran mayoría 54% con una respuesta de acuerdo, la otra mitad se encuentra representada por un 17% en posición neutral, seguido de un 13% en desacuerdo y 8% para ambos extremos totalmente de acuerdo y totalmente en desacuerdo. El 54% reflejado en el gráfico define que la mayoría considera que esta información se encuentra disponible, este aspecto se confronta contra los datos analizados para antecedentes de la investigación en donde se ha observado que la falta de administración financiera es una de las principales desventajas que se presentan en la empresa.

12. Las estrategias de la empresa son desarrolladas e implementadas de acuerdo con los resultados del análisis de la información financiera.

Otro reactivo de importancia relevante vinculado con el tema central de la investigación en donde se define bajo la percepción de la muestra se cuenta con esa relación entre estrategia y análisis de información financiera de importancia relevante para las

consideraciones implícitas en objetivos e hipótesis donde a partir de estas estrategias se propone la generación de valor.

Gráfico 36: Estrategias e información financiera.



Fuente: *Google Forms* cuestionario para empresarios y gerentes Pyme para percepción de generación de valor. Aplicado julio 2021. Analizado en Excel.

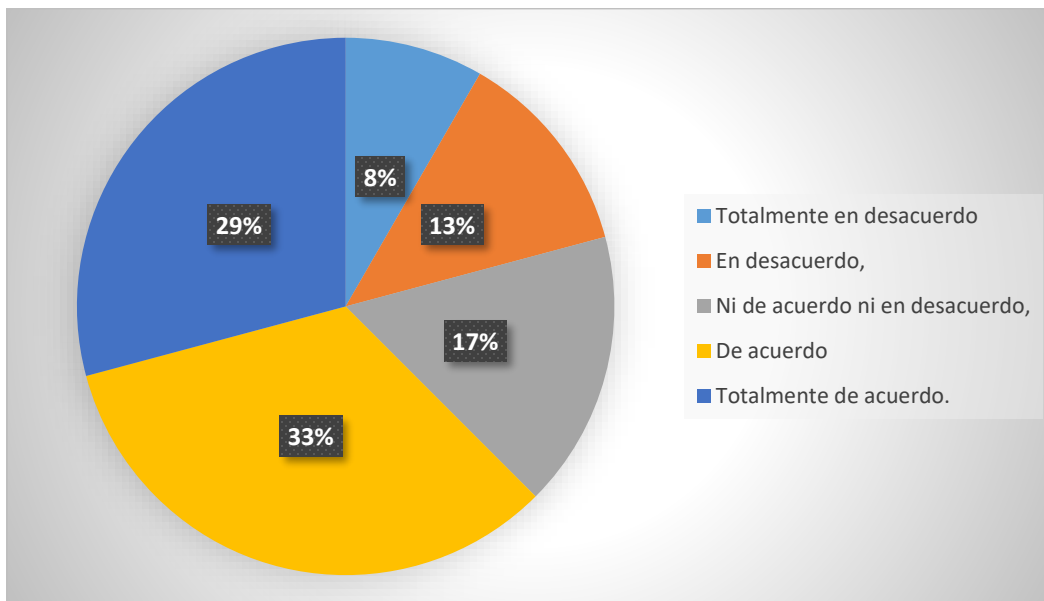
La percepción para este reactivo nuevamente se vuelve a diversificar pero el 50% está de acuerdo lo cual permite ver que están satisfechos en que las estrategias sean desarrolladas e implementadas de acuerdo con la información financiera, se continúa con el 17% totalmente de acuerdo y en posición neutral y en los porcentajes menores se percibe un 12% en desacuerdo y 4% totalmente en desacuerdo.

Ante el resultado también, es pertinente notar que los participantes consideran establecer estrategias con base en la información financiera esto resulta relevante para la presente investigación ya que confirma el fundamento de esta.

Entonces se puede decir que si los empresarios perciben que las estrategias son desarrolladas e implementadas bajo los resultados de esta información la relevancia del registro de esta será altamente importante, es decir esto concientiza acerca de la importancia del registro de los ingresos, egresos y movimientos financieros que se realicen en la organización, y se vincula con la hipótesis propuesta para la presente investigación.

13. Las estrategias implementadas en la empresa contribuyen a la generación de efectivo para cubrir compromisos de largo plazo.

Gráfico 37: Estrategias y generación de efectivo para compromisos a largo plazo.



Fuente: *Google Forms* cuestionario para empresarios y gerentes Pyme para percepción de generación de valor. Aplicado julio 2021. Analizado en Excel.

La gráfica muestra mayor diversificación en las respuestas, permite notar entonces que las respuestas anteriores presentan una línea de investigación ya que las estrategias implementadas no benefician en cubrir los compromisos a largo plazo y simplemente son implementadas para obtener beneficios en el corto plazo sin que realmente se genere una estrategia con visión de largo plazo, siendo este uno de los aspectos para que los negocios tengan un mayor desarrollo que permita alargar su ciclo de vida, es importante definir que los empresarios bajo su percepción afirman tener el control de esta situación bajo los resultados del presente cuestionario.

Dentro de esta etapa se han concretado varios elementos para la presente investigación, así como nuevas líneas de investigación que confrontan las investigaciones previas con los resultados del cuestionario en donde se observa que bajo la muestra analizada la administración financiera y la información que emana de ella da paso a las estrategias que son implementadas en las Pyme. Al considerar que dentro de las desventajas que se presentaron para las Pyme a lo largo de la investigación este aspecto representa uno de

los mayores obstáculos e incluso en los estudios de caso se observó que siendo mayor la administración de información financiera proporciona datos más certeros al momento de establecer las estrategias. Esto permite la línea de estudio en identificar el nivel en que esta información es administrada y que tan funcional ha resultado para cada empresa, ya que de lo contrario no se estarían tomando decisiones sobre bases sólidas, esto a su vez tiene una repercusión riesgosa en los resultados que presenten las empresas y más riesgoso aun el identificar que los dueños no se percaten o estén conscientes de esta falla al creer que la información tenga un registro que derive de la buena administración.

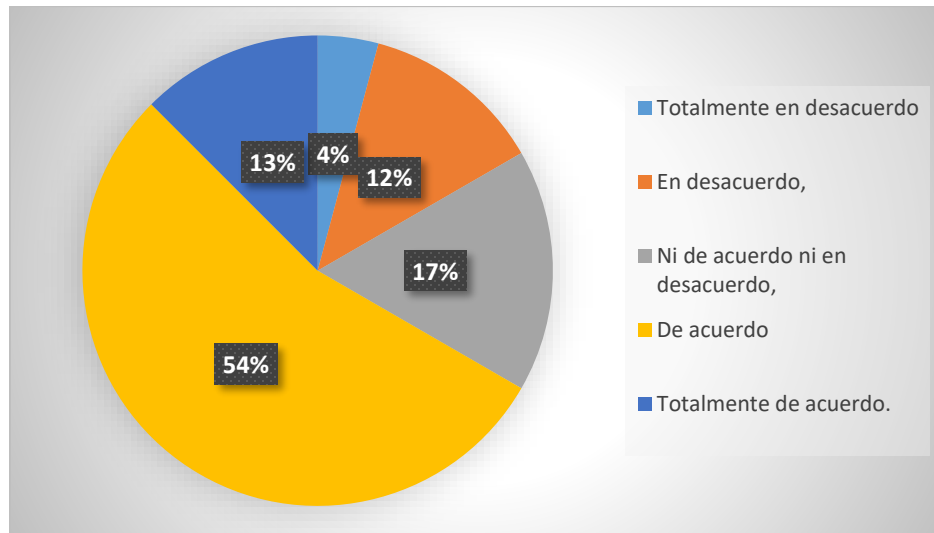
7.2.4 Sección Cuatro -ítems 14 a 16

Esta última etapa define la importancia en que los participantes consideran la influencia de evaluar resultados de manera interna, la influencia que se tiene de los factores externos en sus estrategias y la concientización que tiene las Pyme en la economía nacional.

14. La empresa evalúa los resultados del desempeño empresarial obtenidos para gestionar cambios y mejoras que contribuyen al incremento en las utilidades.

La evaluación de los resultados obtenidos a través del análisis financiero es tan importante como establecer cada estrategia ya que esta evaluación permite identificar las áreas de oportunidad y mejora que indican los puntos clave para poner especial atención. Este factor es específico en esta investigación ya que a partir de esta evaluación de resultados se define también la creación de estrategias, es la razón de ser de este reactivo que permite identificar la percepción de los participantes en cuanto a este tema.

Gráfico 38: Evaluación de resultados del desempeño empresarial para gestionar cambios para incremento de utilidades.



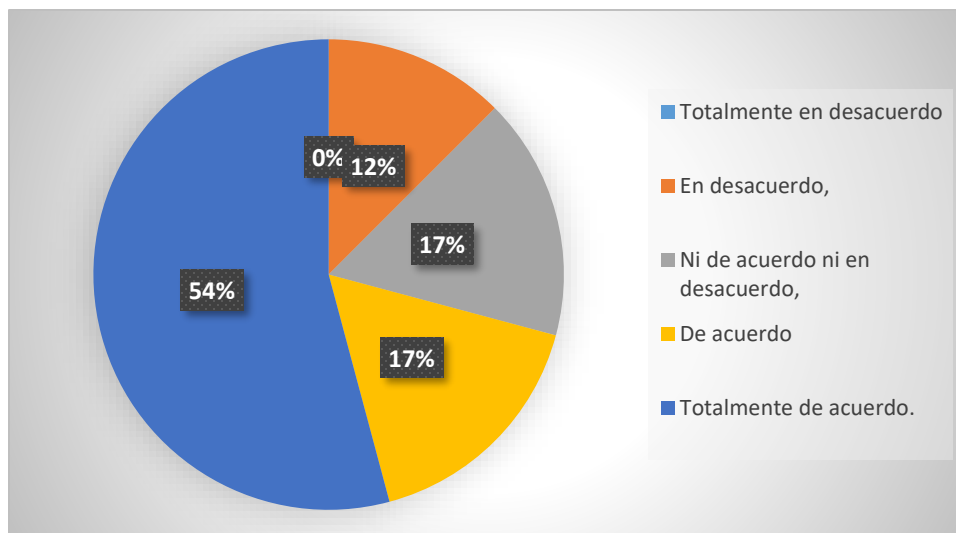
Fuente: *Google Forms* cuestionario para empresarios y gerentes Pyme para percepción de generación de valor. Aplicado julio 2021. Analizado en Excel

El 54% la percepción de los encuestados muestra que si las empresas realizan una evaluación del desempeño empresarial y gestiona cambios bajo su consideración para que contribuyan a las utilidades. Es muy estimulante saber que se realiza de esta manera sin embargo, se debe considerar las evaluaciones debe programarse de manera continua para concretar una mejora continua.

En este reactivo es pertinente la línea de investigación de las formas de evaluación de resultados que se realicen en Pyme para identificar el nivel de funcionalidad que se tenga, mismo que sea alineado con las estrategias establecidas y generación de estas. A su vez que tenga una práctica continúa para que los datos que proporcione contribuyan de forma favorable al desarrollo de la empresa.

15. Las estrategias implementadas en la empresa han sido afectas por factores externos como el producto interno bruto, desempleo e inclusión financiera.

Gráfico 39: Afectación de estrategias por factores externos.

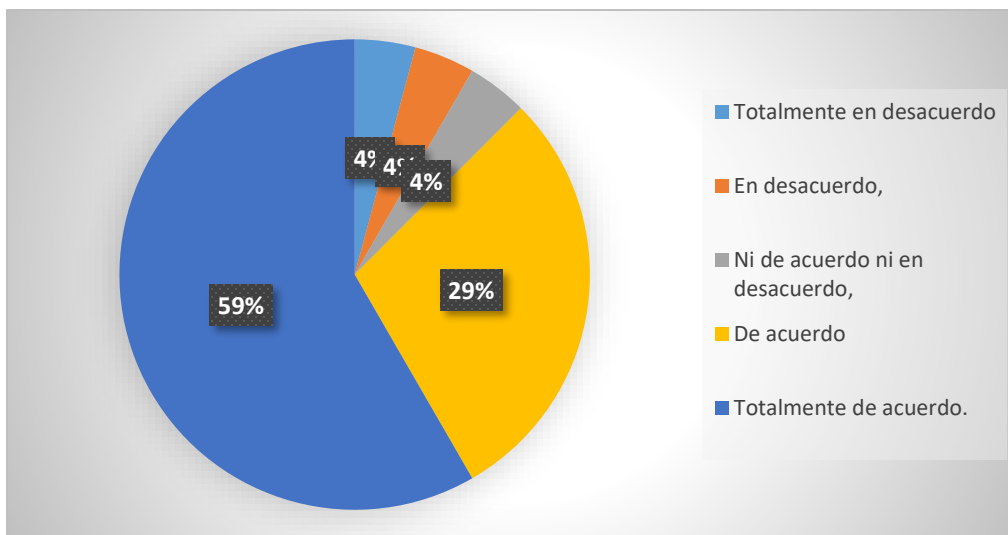


Fuente: *Google Forms* cuestionario para empresarios y gerentes PyMES para percepción de generación de valor. Aplicado julio 2021. Analizado en Excel.

La gráfica muestra que más de la mitad representada por 54% de los participantes del cuestionario en su percepción se encuentran totalmente de acuerdo en que los factores externos han afectado sus estrategias, este nivel de conciencia sobre el hecho dará mayor relevancia para resaltar a los empresarios la importancia del análisis de factores externos para crear estrategias que contribuyan en reducir el nivel de riesgo en estos daños, que si bien no se erradican fomentan la creatividad y prevención en las acciones que se lleven a cabo al permitir tener diversos cursos de acción ante el riesgo.

16. En México, la falta de programas y políticas públicas de apoyo a las Pyme propician poco crecimiento de la economía nacional sólida.

Gráfica 40: Falta de programas y políticas públicas de apoyo a Pyme para crecimiento en economía nacional.



Fuente: *Google Forms* cuestionario para empresarios y gerentes Pyme para percepción de generación de valor. Aplicado julio 2021. Analizado en Excel.

Para el último reactivo se delimita que la mayoría de los empresarios y gerentes Pyme encuestados percibe la relevancia e influencia que los programas y políticas públicas tienen en el crecimiento de la economía nacional, representada de una forma significativa por 59% totalmente de acuerdo se da énfasis a uno de los principales argumentos de la presente investigación. De esta manera se puede observar que en gran parte la conciencia sobre la importancia que tienen sus empresas como actores en la economía, permitiendo notar que la clase de apoyo que se brinde a las mismas requiere de especial cuidado para que cada uno de estos apoyos sea efectivo.

Después del análisis presentado para las respuestas del cuestionario realizado para la presente investigación se ha observado que en un porcentaje mayor para cada respuesta los empresarios y gerentes que participaron definen sus respuestas en un escenario favorecedor. Es importante mencionar que para quien realiza la presente investigación esta percepción positiva puede tener dos vertientes, la primera es que el actuar de cada organización se realiza en su mayoría de manera favorable, confrontando los datos

obtenidos en la presente investigación que proponen desventajas en las Pyme por los factores analizados en el presente cuestionario. Como se ha realizado a lo largo del análisis del cuestionario se proponen diferentes líneas de estudio que indiquen el nivel en que las herramientas, capacidades y estrategias que se implementen sean utilizadas efectivamente, incluso esto puede determinar variantes en procesos que puedan adaptarse a las necesidades de cada Pyme.

La segunda vertiente se refiere a percibir que los procesos y acciones implementadas dentro de las empresas se realizan de manera favorable sin que esto sea real, esto tendría un nivel de riesgo puesto que al percibir que los empresarios y gerentes consideran que así es implica un actuar en terrenos poco sólidos y que definan decisiones poco fundamentas sin percatarse de este riesgo y en mucho esto resulta una afectación, luego entonces una de las labores principales como profesionales del tema es indagar en el hecho de que cada Pyme realmente lleve a cabo todos estos procesos de registro de información financiera para tener una fuente de información confiable al momento de implementar los métodos y herramientas necesarias para generación de valor, así como un área o equipo con el conocimiento y capacidades necesarias para realizar los análisis pertinentes que contribuyan a la generación de valor económico en la empresa.

El objetivo de este cuestionario ha sido conocer la percepción de los empresarios y gerentes de Pyme para contribuir a la presente investigación en definir el nivel de concientización que se tiene acerca de la importancia de la información financiera, bajo las respuestas analizadas se percibe que es alto, el siguiente punto entonces es brindar la información correcta para contribuir a las Pyme de un uso óptimo de la información, herramientas y métodos para lograr una generación de valor en su empresa.

Conclusiones y Recomendaciones

Estas conclusiones, tienen como fin crear un dialogo entre lo redactado a lo largo de la investigación, al considerar el planteamiento del problema así como las investigaciones previas y las teorías que fueron elegidas para sustentar la investigación, puesto que cada uno de estos previos son el preámbulo a lo observado en el análisis tanto en la pequeña y mediana empresa a nivel de estudio de caso, así como en las percepciones que se encontraron en la aplicación del cuestionario aplicado a los dueños y gerentes de Pyme. También se subraya que a lo largo del proceso de la investigación se ha observado distintos comportamientos de Pyme e indagado en las investigaciones previas que dieron fundamento a estos comportamientos.

En la actualidad aún se cuentan con limitaciones que impiden a las Pyme un desarrollo sano en cada una de sus áreas, por consecuencia a situaciones de fracaso que enfrentan arduamente. Se ha logrado observar que si bien en algunas Pyme ya se cuenta con un manejo más avanzado de la administración de la información financiera algunas otras aun no consideran esta área como un aspecto relevante, o deducen que lo tienen administrado favorablemente sin considerar en qué nivel la gestión es eficiente. Entonces se observó que la presencia o no de esta administración será fundamental para cualquier decisión dentro de la empresa. Lo cual permite el dialogo con la hipótesis secundaria de la presente investigación, al entender que la administración financiera, así como el nivel en que se establezca respaldara la generación de valor en las Pyme.

La generación de valor, tema principal de esta investigación, no dominado o incluso no conocido por los empresarios Pyme, representa también una herramienta cuyos elementos contribuyen al desarrollo y/o el logro de los objetivos de esta y a la vez para generar economías sólidas. A través de la valuación de este tipo de empresas se pueden encontrar estrategias que generen valor para la Pyme.

De acuerdo con los objetivos de la investigación, dentro de los cuales se propuso identificar metodologías de generación de valor para la creación de estrategias, así como indicadores que contribuyan a las mismas y también corroborar el nivel de importancia de la administración financiera dentro de los análisis que se llevarían a cabo para la generación de valor se presentan las siguientes conclusiones.

Se evidencia que a través de la evaluación de dos empresas analizadas, una pequeña y una mediana (la primera con una administración más escasa que la segunda), que la administración financiera para cada organización será vital para que los análisis que se establezcan contribuyan a un mayor desarrollo, un desarrollo más sano, ya que si bien se pueden obtener a través de la información que han presentado un análisis considerable, la administración de esta información dará a las metodologías e indicadores mayor certeza, independientemente de que la misma administración dará un enfoque más definido a la empresa y permitirá un mayor control en sus operaciones.

El registro correcto y análisis financiero contribuyen favorablemente a las Pyme en estrategias para generación de valor, a través de la investigación se ha observado que la empresa mediana (con administración eficiente) y la empresa pequeña (con una administración escasa) para identificar que el registro correcto de cada movimiento y el conocimiento de los dueños o gerentes de registros contables y financieros beneficia y da mejores herramientas, información real, fomenta a la vez un crecimiento óptimo. Es decir, en la empresa mediana, aun con menor edad ha logrado un crecimiento importante en sus años de vida, en comparación con la segunda que aun contando con más años de operación o incluso más experiencia no se ha desarrollado para obtener mayor crecimiento. Se observó que el nivel de administración que maneja cada uno influye al momento de la toma de decisiones por consecuencia en la generación de valor, conjuntando nuevamente con la hipótesis secundaria de la presente investigación.

Se contribuye con lo investigado a considerar los niveles de administración y como se perciben en cada Pyme. De acuerdo con los resultados obtenidos del cuestionario aplicado, se observa que los empresarios cuentan con una opinión favorable acerca de la administración financiera dentro de la organización. Se considera entonces que el nivel de administración contribuirá y respaldará a la generación de valor, en tal sentido se puede decir que la empresa que presentó más información de acuerdo con su proceso de administración permitió un análisis con mayor precisión.

Es relevante sugerir, que los gerentes o dueños deben proporcionar a sus empleados capacitación en administración financiera o análisis de la información financiera o con contratar asesores o empleados dedicados a el área financiera, ya que esta inversión

contribuirá favorablemente ya que el conocimiento adecuado de la información financiera, así como opiniones y consejos de expertos en los temas fomentara el uso óptimo del capital en inversiones o una administración de deuda que contribuya a la generación de valor.

Dentro de la investigación se pudo observar que las Pyme continúan con la necesidad de herramientas para realizar la valuación, tales como elementos para el cálculo de las tasas de descuento para los flujos, elementos que resultan necesarios para el cálculo de la beta, y que pueden resultar indispensables para la veracidad de la información.

Se corroboró también que el análisis de la información financiera y el entendimiento de las conclusiones de estos análisis será necesario para el diseño de las estrategias, la comparación con otras empresas de la industria ayudara eventualmente a poder identificar las necesidades del negocio y podrá proporcionar información para el tipo de estrategia que se desee diseñar y como consecuencia mejor toma de decisiones.

De acuerdo con todos los aspectos analizados en la investigación y como conclusión general se define que realizar o diseñar estrategias puede parecer una tarea simple, sin embargo, que estas estrategias cuenten con un buen sustento dependerá de la información con la que cuente la empresa.

Inicialmente esta información deberá tener veracidad, certeza y apegarse a hechos reales de lo que acontece en el contexto en donde se desarrolla la Pyme. Se ha alcanzado a corroborar que la parte financiera de cada empresa tiene un peso demasiado importante en el diseño de dichas estrategias, pues a partir de la información en números que se tenga se podrán tomar mejores decisiones posteriores a análisis exhaustivos.

Es por esta razón que la cultura financiera para cada uno de los empresarios o gerentes de Pyme será un aspecto fundamental y deberán encontrarse capacitados para el manejo de esta. Posteriormente el registro de todos los movimientos e información que se registre a nivel contable y financiero será relevante para que los números que arrojen los estados financieros que se presenten contribuyan a la veracidad del análisis. Luego contar con elementos expertos en finanzas que contribuyan a realizar los análisis oportunos en estos temas será fundamental para elegir indicadores internos y de rentabilidad que ayuden a medir la generación de valor que pueda existir en el negocio.

Al considerar las limitaciones encontradas en el planteamiento del problema y mezclarlas con el estudio de caso, se ha podido observar como la administración financiera y el nivel en el que se establezca dentro de la empresa dará la pauta para contribuir a la generación de valor puesto que en el estudio de caso el manejo de información de la empresa distribuidora de autopartes dio pie a un mejor análisis confirmando que las limitaciones y cultura financiera que se tenga dentro de la organización contribuirá de manera favorable, a diferencia de la empresa distribuidora de autopartes, misma que en sus limitaciones batalla con el hecho del desarrollo que pueda tener al tomar las decisiones con información escasa y poco organizada.

De acuerdo a la teoría establecida por Simon, se pudo observar como la administración es una labor necesaria así como los gestores de la misma, en mucho dependerá de ellos el desarrollo que se pueda tener, se confirma de esta manera la importancia de este punto y que tal cual establece Copeland en la teoría de generación de valor la elección adecuada del gestor de valor será de gran importancia, esto se confirma al observar la filosofía que maneja cada una de las empresas que han sido analizadas. Por otro lado, el cuestionario aplicado define que los empresarios tienen interés en este tema y consideran que se encuentra establecido dentro de las organizaciones, la línea de investigación que queda abierta es identificar en qué nivel esto se encuentra establecido dentro de la organización.

Elegir la medición de generación de valor como un eje que contribuya en el diseño de las estrategias a seguir en cada una de las áreas y factores de la empresa en este caso Pyme se ha identificado como fundamental para contribuir a las decisiones y que por consecuencia se tomen direcciones que conduzcan a tener empresas con más desarrollo y solidez para la economía del país, para incrementar el número de empresas sanas que puedan alargar su ciclo de vida y generar mayores y mejores empleos.

La elección del método que contribuye a la generación de valor en cada una de las Pyme ha sido el objetivo principal de la presente investigación, dentro de la cual a través de la aplicación en cada una de las Pyme se logró identificar el método de *free cash flow* como el método que contribuyo y se adecuo a cada uno de los casos, entonces para la presente investigación se confirma la teoría propuesta por Pablo Fernandez quien propone este método como el más adecuado ya que, como menciona el autor, permite observar la

capacidad de la empresa para generar los flujos de efectivo. También se observó que aun en sus limitaciones de información cada una de las empresas que se analizaron pudo, con la información organizada, cumplir con requisitos que permitieron adecuarse a este método de valuación, es importante mencionar las adversidades que puedan enfrentar en la búsqueda de información respecto al mercado y también que entre mayor sea el nivel de administración en la información, los resultados obtenidos tendrán mayor grado de precisión y certeza en la toma de decisiones. De acuerdo con el cuestionario en donde los gerentes y dueños de Pyme de la muestra analizada perciben que se cuentan con estas herramientas, se deja abierta la línea de estudio para considerar o analizar si las herramientas con la que cuentan son las necesarias para aplicar este u otros métodos para valorar a cada una de la empresas, se percibe que el mismo contribuye a establecer estrategias funcionales para la organización, nuevamente se hace presente Simon, quien especifica dentro de su teoría la importancia de la elección de gestores para actividades de la organización.

Se puede observar, alineado a la teoría de Copeland como la generación de valor permite una guía para los empresarios y ayuda a encontrar indicadores para poder gestionar la generación de valor dentro de la empresa, luego entonces si se alinea con el título de la presente investigación se establece que las estrategias fundamentadas en el análisis financiero contribuyen a la generación de valor en dos Pyme de la ciudad de México. Por lo anterior resulta relevante establecer las siguientes recomendaciones.

Recomendaciones

La presencia y gestión de administración financiera en la Pyme es necesaria para la generación de valor, tras lo analizado en la presente investigación se recomienda a las Pyme dar relevancia a la implementación o mejora en procesos, políticas y elección de los gestores de estas para mantener el nivel de administración financiera que requiera su organización, mismo que fundamentara las decisiones para la elección de estrategias que contribuyan a la generación de valor. Esta recomendación contribuye favorablemente al desarrollo de la Pyme.

La valuación para las Pyme es un elemento importante para las decisiones y estrategias, como se estableció a lo largo de la investigación, se recomienda su implementación como una herramienta que proporciona elementos para el desarrollo de la Pyme.

En caso de considerar la valuación de la organización como herramienta para la elección de indicadores que contribuyan a determinar, implementar y evaluarla estrategias para generación de valor dentro de su organización, al igual que Pablo Fernandez, se sugiere el método de flujos descontados, para realizar la mencionada valuación, mencionando que para la presente investigación dicho método se adecuo a las necesidades de cada una de las Pyme analizadas, aun en sus limitaciones de información.

Así mismo se recomienda la asesoría de un experto en el tema para poder adecuar los cálculos necesarios de acuerdo con la estructura y características de la empresa. Esta decisión proporciona información necesaria alimentada de la veracidad y calidad de la información que emane de los estados financieros con los que cuente la organización. A la vez se complementa con la información proveniente de la industria y del mercado para poder conjuntar de manera favorable cada calculo que se realice, y lograr así establecer un dialogo en todos los elementos que contribuyan a la generación de valor.

Se proponen cálculos estandarizados para elementos de valuaciones de Pyme que, si bien no están sujetos a la volatilidad de las tasas o responsabilidad con socios de acuerdo con la empresa, consideran la estructura de deuda de cada una de ellas para tener cálculos apegados a su realidad.

Los cálculos requeridos para establecer las tasas de descuento en las valuaciones serán fundamentales para las valuaciones. Los cálculos para las tasas pueden realizarse para uso oportuno de las Pyme. Otro aspecto a considerar es que, dentro de los programas de apoyo para Pyme, pueden incluir asesorías financieras que orienten acerca del manejo de la información financiera y decisiones y fomenten la estabilidad y educación financiera para cada Pyme.

Se recomienda también a las Pyme, en caso de no encontrar programas que cuenten con asesoría financiera, considerar contratación para realizarla, y mantener un área que contribuya con la evaluación de indicadores de desempeño para la empresa.

Incremento en cultura financiera, uno de los temas que se sigue manteniendo con necesidad de especial atención es el fomento de la cultura financiera a nivel nacional y de forma objetiva en los empresarios Pyme, el fomento de esta contribuye a la inclusión en las nuevas tendencias fortalece y contribuye a la estabilidad de la empresa.

Como parte de las futuras líneas de investigación que identifica el presente trabajo se encuentra la discrepancia que presentan los resultados del cuestionario aplicado contra las investigaciones previas. Se ha permitido observar a través de la herramienta de investigación utilizada que en la muestra ocupada los empresarios y gerentes de Pyme presentan una favorable percepción acerca de la implementación de administración y herramientas financieras en las empresas, dando pie a investigar en qué grado se implementan y la manera en que se están realizando.

Se recomienda por otro lado a los empresarios observar y revisar los temas sugeridos en la presente investigación para evaluar si los conocimientos, capacidades, herramientas e incluso información con los que se cuentan para realizar los análisis sugeridos, sean óptimos y también puedan presentarse con mejora continua para que su uso mantenga una funcionalidad actualizada de acuerdo a la información del mercado e industria, y considerar de esta forma que los procesos implementados en la empresa sean los óptimos para las necesidades de la misma

Otra línea de investigación sugerida es la generación de estrategias para concientizar a los empresarios Pyme en la valuación de su empresa como una práctica habitual que les permita utilizar la información obtenida de la misma para la generación de valor, así como tener información que sustente las negociaciones de su operación. Debe también proporcionarse elementos y conocimiento necesarios a las Pyme para que puedan realizar estas valuaciones. Las organizaciones enfocadas al apoyo a Pyme podrán fomentar esta práctica

Como punto final se menciona que la presente investigación ha considerado elementos importantes para la generación de valor, en este caso de dos Pyme de la Ciudad de México, como un tema eje para el desarrollo de la Pyme. A través de la creación de estrategias realizadas con un fundamento indispensable en cada empresa como lo es el análisis

financiero, mismo que al considerar las investigaciones previas aun presenta limitaciones evidentes y que al considerar la implementación del cuestionario realizado los gerentes y dueños de Pyme, perciben favorablemente que cuentan con elementos necesarios. Sin embargo, se ha observado en el análisis realizado a cada empresa que en medida que la administración financiera presente mayor calidad, brindara información necesaria para la creación de estrategias más sólidas que en efecto contribuyan a la creación de valor en cada Pyme.

Atendemos de esta manera la justificación de la presente investigación, al establecer el estudio y énfasis de los factores que son utilizados para la implementación de acciones estratégicas en las Pyme mexicanas, que permitan alcanzar estabilidad o desarrollo empresarial con base en toma de decisiones asertiva derivada de las técnicas de administración financiera a través del uso adecuado de métodos, indicadores y herramientas para fomentar la creación de valor, lo cual contribuye en el desarrollo de cultura financiera, desarrollo de una estructura optima en la organización y alargamiento en ciclo de vida de la empresa, por consecuencia mejorar el papel que desempeñen como empresas y favorecer a mejores prácticas, creación de empleos y crecimiento sólido en la economía actual.

Referencias

- AECA, 2005 .Valoración Pymes. Valoración de empresas 7. Madrid
- Aguirre, R. y Armenta, E. (2012). La importancia del control interno en las Pequeñas y Medianas Empresas en México. Revista El Buzón de Pacioli, 12 (76), 1-17.
- Argandoña, Antoniom (2011). La teoría de los stakeholders y la creación de valor. A: XIX Congreso de EBEN España. "Transformar el mundo humanizar la técnica ética, responsabilidad social e innovación", <http://hdl.handle.net/2099/13379>
- Asdraldo Vargas, C. (2015). Prospectiva Tecnológica como ventaja competitiva para la gestión financiera en las PyMES. (Spanish).Revista Electrónica Redes de Ingeniería,6, 113–120. <https://doi.org/10.14483/2248762x.8647>
- Aznar, Jeronimo, Valoracion de Empresas, Métodos y casos prácticos para pequeñas empresas. Edit. Ardiles, 2016, 2da edic.
- BANCOMEXT. (2019). La sustentabilidad suma valor a las Pymes en el mercado internacional. Recuperado el 12 de Septiembre 2019. 14:09 de <https://www.bancomext.mx/saras/la-sustentabilidad-en-pymes-mexicanas-es-un-valor-en-el-mercado-internacional>
- BANXICO. (2020), Medida inédita del Banxico dará alivio a pymes y familias: expertos. Recuperado el 02 de mayo 2020. 20:07 de <https://app-vlex-com.pbidi.unam.mx:2443/#search/jurisdiction:MX+date:2020-01-01../pymes/p2/WW/vid/843826950>
- Bertolino, G., Judais, A., Mileti, M., Vázquez, C. & Veron, C. (2000). Los informes contables de las pymes: orientación al usuario. Quintas Jornadas “Investigaciones en la Facultad”, Universidad Nacional de Rosario, Facultad de Ciencias Económicas y Estadística. Noviembre.

- Cabrera, C. Fuentes, M. Cerezo, G. (2017). La gestión financiera aplicada a las organizaciones. Dominio de las ciencias. Vol. 3, núm. 4, octubre, 2017, pp. 220-232, ISSN: 2477-8818. Recuperado el 24 de agosto de 2020 de <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/683>.
- Canales, A. (2015). Estudio de la implantación de mejora continua en las Pymes. 3C Tecnología, 4(4), 189–198.
- Cleri, C. (2019). El Libro de las Pymes, Buenos Aires: Granica.
- CNBV, INEGI (2018) Encuesta Nacional de Inclusión Financiera (ENIF) (2019), Recuperado el 23 de Agosto 2020 de <https://www.inegi.org.mx/programas/enif/2018/>
- Córdoba, M. (2016). Gestión financiera. (2a. Ed.) Ecoe Ediciones. Tomado de <http://www.ebooks7-24.com.pbidi.unam.mx:8080/?il=5075>
- Dapena, J. P. & Dapena, J. L. (2003). Sistemas de información en pymes y acceso al crédito en contextos de asimetría de información. Recuperado de <http://www.ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/252.pdf>
- Desarrollo sustentable en las Pymes. Recuperado el 12 de Septiembre 2019. 14:46 de <https://konfio.mx/tips/negocios/desarrollo-sustentable-en-las-pymes/>
- DI Filipino, Armando (2006). Teorías del Valor Económico y de los Precios. (Reconsideración Crítica y Propuestas Alternativas).Apuntes del Cenes, 26(42),25-48.[fecha de Consulta 14 de Marzo de 2021]. ISSN: 0120-3053. Disponible en [:https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4795/479548749003](https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4795/479548749003)
- Fernandez, P (2005). Guía rápida de valoración de empresas. Grupo planeta, Barcelona
- Financiera Konfio (2020). Reporte Pyme 2020: Haciendo frente y pronosticando el futuro. Recuperado el 18 de Julio 2020. 10:32 de <https://konfio.mx/tips/articulos-especiales/covid-19-haciendo-frente-y-pronosticando-el-futuro-en-mexico/#Form>

- Gascon, V (2020), Peligran 1.8 millones de pymes. Recuperado el 01 de julio 2020. 12:32 de <https://app-vlex-com.pbidi.unam.mx:2443/#search/jurisdiction:MX+date:2019-12-01../pymes/p6/WW/vid/842735887>
- Gutiérrez, J. (2018). Planeación financiera y gestión del valor. Ecoe Ediciones. Tomado de <http://www.ebooks7-24.com.pbidi.unam.mx:8080/?il=5981>
- Hernandez, E. (2019). "CDMX y hacienda dan banderazo a programa enfocado a Pymes" Recuperado el 20 de Agosto 2019. 14:09 <https://www.eluniversal.com.mx/metropoli/cdmx/cdmx-y-hacienda-dan-banderazo-programa-enfocado-en-pymes>
- INA, 2018. Dialogo con la industria automotriz 2018- 2024. Recuperado el 12 de junio 2021 de <https://ina.com.mx/wp-content/uploads/2021/03/Dialogo-con-la-industria-automotriz-2018-2024.pdf>
- INCyTU (2018) Educación Financiera en México. Nota INCyTU, numero 0018
- INEGI. Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2018. (2019). Recuperado el 21 de Octubre 2019 de <https://www.inegi.org.mx/programas/enaproce/2018/>
- Informe titulado «Nuestro futuro común» de 1987, Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. (2019). Recuperado el 28 de Octubre 2019 de <https://www.un.org/es/ga/president/65/issues/sustdev.shtml>
- Jaime Andrés Correa García, Fernando, J. B., Leidy Johana Ramírez Bedoya, & Castaño Rios, C. E. (2008). Es factible en las pymes la valoración y la creación de valor. *Lúmina*, 9, 20-46. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/2369576728?accountid=14598>
- Jiménez Sánchez, J. I., Farley Saray, R. R., & Heidi Julieth, O. G. (2013). La importancia del ciclo de caja y cálculo del capital de trabajo en la gerencia PYME. *Clio America*, 7(13), 48-63. doi:<http://dx.doi.org/10.21676/23897848.436>

- Krej, M; Strielkowski, W. y Cabelková, I: (2015). Factors that influence the success of small and medium Enterprises in ICT: a case study from the Czech Republic. *Business: Theory and Practice*, 16(3), 304-315.
- Lopez M., Gomez A., & Sanchez M. (2020). Gestión de las Pyme en México. Ante los nuevos escenarios de negocios y la teoría de la agencia. *Estudios de Administración*
- López, M. (2018). Modelo de inteligencia de negocios y analítica en la nube para pymes del sector retail en Perú. *Ingeniería Solidaria* 14(24), 1–28.
- Medina, J. y Aguilar, P. (2013). Administración y calidad de la información de los sistemas de información contable de las Pymes. *Cuadernos de administración*, 29(49), 8-16.
- Meza, E. (2019) Mi pymes no crecen por falta de capacitación y liderazgo. Recuperado el 03 de septiembre 2019 de <http://elempresario.mx/emprendedores/mipymes-no-crecen-falta-capacitacion-liderazgo>
- Meza E. (2020), Pymes que no despidan trabajadores ni bajen sueldos podrán acceder a créditos: IMSS. Recuperado el 02 de mayo 2020 20:28 de <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Pymes-que-no-despidan-trabajadores-ni-bajen-sueldos-podran-acceder-a-creditos-IMSS-20200416-0076.html>
- Morales. A, Morales J. (2009) *Proyectos de Inversión. Evaluación y formulación.* (1ra Ed.). México, Mc. Graw Hill.
- Morales Y. (2020), El objetivo del Banxico es destrabar los cuellos de botella del financiamiento: Díaz de León. Recuperado el 02 de mayo 2020 21:51 de <https://www.eleconomista.com.mx/economia/Mientras-mas-rapido-reciban-pymes-apoyo-financiero-mas-pronto-retomaran-su-actividad-Gobernador-Diaz-de-Leon-20200423-0165.html>

- Nava R., Mercado, P., Martínez, N. (2018). Strategic Archetypes in Mexican Metalworking SMEs Differences in Innovation and Absortive Capacity over Performance. Cuadernos de Administración, 34(62), 50-65.
- Navarrete M, E.; Sansores G, E. El Fracaso de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en Quintana Roo, Mexico: Un Análisis Multivariante. (Quintana Roo, Mexico: Micro, Small and Medium Sized Business Failure: A Multi Variable Analysis. With English summary.).Revista Internacional Administracion and Finanzas, [s. l.], v. 4, n. 3, p. 21–33, 2011. DOI.
- NIF A-3 Necesidades de los usuarios y objetivos de la información financiera.(2019). Recuperado. el 21 de Noviembre 2019 de http://www.contaduria.uady.mx/files/material-clase/raul-vallado/CF05_NIFA3.pdf
- Pallares, M. (2019).Se expande negocio para financiar a las Pymes. Recuperado el 29 de Julio 2019. 14:22 de <https://www.eluniversal.com.mx/cartera/negocios/se-expande-el-negocio-de-financiar-las-pymes>
- Palomo, M. (2007). La gestión de procesos y el desempeño competitivo de las pymes. Ingenierías, X(35), 36-41.
- Quezada, A. (2019). Análisis de la relación entre gestión de calidad, gestión del conocimiento basado en Cuerpos de Conocimiento e innovación en las pymes. CISTI (Iberian Conference on Information Systems & Technologies / Conferência Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Información) Proceedings, 1–6.
- Saavedra-García, M.L., Tapia Sánchez, B. & Aguilar-Anaya, M.A. (2016). La gestión financiera en las pymes del Distrito Federal, México. Perspectiva Empresarial, 3(2), 55-69. <http://dx.doi.org/10.16967/rpe.v3n2a5>
- Saldaña, I. (2019). Pequeñas empresas prefieren no crecer: INEGI, Recuperado el 02 de septiembre 2019 de <https://www.eluniversal.com.mx/cartera/negocios/pequeñas-empresas-prefieren-no-crecer-inegi>

- Saldaña, I. (2019). Inicia dispersión de recursos a Pymes: SE, Ciudad de México 28 de Agosto 2019 <https://www.eluniversal.com.mx/cartera/inicia-dispersion-de-recursos-pymes-se> 12/09/19 02:26
- Sallem, N. R. M., Nasir, N. E. M., Nori, W. M. N. W. M., & Kassim, C. K. H. C. K. (2017). Small and medium enterprises: Critical problems and possible solutions. *International Business Management*, 11(1), 47-52.
- Sanchez A. (2020), Preocupa a Pymes la falta de liquidez. Recuperado el 01 de Julio 2020. 12:32 de <https://app-vlex-com.pbidi.unam.mx:2443/#search/jurisdiction:MX+date:2019-12-01../pymes/p7/WW/vid/845628622>
- Secretaria de Gobierno, INEGI presenta resultados de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las MIPYMES (ENAPROCE) 2018 Recuperado el 05 de Junio 2021 de <https://www.gob.mx/se/articulos/inegi-presenta-resultados-de-la-encuesta-nacional-sobre-productividad-y-competitividad-de-las-mipymes-enaproce-2018>
- Segura, F. (2014). *El mapa de las Pymes, - Una guía para mejorar la gestión y el estudio de las pequeñas y medianas empresas.* (1ra Ed.). México: Alfaomega.
- Senado de la República, (2020), Pymes, importante motor para el desarrollo económico nacional. Recuperado el 05 de junio de 2021 de <http://comunicacion.senado.gob.mx/index.php/informacion/boletines/47767-pymes-importante-motor-para-el-desarrollo-economico-nacional-mc.html>
- Tapia, G., Scali, J. (2012). *Tablero de comando en las Pymes.* (1ra Ed). México: Alfaomega, Omicron
- Terrazas, R (2009). Modelos de gestión financiera para una organización. *Perspectivas*, núm. 23, enero a junio 2009, pp 55-72 Recuperado el 24 de Agosto 2020 de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159005.pdf>

Tundidor, A. (2016). *Cómo Innovar en las Pymes. Manual de mejora a través de la innovación*. (2da Ed.). México: Alfaomega.

Vargas, A. (2015). Prospectiva Tecnológica como ventaja competitiva para la gestión financiera en las Pymes. *Revista electrónica redes de ingeniería*, 6, 113–120.

Zhongsheng H., Yu W., Xiaoyan, X., Bin Z., & Liang L. (2007). Predicting corporate financial distress based on integration of support vector machine and logistic regression. *Expert Systems with Applications*, 33 (2) 434-440.

Anexos

Anexo 1: Matriz de Congruencia

Preguntas de Investigación	Objetivos	Hipótesis
Pregunta general	Objetivo general	
1) ¿Cuáles son los métodos que contribuyen a la creación de estrategias para la generación de valor en dos Pyme de la Ciudad de México dedicadas a distribución de productos?	1) Identificar cuáles son los métodos que contribuyen a la creación de estrategias para generación de valor en dos Pyme de la Ciudad de México dedicadas a distribución de productos.	1) El método Free Cash Flow aplicado a dos Pyme de la Ciudad de México dedicadas a distribución de productos contribuye a definir estrategias para generación de valor.
Preguntas específicas	Objetivos específicos	
2) ¿Cuáles indicadores de valor se identifican mediante el análisis de información financiera que contribuyan a la creación de estrategias para generación de valor en dos Pyme de la Ciudad de México dedicadas a distribución de productos?	2) Analizar qué los indicadores de valor mediante el análisis de información financiera contribuyen a la creación de estrategias para generación de valor en dos Pyme de la Ciudad de México dedicadas a distribución de productos.	2) Los indicadores ROA, ROE, ROIC, ratios de liquidez, ratios de estabilidad y ventas de acuerdo con las necesidades e identificados mediante el análisis de información financiera contribuirá a la creación de estrategias para generación de valor en dos Pyme de la Ciudad de México dedicadas a distribución de productos.
3) ¿Cómo el análisis de información financiera administrada y registrada contribuye en la generación de valor en dos Pyme de la Ciudad de México dedicadas a distribución de productos?	3) Describir cómo el análisis de información financiera administrada y registrada contribuye para la generación de valor en dos Pyme de la Ciudad de México dedicadas a distribución de productos.	3) Los análisis financiero, del entorno e interno realizados con información financiera administrada y registrada respaldan la generación de valor en dos Pyme de la Ciudad de México dedicadas a distribución de productos.

Anexo 2: Cuestionario

Objetivo: Identificar el nivel de percepción que tienen los empresarios de Pyme acerca de generar valor en su empresa mediante el análisis financiero para la implementación de estrategias en función de sus decisiones. Dicho objetivo se deriva de la investigación titulada “Estrategias fundamentadas en el análisis financiero para creación de valor en las Pyme mexicanas.”

Aplicada para: Empresarios de Pyme

Edad		Genero	F		M	
-------------	--	---------------	---	--	---	--

Fecha	Día	Mes	Año

Percepción de acuerdo a la escala Likert

Instrucciones: Responda marcando con una X el número que se acerque más a su percepción, siendo el 5 totalmente de acuerdo y el 1 totalmente en desacuerdo

No.	Pregunta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo - ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4	5
1	El objetivo de generar valor se encuentra dentro de la filosofía de la empresa.					
2	Identificó el valor actual de su empresa.					
3	Es importante conocer el valor de la empresa y aumentarlo.					
4	En los últimos tres años la empresa ha crecido en ventas.					
5	Percibe que la empresa y colaboradores cuentan con las capacidades y conocimiento para realizar un análisis de generación de valor.					
6	Percibe que la empresa y colaboradores cuentan con métodos y herramientas necesarias para realizar un análisis de generación de valor.					
7	Las estrategias financieras implementadas en la empresa son diseñadas para generar valor económico.					
8	Las decisiones que se toman en la empresa se basan en los resultados del análisis interno y del impacto en la generación de valor económico.					

No.	Pregunta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo - ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4	5
9	La empresa realiza análisis de la industria cuando se debe decidir sobre proyectos de inversiones que contribuyen al crecimiento y rentabilidad.					
10	Cuenta con un área de administración financiera, misma que se refleja en el organigrama.					
11	La información financiera emanada es oportuna y está lista para análisis del desempeño de la empresa.					
12	Las estrategias de la empresa son desarrolladas e implementadas de acuerdo con los resultados del análisis de la información financiera.					
13	Las estrategias implementadas en la empresa contribuyen a la generación de efectivo para cubrir compromisos de largo plazo.					
14	La empresa evalúa los resultados del desempeño empresarial obtenidos para gestionar cambios y mejoras que contribuyen al incremento en las utilidades.					
15	Las estrategias implementadas en la empresa han sido afectas por factores externos como el producto interno bruto, desempleo e inclusión financiera.					
16	En México, la falta de programas y políticas públicas de apoyo a las Pyme propician poco crecimiento de la economía nacional sólida.					

Anexo 3: Estados Financieros

*Empresa 1: Mediana Empresa Distribuidora Farmacéutica*Balance General 2018**Estado de Situación Financiera**

al 31 de diciembre de 2018.

Cifras en pesos. Moneda Nacional.

<u>Activo</u>			<u>Pasivo</u>		
<u>A corto plazo</u>			<u>A corto plazo</u>		
Efectivo en bancos y caja	\$231,492.93	0%	Cuentas por pagar a proveedores	\$41,129,175.83	49%
Inversiones en valores	5,265,158.57	6%	Cuentas por pagar a acreedores	3,698,016.63	4%
Cuentas por cobrar a clientes	53,399,435.93	64%	Contribuciones por pagar	2,005,162.11	2%
Cuentas por cobrar a deudores	425,466.24	1%	Dividendos por pagar	3,655,327.83	4%
Contribuciones a favor	5,379,806.00	6%	IVA por causar	858,901.53	1%
Inventarios	9,857,374.99	12%	Total de pasivo a corto plazo	<u>\$51,346,583.93</u>	61%
IVA por acreditar	1,538,007.00	2%			
Total de activo a corto plazo	<u>\$76,096,741.66</u>	91%	<u>A largo plazo</u>		
			Préstamo de Laboratorio Leman	\$3,450,487.00	4%
<u>A largo plazo</u>			Préstamo de Banca Afirme	6,000,000.00	7%
Propiedades, planta y equipo, neto	\$559,062.04	1%	Préstamos diversos	536,013.44	1%
Inversiones inmobiliarias	5,250,000.00	6%	Total de pasivo a largo plazo	<u>\$9,986,500.44</u>	12%
Inversiones en acciones	98,000.00	0%			
Gastos de instalación, neto	225,050.44	0%	Suma el Pasivo	<u>\$61,333,084.37</u>	73%
Mejoras a locales arrendados	621,478.20	1%			
Seguros y fianzas por amortizar	358,741.98	0%	<u>Capital contable</u>		
Depósitos en garantía	283,898.88	0%	Capital social contribuido	\$1,050,000.00	1%
Total de activo a largo plazo	<u>\$7,396,231.54</u>	9%	Primas por suscripción de acciones	3,500,000.00	4%
			Aportaciones para futuros aumentos	1,400,000.00	2%
			Resultados de ejercicios anteriores	11,233,070.93	13%
			Utilidad contable del periodo	4,976,817.90	6%
			Suma el Capital	<u>\$22,159,888.83</u>	27%
Suma el Activo	<u>\$83,492,973.20</u>	100%	Suma el Pasivo y el Capital	<u>\$83,492,973.20</u>	100%

Balance General 2019

Estado de Situación Financiera al 31 de diciembre de 2019.

Cifras en pesos moneda nacional.

Activo			Pasivo		
<u>Activo a corto plazo</u>			<u>Pasivo a corto plazo</u>		
Efectivo en bancos y caja	\$ 321,555.79	0%	Cuentas por pagar a proveedores	\$ 40,123,123.09	39%
Inversiones en valores	1,623,608.35	2%	Cuentas por pagar a acreedores	3,496,909.60	3%
Cuentas por cobrar a clientes	57,192,849.67	56%	Contribuciones por pagar	1,823,942.42	2%
Cuentas por cobrar a deudores	143,055.14	0%	Dividendos por pagar	3,655,327.83	4%
Contribuciones a favor	5,199,402.43	5%	Total de pasivo a corto plazo	\$ 49,099,302.94	48%
Inventarios de mercancías	18,921,240.93	19%	<u>Pasivo a largo plazo</u>		
IVA por acreditar	455,714.91	0%	Préstamo de Laboratorio Leman	\$ 1,690,487.00	2%
Total de activo a corto plazo	\$ 83,857,427.22	82%	Préstamos de socios	464,000.00	0%
<u>Activo a largo plazo</u>			Préstamo de Banca Afirme	6,389,328.50	6%
Departamentos, neto	\$ 6,315,664.40	6%	Total de pasivo a largo plazo	\$ 8,543,815.50	8%
Bodega en Querétaro, neto	9,300,000.00	9%	Total del pasivo	\$ 57,643,118.44	57%
Otros activos fijos, neto	467,239.59	0%	<u>Capital contable</u>		
Inversiones en acciones de Leman	98,000.00	0%	Capital social contribuido	\$ 1,050,000.00	1%
Gastos de instalación, neto	121,390.70	0%	Primas por suscripción de acciones	3,500,000.00	3%
Mejoras a locales arrendados, neto	714,191.06	1%	Aportaciones para futuros aumentos	1,800,000.00	2%
Seguros y fianzas por amortizar	104,778.32	0%	Resultados de años anteriores	26,685,183.23	26%
Inversión en ERP Intelisis, neto	300,000.00	0%	Resultado contable del ejercicio	11,010,775.17	11%
Depósitos en garantía	410,385.55	0%	Total del capital contable	\$ 44,045,958.40	43%
Total de activo a largo plazo	\$ 17,831,649.62	18%	<u>Total de pasivo y capital contable</u>		
Total del activo	\$ 101,689,076.84	100%	\$ 101,689,076.84 100%		

Balance General 2020

Estado de Situación Financiera al 31 de diciembre de 2020.
Cifras en pesos moneda nacional.

Activo			Pasivo		
<u>Activo a corto plazo</u>			<u>Pasivo a corto plazo</u>		
Efectivo en bancos y caja	\$ 4,510,028.93	4%	Cuentas por pagar a proveedores	\$ 60,428,249.16	51%
Inversiones en valores	512,120.04	0%	Cuentas por pagar a acreedores	680,759.58	1%
Cuentas por cobrar a clientes	73,250,467.87	62%	Contribuciones por pagar	2,771,441.44	2%
Contribuciones a favor	6,282,759.34	5%	Dividendos por pagar	3,655,327.83	3%
Inventarios de mercancías	14,342,240.51	12%	Total de pasivo a corto plazo	\$ 67,535,778.01	57%
IVA por acreditar	804,362.42	1%			
Total de activo a corto plazo	\$ 99,701,979.11	85%	<u>Pasivo a largo plazo</u>		
<u>Activo a largo plazo</u>			Préstamo de Laboratorio Leman	\$ 1,370,111.61	1%
Departamentos, neto	\$ 7,123,786.46	6%	Préstamos de socios	464,000.00	0%
Bodega en Querétaro, neto	8,525,000.00	7%	Préstamo de Banca Afirme	4,139,762.12	4%
Otros activos fijos, neto	570,076.97	0%	Total de pasivo a largo plazo	\$ 5,973,873.73	5%
Inversiones en acciones de Leman	98,000.00	0%	Total del pasivo	\$ 73,509,651.74	62%
Gastos de instalación, neto	104,021.92	0%	Capital contable		
Mejoras a locales arrendados, neto	579,674.01	0%	Capital social contribuido	\$ 1,050,000.00	1%
Seguros y fianzas por amortizar	217,959.70	0%	Primas por suscripción de acciones	3,500,000.00	3%
Inversión en ERP Intelisis, neto	262,500.00	0%	Aportaciones para futuros aumentos	1,800,000.00	2%
Depósitos en garantía	485,762.46	0%	Resultados de años anteriores	31,066,891.44	26%
Total de activo a largo plazo	\$ 17,966,781.52	15%	Resultado contable del ejercicio	6,742,217.45	6%
			Total del capital contable	\$ 44,159,108.89	38%
Total del activo	\$ 117,668,760.63	100%	Total de pasivo y capital contable	\$ 117,668,760.63	100%

Estado de Resultados 2018

Estado de Resultado Integral
del 1° de enero al 31 de diciembre de 2018.
Cifras en pesos. Moneda Nacional.

Ventas totales	\$165,607,972.62	100%
Devoluciones sobre ventas	2,584,444.07	2%
Bonificaciones sobre ventas e ingresos	<u>22,708,608.07</u>	14%
Ventas netas e ingresos	\$140,314,920.48	85%
Costo de lo vendido	113,269,678.01	68%
Costo de promotorias y mercadeo	<u>3,206,747.28</u>	2%
Utilidad bruta	\$23,838,495.19	14%
Gastos generales	<u>18,031,008.51</u>	11%
Utilidad en operación	\$5,807,486.68	4%
Costo de financiamiento	<u>(-26,855.80)</u>	0%
Utilidad antes de impuestos	\$5,834,342.48	4%
Impuestos a la utilidad	<u>1,607,045.00</u>	1%
Utilidad en operaciones continuas	\$4,227,297.48	3%
Operaciones extraordinarias	<u>\$749,520.42</u>	0%
Utilidad del periodo	<u><u>\$4,976,817.90</u></u>	3%

Estado de Resultados 2019

**Estado de Resultado Integral del
1º de enero al 31 de diciembre de 2019.**

Cifras en pesos moneda nacional.

Ventas totales de mercancías	\$ 182,872,781.45	100%
Ingresos por asesoría farmacéutica	261,198.28	0%
Ingresos por arrendamiento	256,684.00	0%
Devoluciones sobre ventas	4,911,262.64	3%
Bonificaciones sobre ventas e ingresos	18,104,395.26	10%
Ventas netas e ingresos	<u>\$160,375,005.83</u>	88%
Costo de lo vendido	\$ 124,628,556.88	68%
Costo de promotorías y mercadeo	2,612,218.73	1%
Utilidad (Pérdida) bruta	<u>\$ 33,134,230.22</u>	18%
Gastos generales	17,813,298.26	10%
Utilidad (Pérdida) en operación	<u>\$ 15,320,931.96</u>	8%
Costo de financiamiento	751,188.45	0%
Utilidad (Pérdida) antes de impuestos	<u>\$ 14,569,743.51</u>	8%
Impuestos a la utilidad	4,628,152.31	3%
Utilidad (Pérdida) operac. continuas	<u>\$ 9,941,591.20</u>	5%
Operaciones extraordinarias	1,069,183.97	1%
Utilidad (Pérdida) del periodo	<u><u>\$ 11,010,775.17</u></u>	6%

Estado de Resultados 2020

**Estado de Resultado Integral del
1º de enero al 31 de diciembre de 2020.**
Cifras en pesos moneda nacional.

Ventas totales de mercancías	\$ 204,558,973.20	100%
Ingresos por arrendamiento	431,606.01	0%
Devoluciones sobre ventas	9,802,719.03	5%
Bonificaciones sobre ventas e ingresos	8,795,150.76	4%
Ventas netas e ingresos	<u>\$ 186,392,709.42</u>	91%
Costo de lo vendido	\$ 153,254,037.97	75%
Costo de promotorias y mercadeo	504,526.87	0%
Utilidad (Pérdida) bruta	<u>\$ 32,634,144.58</u>	16%
Gastos generales	20,330,655.18	10%
Utilidad (Pérdida) en operación	<u>\$ 12,303,489.40</u>	6%
Costo de financiamiento	484,079.13	0%
Utilidad (Pérdida) antes de impuestos	<u>\$ 11,819,410.27</u>	6%
Impuestos a la utilidad	5,116,711.02	2%
Utilidad (Pérdida) operac. continuas	<u>\$ 6,702,699.25</u>	3%
Operaciones extraordinarias	39,518.20	0%
Utilidad (Pérdida) del periodo	<u><u>\$ 6,742,217.45</u></u>	3%

Empresa 2: Pequeña Empresa Distribuidora de Autopartes

Balance General 2018

BALANCE GENERAL AL 31DIC2018

ACTIVO

ACTIVO CIRCULANTE :

CAJA	0.00
BANCOS	3,000.00
INVERSIONES EN VALORES	0.00
CLIENTES	0.00
CLIENTES GLOBAL	2,322,799.45
ALMACEN	0.00
DEUDORES DIVERSOS	21,681.18
FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS	0.00
DOCUMENTOS POR COBRAR	0.00
IVA POR ACREDITAR	3,795.50
SALDO A FAVOR	0.00
TOTAL DE ACTIVO CIRCULANTE :	2,351,276.11

ACTIVO NO CIRCULANTE

TERRENOS	0.00
EDIFICIOS	0.00
EQUIPO DE COMPUTO	34,523.36
DEPRECIACION EQUIPO DE COMPUTO	32,702.34
PAGOS ANTICIPADOS	52,899.39
ANTICIPO PROVEEDORES	1,034.48
GASTOS DE ORGANIZACION	0.00
GASTOS DE INSTALACION	0.00
AMORTIZACION DE GASTOS DE ORG. E INST.	0.00
TOTAL DE ACTIVO NO CIRCULANTE :	55,754.89

TOTAL DE ACTIVO 2,407,031.00

PASIVO Y CAPITAL

PASIVO CORTO PLAZO

PROVEEDORES	33,414.13
ACREEDORES DIVERSOS	80,513.66
DOCUMENTOS POR PAGAR	0.00
IMPUESTOS POR PAGAR	3,880.04
I.V.A. POR PAGAR	314,059.67
ANTICIPOS DE CLIENTES	0.00
TOTAL DE PASIVO CORTO PLAZO :	431,847.50

CAPITAL

PATRIMONIO	418,638.21
RESERVA LEGAL	0.00
RESERVA PARA REINVERSION	0.00
SUPERAVIT POR ACTUALIZACION DE ACT. FIJO	0.00
RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES	8,396.49
RESULTADO DEL EJERCICIO	1,548,148.80
TOTAL DE CAPITAL :	1,975,183.50

TOTAL DE PASIVO Y CAPITAL 2,407,031.00

Balance General 2019

BALANCE GENERAL AL 31DIC2019

A C T I V O

ACTIVO CIRCULANTE :

CAJA	0.00
BANCOS	2,754.37
INVERSIONES EN VALORES	0.00
CLIENTES	0.00
CLIENTES GLOBAL	1,204,852.08
ALMACEN	0.00
DEUDORES DIVERSOS	10,000.00
FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS	0.00
DOCUMENTOS POR COBRAR	0.00
IVA POR ACREDITAR	0.00
SALDO A FAVOR	10,135.00
TOTAL DE ACTIVO CIRCULANTE :	1,227,741.45

ACTIVO NO CIRCULANTE

TERRENOS	0.00
EDIFICIOS	0.00
EQUIPO DE COMPUTO	34,523.38
DEPRECIACION EQUIPO DE COMPUTO	32,702.34
PAGOS ANTICIPADOS	46,573.18
ANTICIPO PROVEEDORES	0.00
GASTOS DE ORGANIZACION	0.00
GASTOS DE INSTALACION	0.00
AMORTIZACION DE GASTOS DE ORG. E INST.	0.00
TOTAL DE ACTIVO NO CIRCULANTE :	48,394.18

TOTAL DE ACTIVO**1,276,135.63**

P A S I V O Y C A P I T A L

PASIVO CORTO PLAZO

PROVEEDORES	0.00
ACREEDORES DIVERSOS	87,896.81
DOCUMENTOS POR PAGAR	0.00
IMPUESTOS POR PAGAR	3,499.78
I.V.A. POR PAGAR	432,708.98
ANTICIPOS DE CLIENTES	0.00
TOTAL DE PASIVO CORTO PLAZO :	524,105.53

CAPITAL

PATRIMONIO	418,638.21
RESERVA LEGAL	0.00
RESERVA PARA REINVERSION	0.00
SUPERAVIT POR ACTUALIZACION DE ACT. FIJO	0.00
RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES	-444,489.19
RESULTADO DEL EJERCICIO	777,881.08
TOTAL DE CAPITAL :	752,030.10

TOTAL DE PASIVO Y CAPITAL**1,276,135.63**

Balance General 2020

BALANCE GENERAL AL 31DIC2020

A C T I V O

ACTIVO CIRCULANTE :

CAJA	0.00
BANCOS	3,000.00
INVERSIONES EN VALORES	0.00
CLIENTES	0.00
CLIENTES GLOBAL	847,197.72
ALMACEN	0.00
DEUDORES DIVERSOS	9,954.63
FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS	0.00
DOCUMENTOS POR COBRAR	0.00
IVA POR ACREDITAR	0.00
SALDO A FAVOR	7,721.00
TOTAL DE ACTIVO CIRCULANTE :	867,873.35

ACTIVO NO CIRCULANTE

TERRENOS	0.00
EDIFICIOS	0.00
EQUIPO DE COMPUTO	46,936.38
DEPRECIACION EQUIPO DE COMPUTO	33,012.67
PAGOS ANTICIPADOS	53,717.04
ANTICIPO PROVEEDORES	0.00
GASTOS DE ORGANIZACION	0.00
GASTOS DE INSTALACION	0.00
AMORTIZACION DE GASTOS DE ORG. E INST.	0.00
TOTAL DE ACTIVO NO CIRCULANTE :	67,640.75

TOTAL DE ACTIVO**935,514.10**

P A S I V O Y C A P I T A L

PASIVO CORTO PLAZO

PROVEEDORES	0.00
ACREEDORES DIVERSOS	120,589.90
DOCUMENTOS POR PAGAR	0.00
IMPUESTOS POR PAGAR	6,119.37
I.V.A. POR PAGAR	553,842.63
ANTICIPOS DE CLIENTES	0.00
TOTAL DE PASIVO CORTO PLAZO :	680,551.90

CAPITAL

PATRIMONIO	418,638.21
RESERVA LEGAL	0.00
RESERVA PARA REINVERSION	0.00
SUPERAVIT POR ACTUALIZACION DE ACT. FIJO	0.00
RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES	-915,682.02
RESULTADO DEL EJERCICIO	752,006.01
TOTAL DE CAPITAL :	254,962.20

TOTAL DE PASIVO Y CAPITAL**935,514.10**

Estado de Resultados 2018

ESTADO DE RESULTADOS AL 31DIC2018

	Este mes	% de las ventas	Acum. este mes	% de las ventas
INGRESOS :				
VENTAS	543,119.45	100.00	5,477,952.94	100.00
DEVOLUCIONES Y REBAJAS SOBRE VENTAS	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL DE INGRESOS :	543,119.45	100.00	5,477,952.94	100.00
COSTOS :				
COSTO DE VENTAS	213,696.47	39.35	1,587,022.32	28.97
COSTO DE VENTAS	0.00	0.00	1,684,595.14	30.75
TOTAL DE COSTOS :	213,696.47	39.35	3,271,617.46	59.72
UTILIDAD BRUTA	329,422.98	60.65	2,206,335.47	40.28
GASTOS GENERALES :				
GASTOS DE OPERACION	65,443.21	12.05	657,265.05	12.00
TOTAL DE GASTOS GENERALES :	65,443.21	12.05	657,265.05	12.00
UTILIDADES ANTES DE OTROS INGRESOS, GASTOS	263,979.77	48.60	1,549,070.42	28.28
OTROS INGRESOS Y GASTOS:				
PRODUCTOS FINANCIEROS	0.00	0.00	0.00	0.00
OTROS PRODUCTOS	0.00	0.00	0.00	0.00
GASTOS FINANCIEROS	116.00	0.02	921.62	0.02
OTROS GASTOS	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL DE OTROS INGRESOS Y GASTOS:	-116.00	-0.02	-921.62	-0.02
ISR y PTU :				
ISR y PTU	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL DE ISR y PTU :	0.00	0.00	0.00	0.00
UTILIDAD NETA:	263,863.77	48.58	1,548,148.80	28.26

Estado de Resultados 2019

ESTADO DE RESULTADOS AL 31DIC2019

	Este mes	% de las ventas	Acum. este mes	% de las ventas
INGRESOS :				
VENTAS	193,724.18	100.00	4,476,481.66	100.00
DEVOLUCIONES Y REBAJAS SOBRE VENTAS	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL DE INGRESOS :	193,724.18	100.00	4,476,481.66	100.00
COSTOS :				
COSTO DE VENTAS	157,678.26	81.39	2,727,469.10	60.93
COSTO DE VENTAS	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL DE COSTOS :	157,678.26	81.39	2,727,469.10	60.93
UTILIDAD BRUTA	36,045.92	18.61	1,749,012.56	39.07
GASTOS GENERALES :				
GASTOS DE OPERACION	22,952.75	11.85	979,242.48	21.88
TOTAL DE GASTOS GENERALES :	22,952.75	11.85	979,242.48	21.88
UTILIDADES ANTES DE OTROS INGRESOS, GASTOS	13,093.17	6.76	769,770.08	17.20
OTROS INGRESOS Y GASTOS:				
PRODUCTOS FINANCIEROS	0.00	0.00	0.00	0.00
OTROS PRODUCTOS	0.00	0.00	0.00	0.00
GASTOS FINANCIEROS	68.00	0.04	554.00	0.01
OTROS GASTOS	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL DE OTROS INGRESOS Y GASTOS:	-68.00	-0.04	-554.00	-0.01
ISR y PTU :				
ISR y PTU	-8,665.00	-4.47	-8,665.00	-0.19
TOTAL DE ISR y PTU :	-8,665.00	-4.47	-8,665.00	-0.19
UTILIDAD NETA:	21,690.17	11.20	777,881.08	17.38

Estado de Resultados 2020

ESTADO DE RESULTADOS AL 31DIC2020

	Este mes	% de las ventas	Acum. este mes	% de las ventas
INGRESOS :				
VENTAS	499,025.09	100.00	4,831,292.21	100.00
DEVOLUCIONES Y REBAJAS SOBRE VENTAS	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL DE INGRESOS :	499,025.09	100.00	4,831,292.21	100.00
COSTOS :				
COSTO DE VENTAS	257,174.85	51.54	2,810,755.67	58.18
COSTO DE VENTAS	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL DE COSTOS :	257,174.85	51.54	2,810,755.67	58.18
UTILIDAD BRUTA	241,850.24	48.46	2,020,536.54	41.82
GASTOS GENERALES :				
GASTOS DE OPERACION	181,201.09	36.31	1,266,852.53	26.22
TOTAL DE GASTOS GENERALES :	181,201.09	36.31	1,266,852.53	26.22
UTILIDADES ANTES DE OTROS INGRESOS, GASTOS	60,649.15	12.15	753,684.01	15.60
OTROS INGRESOS Y GASTOS:				
PRODUCTOS FINANCIEROS	0.00	0.00	0.00	0.00
OTROS PRODUCTOS	0.00	0.00	0.00	0.00
GASTOS FINANCIEROS	78.00	0.02	918.00	0.02
OTROS GASTOS	0.00	0.00	760.00	0.02
TOTAL DE OTROS INGRESOS Y GASTOS:	-78.00	-0.02	-1,678.00	-0.03
ISR y PTU :				
ISR y PTU	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL DE ISR y PTU :	0.00	0.00	0.00	0.00
UTILIDAD NETA:	60,571.15	12.14	752,006.01	15.57