



Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

Programa de Especializaciones en Ciencias de la Administración

Título de la Tesina

**“PROPUESTA DE ADMINISTRACION DE UNA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA
CON ENFOQUE FINANCIERO.”**

Tesina

Que para obtener el grado de:

Especialista en: ALTA DIRECCION

ESPECIALIDAD EN ALTA DIRECCION

Presenta: RAUL GUZMAN QUEZADA

Tutor: DR. LUIS ALBERTO GOMEZ ALVARADO



CIUDAD DE MÉXICO, A 16 DE ENERO DE 2023



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.

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

SEMINARIO INTEGRADOR EN ALTA DIRECCION

TESINA DE INVESTIGACION

**“PROPUESTA DE ADMINISTRACION DE UNA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA CON
ENFOQUE FINANCIERO.”**

ALUMNO: GUZMAN QUEZADA RAUL

“PROPUESTA DE ADMINISTRACION DE UNA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA CON ENFOQUE FINANCIERO.”

I INTRODUCCION

• DESCRIPCION CAPITULAR.	7
1. LIMITACIONES	10
2. JUSTIFICACION	13
3. PLANTEAMIENTO	14
4. PREGUNTAS DE INVESTIGACION.	15
5. OBJETIVO.	15

II MARCO TEORICO

1. EVOLUCION DE LA TEORIA ADMINISTRATIVA.	17
2. CONSIDERACIONES GENERALES RESPECTO A LA EMPRESA	21
A) ANTECEDENTES	21
B) MICROEMPRESAS	23
C) CLASIFICACION	26
D) CARACTERISTICAS	26
E) VENTAJAS DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA	28
F) DESVENTAJAS DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA	29
G) FUERZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS	29
H) CAUSAS DE MORTANDAD	31
I) OBSTÁCULOS QUE DIFICULTAN LOS PROGRAMAS DE MEJORA EN LAS MICROEMPRESAS	32
3. CONSIDERACIONES AL ESTABLECER UNA EMPRESA.	
A) APTITUDES, INTERESES, EXPERIENCIA	34
B) EL FACTOR UBICACIÓN	34
C) RECURSOS FINANCIEROS NECESARIOS PARA INICIAR UNA MICROEMPRESA	35
D) COSTO DE CAPITAL	35
E) EL PLAZO DEL CREDITO	36

4.	FACTOR LEGAL	37
	A) SOCIEDAD ANONIMA.	38
	B) DISPOSICIONES LEGALES PARA LA APERTURA Y FUNCIONAMIENTO	40
	C) LEGISLACION FISCAL	41
	D) REGLAMENTACION LABORAL	42
	E) REGLAMENTACION CIVIL Y MERCANTIL	42
5.	<u>ELEMENTOS</u> DE UNA ADMINISTRACION CON ENFOQUE FINANCIERO	43
6.	<u>HERRAMIENTAS</u> DE ADMINISTRACION FINANCIERA	54
	A) ANALISIS FINANCIERO	54
III	PROPUESTA DE ADMINISTRACION	70
8.	<u>TECNICAS Y HERRAMIENTAS</u> DE ADMINISTRACION APLICADAS EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS	71
9.	<u>PROPUESTA DE ADMINISTRACION</u> CON ENFOQUE FINANCIERO PARA UNA MICRO EMPRESA	75
	A) PLAN ESTRATEGICO	75
IV	CONCLUSIONES	85
	○ RECOMENDACIONES	87
	○ BIBLIOGRAFIA	89
	○ GLOSARIO DE TERMINOS	91

DEDICATORIA

A mis hijos:

RAUL

NANCY

LAURA

XIMENA

EDUARDO

Que me han estimulado siempre para seguir adelante firme y decididamente, aunque el tiempo que paso a su lado sea muy breve, siempre los llevo en el corazón

Dios ha sido muy prodigo conmigo, me dio muchos regalos, pero entre los más grandes, uno en cada uno de ustedes. En cada día que pasa ustedes constituyen mi alegría, mis penas, y a veces mis enojos, sin embargo, son mi ingrediente vital, algo así como mi razón de amar, de sonreír, de trabajar y de vivir. También son mi mayor compromiso.

Mi esfuerzo permanente es, para inculcar en ustedes el amor por Dios, por la familia, la naturaleza, el estudio, el trabajo, y la Felicidad.

Durante el tiempo que me tomo el desarrollo de la tesina que aquí presento todos ustedes ya existían por lo que siempre los tuve en mi mente y en mi corazón. Que este humilde trabajo estimule su diario camino por la senda de la vida.

Con mi más grande amor.

A mi madre:

Quién ya no se encuentra presente en este mundo, pero con su amor, trabajo, dedicación y apoyo permanente, me enseñó el amor a la vida, al trabajo y a la familia, en el marco de los valores morales, la ética, el respeto y la justicia.

Me diste la vida, me formaste y has sido mi soporte permanente (aun sin saberlo), también me enseñaste que no es posible lograr nada sin trabajo y que al amar al trabajo, el mismo se convierte en una bendición.

Con tus consejos he podido reconocer las maravillas que nos da la vida. Jamás podré agradecerte todo lo que me has dado y estoy seguro que sin ti mi vida no habría sido la misma.

Recibe este trabajo donde te encuentres como un simbólico presente que no podrá compensar ni uno solo de tus esfuerzos por guiarme en esta vida.

A mi Padre:

Este trabajo tardo algunos años en llegar a tus manos mas nunca es tarde, mientras se tenga el objetivo bien definido

Sigo tu ejemplo de tenacidad y lucha constante.

Quiero agradecerte, todo lo que me has enseñado, ya que de ti cada día aprendo algo, (aun sin que tú te des cuenta). Ya que parte de mi persona se ha ido forjando a imagen tuya, en casi todos los aspectos de mi vida.

RECONOCIMIENTOS.

Terminar algún trabajo, alguna tesina, algún proyecto, alguna investigación, etc. sin agradecer a las personas o instituciones que de alguna manera, directa o indirectamente tuvieron que ver para su culminación sería un tanto ingrato.

Es por eso que quiero dejar constancia de agradecimiento a esas personas e instituciones, que de una forma muy pequeña o de una manera muy significativa, contribuyeron en mí persona para la culminación del presente trabajo.

Profesores de Primaria, Secundaria, de Preparatoria, de la Universidad, de Posgrados, de Diplomados, de Cursos de actualización, de Talleres, de Seminarios, etc.

Así como también de todas las personas cercanas a mí, que me ayudaron, con sus palabras de aliento y muestras de apoyo, para no parar a mitad, ni al final del camino que no podría decirse que fue fácil, dadas las responsabilidades con que contaba en esos momentos.

A mis padres, mis hermanos, mis hijos..

A todas las instituciones públicas que me forjaron desde la infancia.

Instituciones que de alguna manera me dejaron algún tipo de enseñanza a todas ellas mi más sincero reconocimiento.

A mi Universidad **UNAM “UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO”**

A todos Mi más sincero reconocimiento.

A todos con mucho respeto Gracias.

I INTRODUCCION

- Descripción Capitular.

Todos los seres humanos hacemos investigación frecuentemente, cuando nos gusta una persona que conocemos en una reunión, una fiesta, en la escuela etc., tratamos de investigar si le podemos resultar atractivos. Cuando nos interesa un personaje histórico, investigamos, como vivió y murió. Cuando se busca empleo, nos dedicamos a buscar quien ofrece trabajo y en que condiciones. Estos son solo unos ejemplos de nuestro afán por investigar.

La investigación científica es esencialmente como cualquier tipo de investigación solo que mas rigurosa y cuidadosamente realizada. Se puede definir como un tipo de investigación “sistemática, controlada, empírica y crítica, de proposiciones hipotéticas sobre las presumidas relaciones entre fenómenos naturales”¹. Este tipo de investigación se divide en experimental y no experimental.

Esta investigación esta contenida dentro del tipo de investigación **NO experimental**.

Será “Sistemática ” lo que va a implicar que habrá una disciplina constante para hacer Investigación científica y que no se van a dejar los hechos a la casualidad.

“Empírica” implicara que se basara en fenómenos observados de la realidad y “critica” implicara que se juzgara constantemente de manera objetiva y se eliminaran las preferencias personales y los juicios de valor.²

El hacer investigación científica conlleva a hacer investigación en forma cuidadosa y precavida, uno de los propósitos a cumplir en esta investigación será resolver de alguna manera problemas que sean prácticos (INVESTIGACION APLICADA).

Es por eso que esa será una de las características de esta investigación, tendrá que ser una investigación ordenada y sistemática.

Con la aplicación de este proceso de Investigación se esperara generar nuevas ideas que sirvan posteriormente para nuevos trabajos de investigación, ya que de esta forma es como se genera en buena parte el conocimiento.

La idea para dar paso al inicio de esta investigación en un principio fue una idea vaga y requirió analizarse cuidadosamente para que fuera transformada en un

¹ Kelinger, Investigación del comportamiento: técnicas y metodología, México, Nueva Editorial Interamericana, 1975, p 11.

² Metodología de la investigación, Sampieri Hernández Roberto, Mc Graw-Hill, México, Segunda Edición, 1998.

planteamiento más preciso y estructurado. Es decir una idea vaga fue traducida en un problema mas concreto de investigación.

Además de que se requirió de valerse de la gran mayoría de los conocimientos adquiridos en esta Universidad para desarrollar la presente Investigación. Al mismo tiempo se tuvo la necesidad de investigar y conocer los antecedentes para no caer en una investigación que ya hubiese sido desarrollado con anterioridad a fondo. Esto sirvió para estructurar más formalmente la idea de Investigación, al mismo tiempo que sirvió para darle un enfoque diferente sobre lo ya desarrollado anteriormente.

La presente Investigación a pesar de ubicarse dentro de un enfoque particular va a desarrollar temas que se relacionan con distintos campos o disciplinas es por esa razón que se tenga que hablar de un enfoque principal y NO un enfoque único.

Se desarrollara un marco teórico donde se abordaran temas de importancia para ubicar el contexto sobre el cual versara nuestra investigación.

Dentro de este marco se empezara desarrollando el tema de la evolución de la teoría administrativa, las consideraciones generales respecto a la empresa, las consideraciones para el establecimiento y puesta en funcionamiento de una micro empresa en la CDMX, así como el factor legal y las herramientas de administración financiera (análisis financiero).

Seguido del marco teórico se dará una propuesta de administración con sus técnicas y herramientas, así como también se dará una propuesta de administración con un enfoque financiero.

Para finalmente dar nuestras conclusiones del tema y lo más importante, que serán las recomendaciones, importante en el sentido que es la información más valiosa de este trabajo. Ya que pretende servir a manera de guía para auxiliar y asesorar, durante la puesta en funcionamiento y durante la gestión de alguna microempresa del sector comercio, que pretenda ser ubicada en la CDMX.

Dado que el sector Microempresa, (como se mencionara en capítulos posteriores) es el que ocupa el mayor porcentaje de participación en el sector comercio en México.

La grandes empresas o corporativos, así como las medianas empresas por contar con departamentos especializados, o empresas de consultoría trabajando para ellas, quedarían descartadas de esta investigación, ya que invierten grandes cantidades en

estudios de este tipo, (evaluaciones de proyectos de inversión, estudios y asesorías o consultorías), algo que le esta demasiado limitado a la micro y pequeña empresa en México, debido a su alto costo.

De ahí que esta investigación esta diseñada para cubrir las necesidades de este gran sector de empresas (Microempresas) que representan el mayor porcentaje de participación en nuestro país.

Todo este trabajo es desarrollado con la premisa de que cada día un mayor numero de personas dentro sus de deseos de superación, y sobre sus diferentes necesidades, y sobre objetivos muy particulares, son impulsadas a poner su propio negocio, o microempresa.

Dentro de algunos motivos podríamos mencionar:

- No depender económicamente de un tercero para su remuneración diaria, semanal, o quincenal, más bien tomar decisiones propias respecto a su futuro inmediato. Esto además de implicarles beneficios superiores a un sueldo. También implica y conlleva riesgos inherentes al negocio.
- La idea de ganar dinero para obtener seguridad financiera.
- El deseo de crear, planear, organizar, dirigir, desarrollar, nuevas ideas, expandirlas y explotarlas.
- El objetivo particular de planear, organizar, dirigir y llevar a la práctica los conocimientos adquiridos en esta Universidad (UNAM).

Es bajo este contexto y pensando dar una solución a esta premisa es como se presenta el presente trabajo de investigación. Que como ya se menciona, su objetivo final es servir de base para poner en operación y para la gestión de una micro empresa. Si ese objetivo se cumple, este trabajo habrá cumplido su fin.

1. LIMITACIONES:

Al pensar en establecer una empresa, con el objetivo de obtener independencia económica, más ingresos, y una mejor ubicación dentro la sociedad, existen limitaciones que se deberán de considerar antes de tomar una decisión de inversión entre las cuales están:

- Reunir un capital inicial para poder iniciar una empresa.
- Existe el riesgo financiero de arriesgar parte, si no es que todo su capital para iniciar esta empresa.
- La falta de métodos contables
- La competencia.
- El incremento de la competencia
- Tendencias micro económicas y macro económicas.
- Políticas gubernamentales, (políticas públicas)
- Siniestros, asaltos, incendios, etc.
- La falta de una organización formal, que lleve una administración eficaz y eficiente de la micro empresa.

No todos estos factores pueden ser evitables pero si son previstos y atendidos en su momento pueden disminuir el riesgo, evitar futuros problemas y desilusiones, así como cuantiosos gastos .

Una vez que se tiene bien definido iniciar el objetivo de iniciar un negocio el siguiente paso será integrar el capital con el cual se va a trabajar.

Para ello se deberá de ver que si lo que se quiere es que la empresa sea de un solo dueño, el capital será integrado por ese único individuo, y todas las responsabilidades, riesgos y utilidades recaerán únicamente en él.

El propietario individual es aquel que tiene todo el control sobre su pequeño negocio y por lo tanto es quien decide sobre todas las operaciones necesarias para que funcione normalmente, esto es, decide sobre la contratación del personal, sobre la contratación de créditos externos y todo tipo de operaciones necesarias para que el negocio se pueda mantener en marcha.

Asimismo era también responsable de todos los actos de negligencia, errores cometidos por sus empleados así como los de él mismo de ahí que él sea el único responsable del éxito o fracaso de su pequeño o gran negocio o empresa.

Pero si se establece una sociedad de capital será un grupo de personas que de común acuerdo aporten el capital necesario (según la ley) para formar esa sociedad mercantil que se constituirá ante notario público mediante la formulación de una acta constitutiva, documento legal donde se especifican por medio de cláusulas, todos los detalles concernientes a los socios y a la empresa.

Referente a las alternativas de financiamiento que existen en el mercado. Se darán directrices para apoyar la decisión más acertada de entre todas las opciones existentes hoy día, de acuerdo a las condiciones de nuestra micro empresa.

Todo esto con el objeto de facilitar la toma de decisiones al momento de tomar una alternativa de financiamiento (si es que se requiere)

Cualquiera que sea la constitución legal que se escoja para la futura empresa, el sólo hecho de reunir un capital y querer iniciar una empresa, nos lleva necesariamente a la elaboración de un estudio o proyecto, mismo que será conveniente analizar para establecer algunas hipótesis como punto de partida para el estudio de las metas, a fin de cifrar en una aproximación la cuantía de los coeficientes que medirán la relación producto capital, es decir, la relación que existe entre la producción y las inversiones, que son preciso realizar para llevar a cabo la idea planeada.³

Este proyecto es lo que conocemos como el conjunto de antecedentes que permiten juzgar las ventajas y limitaciones que presenta la asignación de recursos económicos a un centro o unidad productiva donde serán transformados o bienes o servicios.

De ahí que concluyamos que el objetivo principal en la elaboración de un estudio o proyecto, consiste en organizar y presentar los antecedentes necesarios para facilitar una justificación económica.

Estos antecedentes se refieren a la presentación de algunas decisiones financieras que es lo que se conoce como proyecto de inversión.

Dado que México es un país que se ha abierto al mundo mediante una globalización que se viene dando a nivel mundial, los estudiantes no nos podemos quedar al margen solo observando y viendo pasar esta época de continuos y constantes

³ Baca Urbina Gabriel, Evaluación de Proyectos, Mc. Graw-Hill 3ª. Edición 1995, México .

cambios, es por eso que será imprescindible que se busque la forma, de poner en práctica lo aprendido con la puesta en marcha de una micro empresa, o de poder incursionar en el mercado laboral con los conocimientos adquiridos.

En este caso particular, es a través de una propuesta de administración (planeación, organización, dirección y control) de una micro empresa como se puede buscar la instalación de una micro empresa.

De ahí que debamos conocer las técnicas, lineamiento, mecanismos, y todo lo relacionado a la planeación financiera, al mismo tiempo se busca dar a conocer una propuesta de administración, que sirva de guía para un proyecto que sea rentable.

Es por eso que este trabajo se realiza con el objetivo de poner freno a las limitaciones a que se enfrentan la mayor parte de los micro empresarios, cuando deciden emprender su propio negocio.

2. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION.

Nos va a ser necesario justificar la presente investigación exponiendo las razones, que van a conducir a un propósito definido, propósito suficientemente fuerte para que justifique su realización.

Con lo cual será conveniente llevar a cabo la presente investigación para saber cuales son los beneficios que se derivaran de ella. Y explicar el valor de llevarla a cabo.

Con la presente investigación se esperara ayudar a resolver un problema social muy fuerte el cual día a día crece en nuestro país que es el desempleo. Dado que con la puesta en operación de una micro empresa, (autoempleo) en particular en el sector comercio, ayudaría en gran parte a tratar de combatir el desempleo.

Criterios para evaluar la utilidad de la presente Investigación.

- La conveniencia.
¿Qué tan conveniente será la investigación?
- La Relevancia Social.
¿Qué alcance social va a tener?, ¿quienes se beneficiarán con los resultados obtenidos?
- Viabilidad.
¿Para conocer en cuanto tiempo será posible llevar a cabo nuestra investigación? Así como para saber si se contara con la disponibilidad de recursos financieros, humanos y materiales que determinaran en última instancia los alcances de la investigación.

Cuanto mayor número de respuestas se contesten positivamente y satisfactoriamente, la presente investigación tendrá bases sólidas para justificar su realización.

Una propuesta de administración con enfoque financiero le servirá a Microempresas de guía práctica de gestión para la toma de decisiones, lo cual les ayudara a subsistir y consolidarse en su mercado como unas empresas sanas financieramente. Empresas estables en el mercado cambiante, evolutivo e inestable, debido al entorno micro y macroeconómico que se vive en este momento y en cualquier época. Todo

esto en el Corto Plazo, dado que en una situación económica como la que se vive actualmente no da márgenes de tiempo muy largos, para poder maniobrar.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Para desarrollar el planteamiento nuestro problema nos vamos a valer de tres elementos fundamentales, que van a estar relacionados entre si a saber.

- A) El objetivo de la Investigación.
- B) Las preguntas de la Investigación.
- C) La justificación de la Investigación.

Plantear nuestro problema nos va a servir para afinar y estructurar más formalmente la idea de Investigación. De ahí que se necesite formular el problema específico en términos concretos y explícitos.

Es decir vamos a partir del supuesto de que un problema correctamente planteado, esta parcialmente resuelto.

Los criterios que se tomaron para plantear el problema fueron:

- a) Que el problema expresase una relación entre 2 o más variables.
- b) Que el problema fuese formulado claramente y sin ambigüedades “en forma de pregunta”.
- c) Que el planteamiento implique la posibilidad de realizar una “prueba empírica” es decir debe poder ser observada en la realidad.
- d) “Partir de la premisa de que en la gran mayoría de las micro y pequeñas empresas se carece de una planeación, una organización, dirección y un control para llevar una administración efectiva”.

4. PREGUNTAS DE INVESTIGACION

Además de definir los objetivos de la presente investigación va a ser conveniente plantear a través de preguntas el problema que se estudiara, plantearlo en forma de

pregunta tienen la ventaja de presentarlo de manera directa, ya que con las preguntas se debe de resumir lo que habrá de ser la Investigación.

Con las preguntas se van a establecer los límites temporales y espaciales del estudio de investigación, es decir de tiempo y de lugar.

En particular se podemos resumir nuestras preguntas de la presente investigación es las siguientes:

- “¿Ejerce una influencia significativa sobre la micro y pequeña empresa una implementación de planeación, organización, dirección y control Financiero?”.
- “¿Existe alguna diferencia significativa entre las empresas que implementan esta propuesta y las que no la implementan?”.
- “¿Qué tipo de diferencia se observa?”
- “¿Se puede evaluar, si existe alguna diferencia en pesos y centavos?”
- “¿La implementación de esta propuesta está relacionada directamente con las utilidades en una micro y pequeña empresa?”.
- “¿La implementación de esta propuesta está relacionada indirectamente con las utilidades en una micro y pequeña empresa?”.

5. OBJETIVO DE LA INVESTIGACION

Dentro del objetivo trataremos de explicar y especificar que pretende la presente Investigación.

En particular esta Investigación busca ayudar a resolver la mayor parte de los vicios y errores en que incurren la mayor proporción de las microempresas del sector comercio en nuestro país.

Tratará de abarcar un problema general y no un problema en particular.

Los objetivos se buscaron que fuesen claros y congruentes entre sí.

“Establecer una propuesta de planeación, organización, dirección y control en la micro y pequeña empresa que sirva como guía de gestión”.

Objetivo demasiado ambicioso, pero no por ello dejando de perder piso. Es decir tratar de llevar nuestro objetivo a plano 100% práctico, y no perdernos en una investigación

que raye en lo utópico. Todo esto mediante un razonamiento muy cuidadoso de lo que necesitan las microempresas en el sector comercio hoy día, así como con la ayuda de experiencias que se han tenido al respecto en este tipo de problemas.

Se esperara que la presente propuesta (objetivo de la investigación), sirva para despertar el ánimo de investigaciones futuras, en donde se amplíen los conceptos de la presente investigación. Para motivar a futuros estudios de planeación financiera estratégica, que de alguna manera sirvan a la micro y pequeña empresa.

II MARCO TEORICO.

Una vez que hemos planteado el problema de estudio, nuestro siguiente paso consistirá en sustentar teóricamente el estudio. Y es precisamente el marco teórico lo que nos va a servir de base, para partir de algo concreto y poder validar nuestras hipótesis

Es lo que nos va a permitir justificar nuestra investigación en base a la revisión, detección, obtención, y consulta de lo que se conoce, se está haciendo, y se lleva a cabo en estos momentos para la toma de decisiones en la micro y pequeña empresa. Además de la extracción y recopilación de la información que pudiese servirnos para llevar a cabo nuestro objetivo.

En conclusión este marco teórico se va a integrar con las teorías, enfoques, estudios y antecedentes en general que se refiere nuestro problema de investigación.

De ahí que la construcción del marco teórico va a depender de lo que se encuentre en la revisión de la información. Al mismo tiempo que orientará el rumbo de las etapas subsecuentes del proceso de investigación.

El desarrollo de nuestro marco teórico va a consistir en los siguientes puntos:

1. EVOLUCION DE LA TEORIA ADMINISTRATIVA.

La administración consiste en dar forma consistente, a las organizaciones.

Todas las organizaciones cuentan con personas que fungen como administradores; tal vez resulten más evidentes en unas organizaciones que en otras, pero si éstas no tienen una administración eficaz, es probable que fracasen.

En un mundo donde las organizaciones están por doquier, existen muchas razones para estudiarlas.

Las organizaciones contribuyen al nivel de vida presente de todas las personas del mundo. Así mismo, se perfilan hacia un futuro deseable y sirven para que las personas

también lo hagan. Cabe señalar que las empresas son patrones de las relaciones humanas y forman una unión y puente entre lo planeado y lo real.

La administración pretende crear un futuro deseable, considerando el presente y el pasado de la organización. De igual forma, ejercita en una época histórica concreta y es reflejo de ella.

Sin embargo el éxito que puede tener una organización al alcanzar sus metas y objetivos depende, en gran medida de sus administradores. Si éstos realizan debidamente su trabajo, es muy probable que la organización alcance sus metas. La base de estas explicaciones radica en conceptos fundamentales, tal como se refiere Peter Druker⁴ al definir **eficiencia** como “hacer correctamente las cosas” y **eficacia** como “hacer las cosas correctas”.

Desde finales del siglo XIX se acostumbra definir genéricamente a la administración en términos de cuatro funciones: Planeación, organización, dirección y control. En virtud de lo anterior, es importante mencionar que la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de los recursos organizaciones, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.⁵

Un proceso es la forma sistemática de hacer las cosas; por lo cual la administración comprende la suma aptitudes o habilidades personales en la realización de ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que se desean. Planear implica pensar con anticipación metas y acciones, basándose en actos lógicos, en algún método o plan. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

- Los planes son la guía para que la organización obtenga y comprometa recursos en la realización de sus objetivos; los miembros de la organización desempeñen actividades coherentes con los objetivos y procedimientos elegidos, y el

⁴ Druker, F. Peter, *The effective executive*, Harper & Row, Nueva York, 1967.

⁵ *Ibidem*.

avance hacia la consecución de objetivos sea controlado y medido de tal forma que cuando exista alguna desviación se puedan tomar medidas correctivas.

- Organizar implica un proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal forma que se facilite la consecución de los objetivos de la organización. Por lo tanto los administradores deben adaptar la estructura organizacional a las metas y los recursos disponibles.

- Dirigir implica mandar, influir y motivar a los subordinados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempos son fundamentales para las actividades de la dirección. Los administradores dirigen tratando de convencer a los demás para que unan sus fuerzas en el logro futuro de los planes empresariales.

- El administrador requiere asegurarse de los actos realizados por los subordinados que, de hecho, conducen hacia las metas preestablecidas. Esta actividad denominada control implica: establecer estándares de desempeño; medición de resultados con las normas establecidas, y tomar medidas correctivas al detectar desviaciones.

La administración y las organizaciones se originan y combinan a partir del contexto histórico y social. Por ello, la evolución de la teoría de la administración esta relacionada con la forma en que las personas han resuelto las cuestiones de sus relaciones en momentos específicos de la historia.

Las primeras teorías sobre la administración fueron intentos por tratar de mejorar los rudimentarios sistemas de producción y elevar la productividad. A principios del siglo XX, especialmente en Estados Unidos, había poca oferta de mano de obra. La única forma de mejorar la productividad era elevando la eficiencia de los trabajadores. A partir de estas ideas, se originan los principios que se conocen como la teoría de la administración científica⁶:

Frederick W Taylor (1856-1915) fundamentó su filosofía en cuatro principios básicos:

- El desarrollo de una verdadera ciencia de la administración.

⁶ Idem.

- La selección científica de los trabajadores
- La educación y desarrollo del trabajador en forma científica.
- La cooperación estrecha y amistosa entre obreros y patronos

Por otra parte, la teoría de la administración científica se preocupó por elevar la productividad de la fábrica con apoyo en el trabajador individual y surge de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas; destacando en este sentido los catorce principios de la administración de Henri Fayol:

1. División del trabajo,
2. Autoridad.
3. Disciplina
4. Unidad de mando
5. Unidad de dirección
6. Subordinación del interés individual al bien común.
7. Remuneración
8. Centralización
9. Jerarquía
10. Orden
11. Equidad
12. Estabilidad del personal
13. Iniciativa
14. Espíritu de grupo

- **RELACIONES HUMANAS**

Varios teóricos reforzaron la teoría clásica de la organización con elementos de sociología y psicología. Bajo esta teoría, la expresión: relaciones humanas se suele usar, en un sentido general, para describir cómo interactúan los administradores con sus subordinados. Así la administración estimula a que los subordinados trabajen más y con mejor calidad, la organización contara con relaciones humanas eficaces, La teoría de las relaciones humanas surgió de los primeros intentos por descubrir, de manera sistemática, los factores sociales y psicológicos que crearían relaciones humanas eficaces.

La escuela de la ciencia de la administración o el enfoque actual de esta corriente administrativa para resolver problemas parte del momento en que se constituye un equipo interdisciplinario de especialistas para que analice el problema y proponga un curso de acción para la administración. Tal equipo formula un modelo matemático que muestra mediante símbolos, todos los factores relevantes que repercutirán en el problema y su interrelación. También, cambia los valores de las variables del modelo y analiza las diferentes ecuaciones del modelo en una computadora, y así determina las repercusiones de cada cambio. Con tales planteamientos el equipo de trabajo ofrece a la administración una base objetiva para que tome su decisión.

Las teorías ejercen mucha influencia. Entre mayor sea el tiempo que se emplea una teoría cualquiera, y mejor se maneje; existirá mayor renuencia a experimentar con nuevas teorías, a no ser que las circunstancias obliguen a la organización a cambiar.

En virtud de la imposibilidad de identificar teorías futuras de administración, se presentan importantes perspectivas de la teoría de la administración:

El enfoque de sistemas para administrar, en lugar de tomar por separado cada elemento de la organización en un sistema integrado por la suma de sus partes, es decir como ente único, donde todas sus partes se interrelacionan para funcionar en forma equilibrada y productiva.

Todas estas teorías llegan al mundo de las organizaciones y administraciones de principios de siglo XX. Sirven de base para referenciar los veloces cambios y reconsideraciones profundas en cuanto a la evolución de la administración y a partir de estas encontrar nuevas concepciones de las relaciones y los tiempos.

2. CONSIDERACIONES GENERALES RESPECTO A LA EMPRESA.

A) ANTECEDENTES:

Uno de los elementos clave que enmarcan a la sociedad moderna es la Empresa.

Para conocer a la sociedad moderna se necesita estudiar a la empresa, la cual constituye uno de los centros vitales no solo en lo que respecta a los procesos de producción y distribución de bienes y servicios, sino también en la influencia que tienen sobre la formación de la sociedad moderna y del conjunto de imaginaciones actuales.

La empresa como centro de producción, como proceso social y como generadora de mitos e imágenes es un hecho social clave en las sociedades modernas.

La empresa siempre estará en riesgo, y las posibilidades de salir adelante están en razón directa de la capacidad del director de empresa o en su caso del empresario.

Por ello podemos marcar entre las principales características del empresario, la actitud emprendedora y la ambición, que son cualidades innatas en el individuo, podríamos decir que se nace con ellas y difícilmente se adquieren en el transcurso de la vida.

Desde la aparición del hombre sobre la tierra, siempre han existido empresarios cuyos ideales y cualidades naturales los llevaron a “emprender” grandes hazañas en todos los campos. Este concepto referido a emprender, originó las palabras empresa y empresario.

Así como en una sociedad su forma de gobierno se caracteriza por la dominación, en una empresa su dirección se va a caracterizar por querer llevar a tener el poder.

A propósito de poder, y haciendo algo de historia podríamos enmarcar las diferentes etapas y épocas por las que ha pasado la administración en la sociedad.

En un principio:

1º Etapa: Se necesitaba controlar al hombre, es decir quien controlaba los **Recursos Humanos** tenía el control y el poder.

2º Etapa: Quién dominaba la **Producción** tenía el control y el poder.

3º Etapa: Quien dominaba las **Finanzas** tenía el control y el poder.

4º Etapa: Quién domina el mercado, la “**Mercadotecnia**” tiene el control y el poder.

DEFINICION DE EMPRESA:

Es un concepto de carácter económico, relacionado con una organización que utiliza factores humanos, económicos y administrativos para lograr un objetivo, y que ante la ley se conocen como Sociedades Mercantiles, cuyo objetivo fundamental es la obtención de utilidades (lucro).

DESCRIPCION DE EMPRESA:

Empresa es una acción ardua que busca unos objetivos con riesgo. Cuando los busca en el universo de bienes y servicios sujetos a transacción, empleando como indicador principal el beneficio, tenemos la empresa llamada mercantil.

Una empresa, depende en alto grado de lo que sepan ver del futuro y hacer del presente al futuro los hombres que la componen y la gobiernan, así como los elementos instrumentales (capital) con que cuentan: Es también claro que si la empresa es algo que se hace por iniciativas libres y que responden a una voluntad de hacer algo de una manera concreta, será siempre función de la capacidad creadora de los individuos y de su capacidad para la acción, además de ser función de los medios disponibles.

De ahí que se pueda decir que la empresa es una actividad con resultados determinados y medibles. Resultados económicos principalmente.

B) MICROEMPRESAS⁷

La microempresa juega un papel determinante en el bienestar de un gran número de familias ya que genera el 49 por ciento de los empleos del país; su importancia parece crecer a medida que se estudian sus bondades y se profundiza en su conocimiento. De esta forma, la microempresa puede convertirse en un fenómeno que contribuya, de manera determinante, a resolver el problema de la pobreza, que se manifiesta como el gran problema nacional. Sin embargo, deben darse una serie de condiciones para que esto suceda.

Las cifras otorgadas por INEGI demuestran que la microempresa ocupa un lugar importante en la economía como generadora de empleos y muestran que existe una dinámica de crecimiento que supera en gran medida al resto de las unidades económicas. Sin embargo, al margen de las cifras, la observación de los programas de apoyo a la microempresa, en particular la observación de los efectos de los programas de micro finanzas, presenta lecciones muy importantes con respecto al potencial de la microempresa y su papel en el desarrollo social y económico. En conclusión, la microempresa tiene un carácter muy relevante como estrategia para el desarrollo.

⁷ Ricardo W. Skertchly, Microempresa, financiamiento y desarrollo: el caso de México, Universidad Anáhuac, Miguel Ángel Porrúa, México, 2000.

El papel central de la microempresa se puede conceptualizar en tareas cruciales para el desarrollo social y económico.

- 1) La microempresa es una vía efectiva para el incremento del ingreso familiar y, con ello, para el mejoramiento de la calidad de vida.
- 2) La microempresa, al generar estos nuevos espacios para el desarrollo, contribuye a la dignidad humana.

Por ello, las microfinanzas se han definido como estrategia que convierte a los más pobres en los actores de su propio desarrollo económico a través del financiamiento.

Las cifras estadísticas demuestran que la microempresa contribuye sustancialmente a generación de empleo, un puesto de trabajo en una microempresa implica una inversión cien o mil veces menor de lo que requiere una empresa mediana o grande.

En el aspecto estructural destaca la flexibilidad de la microempresa, característica que va perdiéndose a medida que la empresa crece. Esa flexibilidad, lejos de ser una desventaja o una carga pesada, le permite ajustarse a muchas condiciones, a muchos imponderables, a las variaciones de la demanda, a la disponibilidad de medios, etc.

Sin embargo, al tiempo que es una ventaja para su operación, es una enorme desventaja para que su operación sea comprendida, porque se aleja de la estructura convencional.

En la microempresa hay una contribución muy importante de la mano de obra familiar y el trabajo es parte integrante de la forma de vida de la familia. Es decir, la microempresa no se puede separar de la vida familiar, tanto en el trabajo como en los ingresos y la economía. Por ello es un grave error pretender hacer un análisis de los ingresos de la actividad de la microempresa separándolos de la actividad familiar.

La microempresa más pequeña puede operar con muy poca información contable, de mercado, de producción y, a medida que aumenta de tamaño, requiere más cantidad de información y una mayor estructura.

Si bien la contribución de la microempresa al PIB es relativamente baja en comparación con la contribución de las empresas grandes su contribución a la generación de empleo hecha por tierra el absurdo de la marginalidad:

Muchos suponen, erróneamente, que la microempresa está inmersa en la economía subterránea, que es una economía lesiva que no contribuye al desarrollo y crecimiento del país. Las cifras indican dos hechos muy claros: primero, a medida que aumenta el tamaño de la microempresa se incrementa la proporción de unidades económicas registradas. Esto a pesar de que es muy clara la ausencia de un sistema fiscal que sea apropiado para las condiciones de la microempresa. Puede afirmarse, entonces, que las generalizaciones falsas y resulta de la falta de interés de las autoridades por la microempresa, y del énfasis por las grandes, lo que mantiene una barrera entre la microempresa y el régimen fiscal.

Por otro lado, es falso que la microempresa no registrada no sea contribuyente, ya que paga el impuesto al valor agregado, asunto que le resulta perjudicial porque no puede acreditar la parte que le corresponde.

El financiamiento a la microempresa debe responder a necesidades y condiciones similares a las de las empresas mediana y grande y puede ofrecerse a partir de una tecnología similar. La principal fuente de financiamiento inicial son los ahorros personales, seguida de préstamos de amigos o parientes. En menos de 10 por ciento de los casos ha participado la banca como fuente de financiamiento.

Se debe de poner especial atención en tres grandes lecciones para la operación y funcionamiento de la microempresa.

- 1) La aplicación exitosa de herramientas prácticas que no corresponden a los conocimientos convencionales;
- 2) La importancia de las cadenas productivas como estructura que inserta a la microempresa en el mercado, la transferencia tecnología y el desarrollo de la capacidad de gestión y, quizás lo más importante
- 3) El papel de la visión empresarial en el potencial de la empresa. Estas lecciones son de tal importancia que establecen toda una plataforma para la promoción del sector, al tiempo que abren un nuevo debate acerca de los factores del desarrollo.

En conclusión, la capacitación debe estar orientada a resolver problemas y aumentar la productividad y no a transmitir conocimientos.

- Hacia una clasificación de la microempresa.

Uno de los factores de mayor incidencia en la prestación de servicios de calidad a la microempresa consiste en percibirla, erróneamente, como un universo relativamente homogéneo de empresas y empresarios para quienes basta, por tanto, con diseñar un solo tipo de servicios. Este error ha llevado a cometer graves omisiones en la prestación de los servicios e incluso, a ofrecer servicios innecesarios. .

C) CLASIFICACIÓN.

➤De acuerdo con la Secretaría de Economía, se considera:

La microempresa abarca hasta un total de 15 trabajadores, incluyendo al dueño.

Y entre las definiciones de microempresa destacan las siguientes características:

- Establecimientos con un máximo de 15 trabajadores y cuyo total de ventas anuales no sobrepasa 110 salarios mínimos.
- Operaciones poco intensivas de capital; es decir, tecnologías no avanzadas ni dinámicas que depende del factor trabajo.
- El recurso más precioso es la mano de obra.
- La mayoría presenta una economía informal.
- La gran mayoría pertenece a un solo propietario o dueño.
- Poco volumen de sus operaciones.

La clasificación anterior cumple con el requisito primario para distinguir el sector de la microempresa del resto de las empresas del país.

D) CARACTERÍSTICAS DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.

Dentro del proceso de adaptación y conocimiento por el que todas las empresas mexicanas han pasado y seguirán pasando, con el fin de sobrevivir y defender su participación de mercado, las empresas micro y pequeñas son más susceptibles de desaparecer debido a una serie de desventajas propias de su tamaño.

Para evitar el deterioro y extinción del sector de las micro y pequeñas empresas, se recomiendan una serie de factores estratégicos, mismos que deberán tomar en cuenta la gran masa de micro y pequeñas empresas.

Entre ellos que podemos enumerar:

- El adecuado manejo del capital contable
- La configuración de una estructura financiera óptima.
- La repercusión en la empresa del costo del dinero.
- Su consecuencia en el costo del capital.
- El rendimiento sobre la inversión.
- La reinversión de utilidades.
- El manejo del riesgo sistemático.
- Conocimiento e interpretación del PIB.
- Tasa de inflación.
- Tasa de interés.(tendencias y prorrato)

Si la gran mayoría de las micros y pequeñas empresas toman en cuenta estos factores, les ayudara a defender su participación de mercado, a ser competitiva, es decir a satisfacer las necesidades de los consumidores o clientes, y como consecuencia, a crear valor para los propietarios, para los grupos que dependen de ellas y en suma, a la sociedad en general

Principales características estructurales y operativas de la micro y pequeña empresa.

CARACTERISTICAS	MICROEMPRESA
Estructurales:	
Organización.	No hay una estructura definida
Capital.	Propio e individual sin financiamiento inicial.
Activos Fijos	Herramientas y utensilios de trabajo. En la mayoría de los caso, el local forma parte de la vivienda.
Productiva	Tecnología tradicional con pocos niveles de especialización.
Comercialización	Directa, con escasa vinculación a cadenas

	productivas.
Operativas:	
Personal	Involucra personal no remunerado y la remuneración es escasamente formal.
Producción	Obedece a una percepción puntual, y no necesariamente objetiva, de la demanda.
Inventarios	No responden a ningún tipo de planeación o técnica de control
Planeación	No existe el concepto
Contabilidad	Cuando existe es para propósitos fiscales y no de operación.

E) VENTAJAS DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.

- a) Contribuye a la constante generación de empleos remunerados, eventuales y permanentes.
- b) Requiere un bajo nivel inicial de inversión
- c) Ofrece una elevada generación de empleo por peso invertido.
- d) Constituye una fuente importante de capacitación, de iniciativa y desarrollo empresarial.
- e) Impulsa y desarrolla tecnologías nacionales.
- f) Absorben fuerzas de trabajo no calificada.
- g) Es muy flexible ante los cambios externos, (se adapta rápidamente a las circunstancias).
- h) Por su sencillez y tamaño reducido le permiten al dueño o director conocer todos los aspectos de la empresa y controlar la operación.
- i) Responde con rapidez, agilidad y permite mantener una estrecha relación con el mercado, clientes y proveedores.
- j) El nivel de importaciones es bajo y sus posibilidades de exportación pueden ser altas.

F) DESVENTAJAS DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.

- a) Debido a que generalmente son empresas familiares (más del 70%, carecen de una organización adecuada, profesional).
- b) Se les exigen requisitos idénticos a los de la empresa grande.
- c) Los excesos de reglamentación originan mayores gastos de apertura e instalación.
- d) Tienen bajas escalas de producción que no permiten alcanzar economías de escala en la producción y en la comercialización.
- e) Presentan dificultades para la capacitación y retención de la mano de obra calificada.
- f) Carecen de apoyo por parte de las grandes empresas.
- g) No existe unión entre los pequeños empresarios. Esto es debido a su dispersión, a la falta de información y a la falta de tiempo que es necesario utilizar en todas las facetas de la empresa.
- h) No puede desviar sus recursos hacia proyectos de investigación y desarrollo.
- i) Carecen de estrategias, generalmente desconocen en que etapa se encuentra la empresa y pasan de un problema a otro.
- j) Debido a su reducido tamaño, su poder de negociación ante el gobierno, bancos y proveedores es muy débil.
- k) Carecen de suficiente capital y de fuentes accesibles de financiamiento.

G) FUERZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.

Cuando se miden las Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, se debe involucrar con cuestiones estadísticas, de lo ya existente, para observar donde se está ubicado en el mercado, y contra quién se va a competir.

Se tiene que analizar a la empresa como un todo, al mismo tiempo que se debe de ser muy crítico.

Las Fuerzas y Debilidades de una empresa las vamos a encontrar en su **Estructura Interna**, y sus Oportunidades y Amenazas las vamos a ubicar en su **Entorno Externo**.

Esto es muy importante, ya que la mayor parte de las ocasiones, a la Dirección le es muy difícil ubicar estos elementos tan importantes, ya que de alguna manera, el sano desarrollo y crecimiento de una empresa, va a depender en gran medida de la capacidad de la Dirección para ubicarlos, y así controlarlos, extinguirlos, explotarlos según sea el caso.

• **¿Dónde** se detectan y donde se encuentran las FORTALEZAS y DEBILIDADES de la organización?

- 1) En su organización.
- 2) En sus Recursos Humanos.
- 3) En su Proceso Productivo.
- 4) En su Comercialización.
- 5) En sus Finanzas.
- 6) En su Tecnología.
- 7) En sus Sistemas de Información.
- 8) En sus Productos y Servicios.

Es en base a estos ocho puntos es donde, y como se van a medir las fuerzas y debilidades.

¿Cómo se detectan las FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA ORGANIZACIÓN?

1) En su Estructura Organizacional.	Se debe de organizar la empresa. Para lo cual hay que elaborar un organigrama.
2) En su Definición de funciones.	Hay que saber que hay que hacer. ¿Cuáles con las funciones de cada trabajador?
3) En su Comunicación Externa.	Se debe de ver con quién se tiene que ver, de un área específica como fuera de ella. (Para NO duplicar funciones y costos).
4) En sus Flujos de Actividades.	Tendrá que ver con los procedimientos. (Como se hacen los procesos).
5) En su Comunicación Interna.	Definir el tipo de intercomunicación entre cada departamento. Comunicación directa, o comunicación indirecta.

6) En sus Perfiles de puestos.	Hay que conocer a los trabajadores, para colocarlos en un puesto acorde a sus necesidades, capacidades, aptitudes y perspectivas.
---------------------------------------	---

- ¿Cómo y donde se detectan las OPORTUNIDADES y AMENAZAS del entorno?

- 1) En el **Mercado**, observando cuales son las características y evolución del mercado actual y potencial.
- 2) En la **Competencia**, analizando cuales son las características evoluciones y estrategias de la competencia.
- 3) En el **Sector Productivo**, tratando de involucrarnos en la evolución y tendencias del sector productivo al que pertenece la organización.
- 4) En la **Microeconomía**, observando cual es la tendencia de las variables macroeconómicas y como afectan al desarrollo de la organización.
- 5) En la **Economía Mundial**, analizando cual es la evolución y tendencias de la economía, y mercados Internacionales.

H) CAUSAS DE MORTANDAD EN LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.

Junto con las desventajas de la micro y pequeñas empresas, podríamos enumerar, las siguientes como causas de mortandad.

- Ausencia de un sistema formal de administración
- Crecimiento por arriba de lo sostenible.
- Deficiente control de costos
- Mercadotecnia deficiente.
- Inversiones improductivas.
- Falta de mentalidad empresarial
- Ausencia de especialización.
- Abastecimiento costoso.
- Mercadotecnia costosa y anticuada.
- Cambios en las cadenas productivas.
- Requerimientos crecientes
- Largos plazos de cobranza.

- Relaciones con la autoridad.
- Impuestos.
- Trámites.
- Falta de conocimientos de aspectos financieros.
- La escasez de crédito.
- Bancos.

I) OBSTÁCULOS QUE DIFICULTAN LOS PROGRAMAS DE MEJORA EN LAS MICROEMPRESAS.

➤ Tamaño de la microempresa:

El criterio para determinar el tamaño de una microempresa puede variar dependiendo del objetivo de la clasificación. Sin embargo, generalmente se aceptan aspectos relevantes como: volumen de ventas, sus instalaciones, capacidad de producción, influencia en el mercado o sector, etc.

El crecimiento es, sin duda alguna, uno de los peores enemigos de la microempresa.

De hecho una de las propuestas de solución a este problema es “dividir los negocios para hacerlos mas gobernables, más ágiles y más flexibles.

➤ Cultura empresarial:

La cultura empresarial vincula una serie de actitudes y aptitudes que asume el personal de una empresa formando con ello la identidad o personalidad de la empresa.

Lo anterior implica una serie de costumbres en la operación administración de una empresa.

Para que una cultura empresarial fuerte sea una ventaja se tienen que dar dos condiciones:

1. Debe estar adaptada a la competencia que el mercado impone. Es decir, la empresa debe buscar una organización y un sistema de administración que le permitan reconocer los cambios en el medio externo que le rodea y de esta manera encontrar las formas de adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado.

2. Ser suficientemente flexible. Es decir, la administración y organización de la empresa debe permitir la realización de cambios en su estructura organizacional sin crear conflictos estructurales.

➤ Actitud de las personas:

El tercero de los posibles obstáculos para el éxito de una empresa radica en la actitud que asuman el personal respecto de ésta, es decir; si las personas que laboran en la empresa tienen interés hacia el éxito de la empresa, seguramente asumirán una actitud de cooperación que facilite la labor de la administración. Sin embargo, si la actitud del personal es contraria a los objetivos de la empresa, seguramente se complicará el cumplimiento del objetivo de ésta ya que se encontrará un obstáculo dentro de la misma organización.

➤ Resistencia al cambio:

Los cambios afectan a las personas de manera significativa porque todo cambio supone una pérdida, el abandono de algo conocido por algo nuevo e incierto. El cambio es algo situacional que se produce o no. Un proceso que desafía a los sistemas y formas de trabajo vigentes y, por tanto genera resistencia.

3. CONSIDERACIONES AL ESTABLECER UNA EMPRESA.

La decisión de establecer una empresa debe contemplar una serie de consideraciones que eviten llegar a un fracaso. Estas consideraciones son:

A) APTITUDES, INTERESES Y EXPERIENCIA:

Al examinar las oportunidades de emprender un negocio, es indispensable hacer inventario de las propias aptitudes, actitudes e intereses. Por lo que las características deseables en un empresario con interés de crear una empresa comprenden: iniciativa, objetivos claros y decisivos, concentración, compromiso, flexibilidad, liderazgo, seguridad; y preferentemente experiencia previa, así como una habilidad administrativa.

B) EL FACTOR UBICACIÓN:

La ubicación en cualquier negocio o empresa puede llegar a ser determinante, y más cuando el cliente tiene que dirigirse expresamente al lugar donde se encuentra el proveedor.

Si es que se trata de una empresa de venta directa.

De ahí que sea primordial, que en la medida de lo posible ubicar la empresa.

- Donde sea el paso de una gran cantidad de personas.
- Donde exista una gran afluencia de personas.
- Donde existan negocios con el giro con el que vamos a trabajar. (Esto con la idea de aprovechar la sinergia que pudiese tener nuestra competencia. Es decir tratar de repartir el pastel)
- Donde No existan negocios con el giro con el que vamos a trabajar. (Esto previo estudio de mercado y de factibilidad). Ya que la mayoría de las ocasiones el hecho de establecer un negocio en un lugar donde no exista competencia, va a implicar que nuestra micro empresa va a tener éxito. Esto debido a diferentes factores.

Si se tratase de una microempresa de venta indirecta:

- Tratar de ubicarla donde existan vías de comunicación accesibles. es decir que sea posible comunicarse con nuestra microempresa. (mediante teléfono, fax, Internet, avenidas conocidas, cerca de una un punto de reunión conocido, etc.)

C) RECURSOS FINANCIEROS NECESARIOS PARA INICIAR UNA MICROEMPRESA:

Al instalar un negocio, o una microempresa, es necesario preguntarse, ¿cuánto dinero se necesita? Para contestar a esa pregunta se deberá averiguar primero: ¿Cuánto dinero se necesita para iniciar?, ¿Cómo calcular las necesidades financieras?, ¿Cuándo el negocio producirá beneficios?, ¿De dónde se puede obtener fondos?

Por otra parte, la Administración Financiera se define como una fase de la administración general que tiene por objeto maximizar el patrimonio de una empresa mediante la obtención de recursos financieros originados de aportaciones del capital y obtención de créditos, su correcto manejo y aplicación, así como la coordinación eficiente, capital de trabajo, inversiones y resultados; mediante la presentación e interpretación de información para tomar decisiones acertadas.⁸

En forma ideal, las características que debe reunir una micro empresa la CDMX para su funcionamiento comprende:⁹

- SIMPLICIDAD: Evitar la complejidad innecesaria.
- INTERACCION: Interactuar con las condiciones del entorno
- FLEXIBILIDAD: Los valores considerados por la administración deben ser adaptables a la realidad
- FUNDAMENTACION: Se debe captar la esencia de la realidad (escenario optimista, medio, pesimista y de salida)
- EXPANSION/CONTRACCION: Se debe estar en condiciones de ensanchar o contraer la amplitud de cobertura del modelo según las circunstancias.

D) COSTO DE CAPITAL:

El costo de capital es la tasa de descuento que sirve de límite mínimo para la asignación de recursos financieros a nuevos proyectos de inversión, es decir es el costo de oportunidad de los fondos empleados en un proyecto. Y por otra parte, el costo de

⁸ PERDOMO MORENO ABRHAM, PLANEACION FINANCIERA PARA EPOCAS NORMAL Y DE INFLACION, MEXICO, ECASA, 3º. ED., pp 1-2.

⁹ ROBBINS P. STEPHEN, ADMINISTRACION TEORIA Y PRACTICA, MEXICO, PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA, 1998, pp 287-291

oportunidad es aquel que representa la mejor alternativa en la utilización de un factor de la producción o de una inversión.

El costo de capital refleja el riesgo de los flujos de efectivo del proyecto de presupuesto de capital, no la tasa de interés sobre sus bonos, ni el riesgo de los activo existentes de la compañía.

El proceso de elaboración del presupuesto de capita se puede expresar en cinco pasos a medida que un proyecto deja de ser sólo una idea para convertirse en una realidad:

- Generar ideas para proyectos del presupuesto de capital
- Preparar propuestas
- Revisar los proyectos e instalaciones existentes
- Evaluar los proyectos propuestos y crear el presupuesto de capital.
- Preparar solicitudes de asignación de fondos.

En virtud de los anterior es recomendable la determinación del costo de capital de la microempresa y de esta forma conocer la tasa y el monto a recuperar como resultado de la operación de la empresa.

En finanzas una empresa debe medir el retorno de la inversión en contra de lo que pudiera haber producido la misma en su mejor alternativa suponiendo el mismo riesgo, es decir, determinar la conveniencia de invertir en la constitución de una o de optar por invertir el capital en otro proyecto más rentable en términos financieros.

E) EL PLAZO DEL CREDITO.

La lógica supone que a mayor plazo corresponde mayor riesgo, porque la probabilidad de que las tasas cambien con más frecuencia es más alta que en el corto plazo, a pesar de que en este último la volatilidad puede ser mayor. Por ejemplo, al invertir en una microempresa, entre mayor sea el tiempo estimado para recuperar la inversión mayor será el riesgo de **no** lograrlo ya que la probabilidad de que se transforme el entorno de la microempresa es mayor.

Del mismo modo que el dinero es la materia prima del negocio bancario, las tasas de interés son su precio principal (no es el único, ya que las comisiones por servicio son cada vez más importantes). En efecto, las tasas de interés son el precio que pagamos a los ahorradores y el precio que cobramos a nuestros deudores. Es decir el **interés** es la “renta” que pagamos por usar el dinero de otro.

“El crédito es el precio del dinero prestado”.

La tasa de interés es el rendimiento porcentual anual que el otorgante de crédito devenga por el uso de su dinero.

Todas las tasas de interés se expresan como tasas anuales, incluso para créditos o inversiones inferiores a un año. Si alguien pagó por un crédito a tres meses 12% del monto del crédito, decimos que pagó una tasa de 48% porque es lo que hubiera pagado si los pagos de intereses hubieran continuado por un año.

Cuando alguien tiene dinero, lo puede gastar o lo puede prestar. Un principio fundamental de la vida económica es “tener una cosa hoy es mejor que tener la misma cosa mañana”. Si se quiere que alguien posponga su gasto y en su lugar te preste, tienes que darle un premio. Este premio es el **interés**. El interés es la comisión que el prestamista recibe por posponer su consumo. Se supone que un peso hoy es más valioso que un peso mañana.

Esto es lo que se conoce como el valor temporal del dinero. Si el dinero no tuviera un valor temporal, nadie estaría dispuesto a prestar.

Resumiendo podríamos concluir que el **interés** es la comisión que el prestamista recibe por posponer su consumo.¹⁰

4. FACTOR LEGAL

El factor legal comprende toda ley o requisito que deba cumplir una empresa para su operación correcta en cada zona geográfica determinada.

Aunque en diversas instituciones existen programas para informar a los empresarios de sus respectivas obligaciones, en la mayoría de las microempresas no se enteran de la asesoría que brindan organizaciones como la CANACO, NAFIN, SECOFI, SE. SIEM., para facilitar el cumplimiento de sus obligaciones.

En nuestro país la forma más común de organización desde una microempresa, hasta una empresa de gran tamaño, es la Sociedad Anónima. Esto por las ventajas que ofrece.

¹⁰ El empresario, “empresas y asesoría financiera”, Arturo Morales Castro, UNAM, México D.F. 1999.

A) LA SOCIEDAD ANONIMA:

La sociedad anónima es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios, cuya obligación se limita al pago de sus acciones, (es una responsabilidad limitada), implicando que un socio debe responder a pagos hasta por un monto equivalente al valor propio de sus acciones.

Al paso del tiempo esta sociedad es la que ha tenido un mayor desarrollo en las legislaciones de todo el mundo, debido a su flexibilidad y seguridad.

Características de la Sociedad Anónima:

- Es un contrato.
- Un mínimo de dos socios.
- Un capital social mínimo de \$ 50,000.00 (CINCuenta MIL PESOS 00/100)
- Animo de especulación comercial.
- Su capital está representado por acciones.

La Sociedad Anónima está constituida por cuatro órganos:

- 1) Asamblea de Accionistas
- 2) Órgano de Administración
- 3) Órgano de Vigilancia
- 4) Funcionarios.

• ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS.

La Asamblea General de Accionistas **es el órgano supremo de la sociedad**, el cual podrá reunirse en asambleas **ordinarias o extraordinarias**. Para poder celebrar una asamblea de accionistas se requiere de la publicación de una convocatoria, que debe contener:

- Nombre de la sociedad,
- Domicilio donde se va a celebrar.
- Fecha y hora de celebración
- Orden del día.
- Quién hace la convocatoria.
- Si es primera o segunda convocatoria.

La asamblea ordinaria, se reunirá por lo menos una vez al año dentro de los cuatro meses que sigan a la clausura del ejercicio social y se ocupará, además de los asuntos incluidos en la orden del día, de los siguientes.

- I. Discutir, aprobar o modificar el informe de los administradores, tomando en cuenta el informe de los comisarios y tomando las medidas que juzgue convenientes.
- II. En su caso, nombrar al administrador o consejo administración y a los comisarios.
- III. Determinar los emolumentos correspondientes a administradores y comisarios, cuando no hayan sido fijados en los estatutos.

- ASAMBLEA EXTRAORDINARIA DE ACCIONISTAS.

Son las que se reúnen para tratar cualquiera de los siguientes asuntos:

- Prórroga de la duración de la sociedad
- Disolución anticipada de la sociedad
- Aumento o reducción del capital social
- Cambio de objeto de la sociedad
- Cambio de nacionalidad de la sociedad.
- Fusión, emisión de acciones o amortizaciones de las mismas.

- ASAMBLEA ESPECIAL DE ACCIONISTAS.

En caso de que existan diversas categorías de accionistas, toda proposición que pueda perjudicar los derechos de una de ellas deberá ser aceptada previamente por la categoría afectada, reunida en asamblea Especial, en la que se requerirá la mayoría exigida para las modificaciones al contrato constitutivo, la cual se computará con relación al número total de acciones de la categoría de que trate.

Las Asambleas Especiales serán presididas por el accionista que designen los socios presentes.

- CONSEJO DE ADMINISTRACION.

La administración de la sociedad podrá ser confiada a un administrador único o a un consejo de administración, el cual estará integrado, por lo menos de dos miembros.

Los miembros del órgano de administración serán mandatarios temporales revocables y tendrán el desempeño personal de su cargo, por lo que sólo podrán ser administradores las personas físicas con la responsabilidad solidaria de los mismos.

B) DISPOSICIONES LEGALES PARA LA APERTURA Y FUNCIONAMIENTO DE UNA MICRO EMPRESA.

Existen diversas disposiciones legales que se requieren cumplir para la apertura, funcionamiento y cierre de un negocio o una empresa. Esto dependiendo del sector en el que se ubique la empresa. Para el caso particular de nuestra microempresa, que se encuentra dentro del sector comercio en la CDMX las disposiciones son:

- Constitución de la empresa.
 - Ante una notaria.
- Inscripción en el registro federal de contribuyentes.
 - Ante la Secretaria de Hacienda y Crédito Público.
- Constancia de zonificación.
 - Ante el Gobierno de la CDMX
- Uso de suelo.
 - Ante el Gobierno de la CDMX
- Declaración de apertura.
 - Ante la Alcaldía Correspondiente.
- Padrón delegacional
 - Ante la Alcaldía correspondiente.
- Licencia de funcionamiento.
 - Ante la Alcaldía correspondiente.
- Alta en el sistema empresarial mexicano. (Siem).
 - En el Siem, (sistema empresarial mexicano).
- De forma opcional, alta en la Cámara Nacional de Comercio.
 - En la cámara de comercio de la CDMX, en este caso.

- Licencia sanitaria o aviso de apertura.
- Ante la Secretaría de Salubridad y Asistencia.
- Licencia de anuncios.
- En la Alcaldía correspondiente.
- Visto bueno de prevención de incendios.
- Ante la Secretaría de Protección y Vialidad, en la Dirección de Bomberos.
- Programa de protección civil.
- Ante la Alcaldía correspondiente.
- Visto bueno de seguridad y operación.
- Otorgado por el departamento de protección civil de la CDMX.
- Visto bueno de ecología.
- otorgado por la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales.

Contratos con empresas que proporcionan servicios como:

- Teléfono, electricidad, gas, agua, etc.

C) LEGISLACION FISCAL.

Las actividades de las empresas en territorio nacional deben observar ciertas normas fiscales para el control de actividades y el cumplimiento de sus responsabilidades hacia el fisco. De acuerdo al artículo 1º. Fracciones 1 a 3 del título I de la Ley del Impuesto sobre la renta y el Artículo 1º. Apartados 1 a 4 del capítulo 1 de la Ley del Impuesto al Valor Agregado; todas las personas físicas y morales están obligadas a contribuir para los gastos públicos conforme a las leyes fiscales respectivas.

Derivado de lo anterior las empresas, legalmente constituidas, dentro del Régimen General de Ley o con operaciones comerciales dentro del territorio nacional; están sujetas al pago de:

- Impuesto sobre la renta.
- Impuesto al valor agregado.
- Impuesto al activo.
- Otros impuestos dependiendo del sector a que se pertenezca ej. IEPS.

Especificando la forma en que se afecta estas organizaciones en las respectivas leyes.

D) REGLAMENTACION LABORAL.

Las actividades de las empresas en territorio nacional deben observar ciertas normas de carácter laboral para el control de actividades y el cumplimiento de sus responsabilidades hacia la Secretaria del Trabajo.

Derivado de lo anterior las empresas, constituidas o con operación dentro del territorio nacional; están sujetas a normas establecidas por la Secretaría del Trabajo para la elaboración de sus productos o la prestación de servicios.

Con respecto a las disposiciones laborales debe tenerse en consideración las leyes y reglamentos que rigen las relaciones obrero-patronales, derivadas principalmente de la Ley Federal del Trabajo y Ley del Seguro Social incluyendo los aspectos relacionados con fondos de retiro y vivienda, es decir AFORE e INFONAVIT (Instituto de fondo nacional para la vivienda del trabajador) respectivamente.

E) REGLAMENTACION CIVIL Y MERCANTIL.

Las actividades de las empresas en territorio nacional deben observar ciertas normas de carácter civil y mercantil para el control de actividades y el cumplimiento de sus responsabilidades ante las diferentes instancias de carácter judicial y mercantil.

Derivado de lo anterior las empresas legalmente constituidas o con operación dentro del territorio nacional; están sujetas a normas establecidas por el poder judicial para la realización de sus operaciones.

Con respecto a las disposiciones civiles y mercantiles debe tenerse en consideración que las empresas se deberán sujetar al Código Civil y al Código de Comercio respectivamente.

- ELEMENTOS DEL FACTOR LEGAL QUE LIMITAN EL DESARROLLO DE LAS MICROEMPRESAS EN LA CDMX.

El inicio y desarrollo de operaciones de una empresa debe incluir el cumplimiento de una serie de disposiciones, sin las cuales las empresas caerían en irregularidades que

no permitirían alcanzar el objetivo empresarial, sin embargo se pueden presentar limitaciones en el ámbito legal debido a:

- La incapacidad para cumplir con disposiciones legales para apertura y funcionamiento ante el gobierno de la CDMX, Alcaldía a nivel local.
- Incapacidad para cumplir con disposiciones legales para apertura y funcionamiento ante las diferentes Secretarías de carácter Federal.
- Incapacidad para cumplir con disposiciones legales para apertura y funcionamiento con empresas prestadoras de servicios (luz, teléfono, agua, gas, etcétera).

5. ELEMENTOS DE UNA ADMINISTRACION CON ENFOQUE FINANCIERO EN LA MICRO EMPRESA.

La planeación de un sistema de administración con enfoque financiero que se pueda aplicar a una micro empresa en la CDMX requiere de la revisión de elementos clave que faciliten el diseño, organización, integración, dirección y control. Asimismo es importante entender las relaciones que guardan cada uno de los elementos que intervienen en el desempeño del sistema de administración ya que no existen sistemas aislados y en consecuencia se debe analizar a la micro empresa en conjunto.

MACROFACTORES

Legal, Técnico Ecológico, Político, Financiero, Mercado, Económico, Social/Cultural.

Mercadotecnia

Producción

Recursos

Humanos

Finanzas

Informática

Administración

General.

Análisis

Estados Financieros

Flujos de fondos

Escenarios

Planeación

Misión

Objetivos Específicos

Procedimientos y Metas

Normas y Políticas

Presupuestos

Control

Registros Contables

Presupuestos Maestros

Informes Financieros

Punto de Equilibrio Global

Valor Actual Neto.

Análisis de Sensibilidad

Riesgos

Legal, Técnico, Ecológico, Político, Financiero, Mercado, Económico, Social/Cultural.

Escenarios.

Optimista, Medio, Pesimista, De Salida.

- **MACROFACTORES.**

Los primeros elementos a revisar deben ser los macro factores, (político, legal, técnico, ecológico, social/cultural, financiero, económico y de mercado) así como las principales características del sector de la empresa, y sus peculiaridades.

- **AREAS FUNCIONALES.**

El desempeño empresarial de una microempresa radica en su organización, por ello es fundamental que exista comunicación entre sus áreas funcionales y su administración general. Lo anterior contribuye a la unificación de criterios respecto al análisis, planeación y control de funciones, tal como se muestra en el cuadro integrado por las áreas funcionales de la microempresa.

Razón por lo cuál se propone que la organización de la micro empresa contemple:

- Administración general, principal encargada del manejo y gestión de la empresa así como de la interrelación que guarde la dirección de la empresa con las áreas funcionales.
- Área de producción (en su caso), encargada de la elaboración del producto, misma que involucra, la selección y manejo de materiales así como procesos de elaboración entre otras actividades a fin de entregar el producto terminado.
- Área de Recursos Humanos, encargada de integrar y conservar la plantilla del personal que labore en la empresa. Así como lo relativo a la integración de la nómina y otros requisitos que hay que tener al día como son lo relativo al IMSS, INFONAVIT, AFORES. Así como en su momento dado dar curso al finiquito, liquidación o renuncia en su caso.
 - ✓ Finiquito: Pago de vacaciones, aguinaldo, prima vacacional, todo esto de acuerdo a la parte proporcional.
 - ✓ Indemnización: Por ley: a) 3 meses de salario. b) Prima de antigüedad: 12 días por año trabajado, pagándolo a máximo 2 veces el Salario Mínimo General. c) Gratificación: 20 días salario por año trabajado.

- Área de Mercadotecnia, con el principal objetivo de dar a conocer los productos o servicios que ofrece la empresa, encargándose de motivar y maximizar las ventas mediante la satisfacción del cliente vía productos y servicios.
- Área de Finanzas, encargada del financiamiento, administración y rendimiento de los recursos propios o ajenos con los cuales la empresa realiza sus operaciones.
- Área de Informática, encargada de facilitar y agilizar la comunicación entre áreas funcionales, sucursales, etcétera.

- ANALISIS, PLANEACION Y CONTROL.

Una vez revisada la organización de la empresa y la interrelación entre las áreas funcionales, es conveniente señalar que la administración financiera conlleva tres elementos indispensables: el análisis, la planeación y el control que se deben verter en un sistema de administración con enfoque financiero planteado de la siguiente forma:

- ANALISIS FINANCIERO.

Como se analizara en los capítulos siguientes, es la etapa donde se deben estudiar los métodos y procedimientos aplicables para conocer y evaluar el pasado financiero de una empresa e identificar posibles causas de deficiencias. Primeramente es conveniente revisar la parte macroeconómica que comprende las estadísticas del sector (industrial, comercial, o servicios) donde se pretende incurrir, mediante la revisión de información publicada por instituciones gubernamentales, Cámaras u organismos relacionados (SECOFI, INEGI, CANACO, etc.).

Por otra parte, la revisión comprende la información financiera que se obtiene al revisar los estados financieros de la empresa, mediante un análisis integral que involucra la obtención de porcentajes integrales, cálculo de razones financieras, comparativas con ejercicios anteriores y demás indicadores que se consideren pertinentes. Finalmente se podrá comparar dicha estructura financiera con cifras de empresas similares y de esta manera establecer la eficiencia de operación.

En combinación con lo anterior se puede revisar el flujo de fondos de la empresa, ya sea vía Estado de Cambios en la Situación Financiero mediante la determinación del ciclo financiero.

Finalmente se debe plantear el escenario o escenarios en los que se ha desarrollado la empresa; es decir, elaborar una matriz con los factores político, legal, técnico, social/cultural, financiero, económico y de mercado y las condiciones que cada uno de éstos ofrece u ofreció durante la operación de la empresa, así como el nivel de riesgo que el administrador considera, durante la toma de decisiones financieras.

Las empresas se encuentran inmersas en un medio cada vez más competitivo y dinámico caracterizado por constantes transformaciones, por lo que contar con un mayor número de elementos que les permitan afrontarlas es, en la actualidad, un requisito indispensable, uno de los elementos vitales, necesarios e imprescindibles en toda empresa es la correcta aplicación e interpretación de las finanzas.

De ahí que en toda empresa u organización es necesario, imprescindible y adecuado llevar a cabo una Planeación Financiera.

La empresa es una organización que debe su existencia a la aceptación que tiene de ella la sociedad; aceptación que está en función de la satisfacción de un deseo o de una necesidad, mediante la cual la organización recibe una compensación o beneficio económico, que es el caso de las sociedades mercantiles, lo que les permite y sobre todo las estimula para continuar con el esfuerzo de producir o de comercializar un bien o servicio.

Esta compensación en forma de beneficio económico o dinero, origina la función financiera en las empresas, función que se traduce en el manejo del dinero o de su equivalente de fácil convertibilidad. Sin embargo, desde el punto de vista estratégico, la función financiera se relaciona con la planeación de los recursos económicos para definir y determinar cuáles son las fuentes de dinero más convenientes -(costo, plazo y monto)-, para que dichos recursos sean aplicados en forma óptima, y así poder hacer frente a todos los compromisos económicos, presentes y futuros, ciertos e imprevistos que tenga la empresa, reduciendo riesgos, manteniendo y mejorando la posición competitiva, obteniendo como consecuencia la mayor rentabilidad de la empresa.

La función financiera o finanzas, es parte del sistema conducente o (de gestión) de las organizaciones, y tiene repercusión en el sistema productivo, en el que el subsistema de contabilidad realiza las labores financieras.

Uno de los propósitos de la planeación financiera es determinar los efectos financieros anticipados, para ello es necesario el uso de los estados financieros proforma.

Cuyo objetivo es pronosticar los resultados de estados financieros anteriores.

En este estado financiero se va a detectar oportunamente si existen excedentes, o si falta financiamiento.

Es decir nos sirve para una correcta planeación de utilidades, (si las hubiere)

- PLANEACION.

En esta etapa se deben estudiar los métodos disponibles y aplicables para conocer, evaluar y mejorar el futuro de una empresa mediante el planteamiento de los objetivos que se pretendan desarrollar en mejora de la empresa. Lo anterior bajo el criterio de “la situación actual y la situación que se desea en el futuro de la empresa.” El elemento clave de la empresa, radica en la determinación de la Misión, misma que conlleva el objetivo o fin último que persigue la empresa. De tipo filosófico, donde se vierte la expectativa del propietario o dueños y que define la razón de existir de la empresa.

Con el fin de mejorar las condiciones actuales de la empresa se debe desarrollar la planeación que involucra la definición de objetivos (fines, medibles y alcanzables), metas (cuantificaciones a alcanzar por períodos menores al ciclo de planeación) y políticas (lineamientos generales).¹¹

- PLANEACION ESTRATEGICA:

Tiene que ver con pronósticos de futuros para tener un desarrollo sustentable. Además de guiar a la Dirección, ya que se trata de una visión del futuro muy amplia. Y Debe de ser una visión integral de lo que son los negocios.

La planeación estratégica se va referir a desarrollos de negocios a largo plazo. Va determinar un curso a seguir.

¹¹ Armando Padilla, Clase de Planeación Estratégica, Septiembre 2001, UAM, México.

Desde un punto de vista estratégico, la planeación como proceso, trata de disminuir la incertidumbre que significa enfrentarse al futuro, y ofrece una estructura para identificar oportunidades presentes y futuras.

Algunas empresas al reaccionar más rápido que otras ante las oportunidades competitivas, obtienen una ventaja clave sobre los competidores. Esta capacidad de respuesta es función de la flexibilidad de la estructura de la empresa. En este sentido las empresas medianas y pequeñas, que al tener estructuras menos complejas que las grandes, reaccionarán favorablemente ante los cambios en el ambiente.

La Planeación Estratégica, es el esfuerzo sistemático formal de una empresa para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias para lograr los objetivos.

Un sistema de planeación estratégica para empresas mexicanas, debe cubrir los siguientes cinco puntos:

1. Establecer la Misión: El establecimiento de un objetivo general y de objetivos parciales, en función de un lapso determinado de tiempo.
2. Definir Estrategias: Entendiendo estrategia como el camino que debe seguirse para alcanzar la misión.
3. Diseñar Tácticas.
Para la concretización de las estrategias, se requiere el diseño de pequeños caminos o tácticas.
4. Realizar Proyectos.: El contenido de los proyectos es la operacionalización de las tácticas.
5. Ejecución de los Pasos.

- CUANTIFICACION AL REALIZAR PLANES

En el diseño y planeación de una empresa se deben estructurar medidas de control que permitan una revisión periódica para comparar lo planeado con la realización y de esta forma determinar la eficiencia del sistema de administración. En virtud de lo cual, se sugieren:

- Presupuesto maestro. Consiste en el conjunto de estimaciones programadas de las condiciones de operación y resultados que prevalecerán en el futuro de la empresa (comprende todas las áreas de la empresa). Por ejemplo, el presupuesto general de una empresa para el siguiente año, donde se asignan recursos a cada área funcional.
 - Presupuesto Operativo: Formulación de estudios previos al ciclo de operación de una empresa combinando costos y gastos operativos con los ingresos, y determinándose una utilidad para un periodo determinado.
 - Presupuestos de ingresos de la empresa: Formulación de estudios previos para anticipar los ingresos provenientes de la operación de la empresa. Por ejemplo, la venta de nuestros productos.
 - Presupuesto de egresos: Formulación de estudios previos para anticipar los egresos provenientes de la operación de la empresa. Este se divide generalmente en gastos de distribución o ventas y gastos de administración los cuales no se consideran parte del costo de producción de lo vendido, lo que crea un mejor estudio para aplicar la cantidad presupuestada a las erogaciones.
 - Estado de flujo de efectivo. Estado financiero, se le conoce también como flujo de caja y su base de cálculo son los flujos de efectivo. Los objetivos son, mostrar el dinero neto disponible o el déficit en caja de la empresa. Y mostrar la capacidad de pago o no de ésta para afrontar los compromisos crediticios.
 - Estado de cambios en la situación financiera o de origen y aplicación de recursos. Estado financiero, en el cual se presenta el movimiento de recursos identificando el origen de estos y su aplicación. Por lo tanto está muy ligado al estado de resultados pro forma (en la parte del origen) y flujo de efectivo (en la parte de aplicaciones).
- **CONTROL.**
Una vez que se han trazado los planes de la empresa, se tiene que asegurar su realización mediante la vigilancia y de esta forma detectar síntomas de problemas, desviaciones, etc. Este control es un plan coordinado de supervisión y evaluación, de decisiones, políticas, proyectos, etc.

Dentro de los diversos medios de control financiero, sobresalen:

- La contabilidad. Sirve de control por llevar un registro coordinado, sistemático y metódico de las operaciones que realiza una entidad en un período determinado.
- Informes financieros: Los informes financieros elaborados en la empresa deberían ser reportados a varios niveles de la estructura organizacional.
- Punto de equilibrio global. El punto de equilibrio es una herramienta que sirve para determinar el punto de operación en que las empresa no gana pero tampoco pierde, y con ello establecer programas, presupuestos y demás elementos administrativos que le ayuden a generar ingresos que le permitan obtener utilidades una vez que se tiene claro el nivel de operación requerido mediante el uso correcto del punto de equilibrio; mismo que se basa en tres conceptos fundamentales:
 - Costos fijos son el conjunto de erogaciones aún cuando no hay producción;
 - Costos variables relacionados directamente con el volumen de producción.
 - Ventas del producto.

Por lo anterior se considera como punto de equilibrio aquel nivel en el cual los ingresos son iguales a los costos y gastos, y por ende no existe utilidad, también se expresa como el nivel en el cual desaparecen la pérdidas y comienzan las utilidades o viceversa.

Para la determinación del punto de equilibrio se requiere la existencia de cuatro elementos básicos:

- Los ingresos.
- Margen financiero.
- Los costos variables y
- Los costos fijos.

Debemos considerar los ingresos como a aquellos que fueron originados directamente por la venta de un producto, como son ventas al contado y a crédito. Los costos variables serán aquellos que se modifican en función del volumen de operación.

El margen financiero será la resultante de disminuir a los ingresos los C. V .

Los costos fijos estarán dados por el monto de los gastos de operación, de esta forma se establece que:

PE = Punto de equilibrio, V = Ingresos de operación, CV =Costo variable
MF = Margen financiero, CF =Costo fijo.

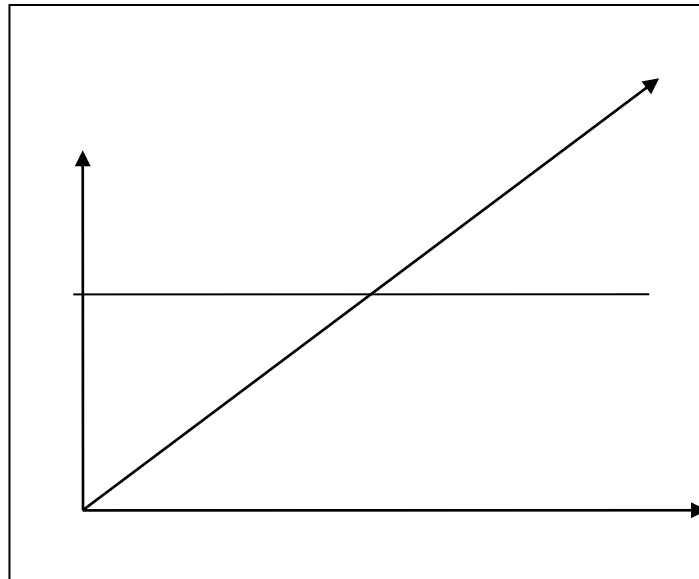
De acuerdo a lo anterior se puede expresar en términos de fórmulas que el punto de equilibrio estará en la igualdad:

$$PE = V - CV - CF \quad \text{o} \quad PE = CF / MF\%$$

Resulta necesario establecer una unidad de medida que permita realizar los cálculos en forma correcta y sin complicaciones. Esta unidad podrían ser pesos en términos de volumen y con tasa (%) en función unitaria. Es decir, el punto de equilibrio se visualiza en términos de pesos.

El punto de equilibrio se encuentra en el momento en que los ingresos (volumen vendido o por venderse) son equivalentes a la suma del costo fijo y variable. En este punto, la empresa no obtiene pérdidas ni ganancias. Esta herramienta es un indicador capaz de revelar la situación de la empresa en cuanto a la relación entre ingresos y las utilidades de operación. Como se expresa en el esquema:

Esquema punto de equilibrio.



- ANALISIS DE SENSIBILIDAD.

Una administración con enfoque financiero, requiere del adecuado análisis, planeación y control de operaciones., Sin embargo. Es recomendable el manejo de proyecciones de situaciones futuras mediante una herramienta denominada análisis de sensibilidad, en la cual pretende modificar las variables que afectan el desempeño y resultados de la empresa a fin de determinar los alcances positivos o negativos del rendimiento financiero de la empresa. El análisis de sensibilidad se relaciona con las áreas funcionales de la empresa y resulta de la información proveniente del análisis, planeación y control de operaciones.

Por otra parte, el análisis de sensibilidad facilita la administración de la empresa mediante la proyección de diferentes escenarios de operación y su vinculación con lo posibles riesgos que deba enfrentar la organización.

El indicador VPN proporciona información sobre la rentabilidad del proyecto, y por otro lado el análisis de sensibilidad incluye variaciones del VPN aplicado a factores clave, tales como disminución de ingresos por razones del mercado, aumento del costo por condiciones del proveedor, etc.

El VPN, la TIR y el Costo-Beneficio son indicadores de rentabilidad basados principalmente en la diferencia entre el costo y beneficio. Sin embargo éstos no incluyen los cambios en el entorno, como es el caso de:

- Integración de nuevos competidores en la industria.
- Inestabilidad en la naturaleza (sequías, inundaciones, plagas).
- Importación de materia prima (complicándose con los movimientos en el tipo de cambio de la moneda).
- Tendencia política y económica
- Cambios tecnológicos.
- Cambios en la cultura.
- Cambios legales o tributarios, etcétera.

- **ESCENARIOS.**

Durante la realización del análisis de sensibilidad es conveniente establecer cuatro situaciones futuras o escenarios básicos, mismos que se derivan de la relación existente entre el medio ambiente y la empresa, como es el caso del factor político, legal, técnico, ecológico, social/cultural, financiero, económico y de mercado, mismos factores que influyen en el rendimiento financiero y operativo de la empresa. Los escenarios básicos, comprenden una visión:

Optimista: El conjunto de macro factores favorecen el logro de objetivos y facilitan la operación de la empresa con un mínimo riesgo. Por lo cual se toma una actitud positiva.

Medio: El conjunto de macro factores están en equilibrio. Factores positivos y factores negativos.

Pesimista. El conjunto de macro factores se debe de tomar con una visión negativa.

En virtud de lo expuesto hasta ahora, se torna imprescindible el análisis de sensibilidad ya que facilita la administración financiera entre las áreas funcionales de la organización y el análisis, planeación y control que llevan a la sensibilización de la empresa ante los posibles riesgos a enfrentar en cada uno de los escenarios posibles durante su operación

6. HERRAMIENTAS DE ADMINISTRACION FINANCIERA.

Algunas de las herramientas que se vayan a utilizar en las microempresas del CDMX, deberán comprender el manejo del análisis financiero:

A) ANALISIS FINANCIERO.

El análisis de estados financieros es una herramienta de la administración financiera empleada para determinar la situación que guarda una empresa, para la cual se debe analizar 4 estados financieros básicos:

- Balance General o “estado de posición financiera”
- El estado de resultados o “estado de pérdidas y ganancias”.
- El estado de origen y aplicación de recursos.
- El estado de variaciones en el Capital Contable.

Ya que se puede presentar un balance a lo largo de cada uno de los años considerados en el estudio, sin embargo, cuando la empresa empieza a generar ganancias, no se sabe con toda certeza el destino de las mismas, ya que se puede distribuir la mayoría de las utilidades, reinvertida en el propio negocio, invertir en otras empresas mediante acciones, o invertir en cualquier otra alternativa.¹²

En concordancia con la tasa de retorno, los administradores o propietarios de las microempresas no toman en primera instancia en análisis de estados financieros para fundamentar sus decisiones. Es decir, la mayoría de las microempresas asumen criterios cualitativos y faltos de un análisis mas profesional y cuando disponen de mayor información financiera acuden con un asesor (alguna persona con una empresa similar) para que les facilite su decisión, esto se da en el menor de los casos ya que esto conlleva un costo, que para una micro empresa lo ve como un gasto, y no como una inversión ya que al tener una información financiera, ayuda a la mejor toma de decisiones.

Este trabajo lo que pretende es evitar precisamente que las decisiones que se vayan a efectuar no se apoyen en criterios cualitativos, tomado a partir de un punto de vista muy particular (el dueño de la empresa, por lo general), de ahí que lo que se pretende es que la principal aportación de este trabajo, tome en cuenta los análisis financieros para fundamentar las tomas de decisiones en cualquier tipo de micro empresa.

- **BALANCE GENERAL.**

Es el documento contable que refleja la posición financiera de la empresa a una fecha determinada.

ACTIVO CIRCULANTE	CAJA	PASIVO CIRULANTE	CREDITOS BANCARIOS
	BANCOS		PROVEEDORES
	CLIENTES		ACREEDORES
	DEUDORES DIVERSOS		IMPUESTOS POR PAGAR
	INVENTARIO		SUELDOS POR PAGAR

¹² Gitman Lawrence, Fundamentos de administración financiera, E. Harla, México, 1995, 3era. Ed.

Donde

$$\begin{aligned} \text{COSTO DE VENTA :} & \quad \text{INVENTARIO INICIAL} \\ & \quad + \text{ COMPRAS} \\ & \quad - \text{ REBAJAS / COMPRAS} \\ & \quad - \text{ DEVOLUCIONES / COMPRAS} \\ & \quad - \underline{\text{INVENTARIO FINAL}} \\ & \quad \text{COSTO DE VENTAS} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{COSTO DE VENTAS} & = \quad \text{Ventas totales} \\ & \quad - \text{ Rebajas sobre ventas} \\ & \quad - \underline{\text{Devoluciones sobre ventas}} \\ & = \quad \text{VENTAS NETAS.} \end{aligned}$$

Con un sistema PEPS (primeras entradas, primeras salidas), el inventario esta al día pero el Costo de Ventas no.

• COSTO DE VENTAS:

Existen dos métodos de actualización de Costo de Ventas.

1. Costos específicos: Consiste en realizar un avalúo por un perito profesional, su ventaja principal es que es muy exacto y su principal desventaja es que es muy costoso.

2. INPC. Índice Nacional de Precios al Consumidor: Es el mas usual, ya que lo que refleja principalmente es la inflación

Gastos de Venta: todos los gastos relacionados a las ventas.

- Depreciación
- Comisiones.

Gastos Administración: todos los gastos relacionados con la función administrativa.

- Papelería, Renta oficinas, personal oficina, etc.

Gastos Generales: todos los gastos que no son generados por la actividad primordial de la empresa.

- Intendencia, cafetería, mensajería.

CIF = Costo Integral de Financiamiento.

- Gastos y productos financieros: gastos, comisiones, intereses financieros, gastos relacionados con el banco. Productos es lo que genera ganancia.
- Pérdida o utilidad cambiaria.

- ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA U “ORIGEN Y APLICACIÓN DE RECURSOS”.

El estado de origen y aplicación de recursos va un paso más allá que el estado de flujo de caja. Reúne la rentabilidad de la empresa, su flujo de caja y los movimientos del balance general, el balance general muestra el origen de los fondos utilizados por la empresa a la fecha del balance.

Normalmente, entre los orígenes de los fondos se incluyen:

- a) capital en acciones, inversiones de los accionistas;
- b) utilidades retenidas;
- c) endeudamiento.

El estado de origen y aplicación de fondos muestra los movimientos de estos orígenes de fondos y la forma en que se han usado en la empresa. Una parte importante de este estado se puede elaborar a partir de los movimientos entre las partidas del balance general al principio y al final del período, pero se necesita más información para elaborar un documento más útil. Por lo general, el estado comienza con los fondos generados por las operaciones, ajustados para excluir los movimientos que no son de caja.

Es decir este estado representa el origen de los recursos obtenidos y el destino o aplicación de los mismos.

Origen: de donde obtiene los recursos la empresa para realizar operaciones.

Aplicación: A donde se aplican esos recursos. Donde:

Todo origen es: un incremento de pasivo, un incremento de capital o una disminución de activo.

Toda aplicación es: una disminución de pasivo, una disminución de capital o un incremento de activo.

Para elaborar este estado financiero, es necesario comparar dos estados de situación financiera, expresados a una misma fecha.

Este estado se divide en tres partes:

Operación.

Financiamiento.

Inversión.

Donde:

Operación:

- Utilidad Neta. (la encontramos en los estados financieros del último ejercicio)
- P A R N R U R. (partidas aplicadas a resultados que no requieren la utilización de recursos), son movimientos que hacen dentro de los estados financieros, son movimientos virtuales. Aquí encontramos principalmente dos cuentas (depreciación y amortización) en estas cuentas nunca sale el dinero físicamente, porque ya había salido anteriormente.
- Aumento de Activo (aplicación). Son recursos generados por la operación.
- Aumento de Pasivo (origen). Son recursos generados por la operación.

Financiamiento:

- Aumento de Capital (origen). Son recursos utilizados en actividades de financiamiento.
- Dividendos (aplicación). Son recursos utilizados en actividades de financiamiento.

Inversión:

Es lo que se invierte o desinvierte de activos fijos.

- Aumento activos fijos (origen)
- Recursos utilizados en activos de inversión

- Aumento o disminución de efectivo. (Es lo que vamos a obtener en este estado). Para conocer este resultado desde antes solo hay que comparar caja y bancos, de los dos estados financieros a comparar.

- ESTADO DE VARIACIONES EN EL CAPITAL CONTABLE.

Representa las modificaciones del CAPITAL CONTABLE en un período en relación a otro.

- ANALISIS DE ESTADOS FINANCIEROS.

El objetivo de la interpretación de los estados financieros es:

- a) Conocer la situación financiera de la empresa
- b) Describir cualquier situación anómala de la empresa
- c) Para la toma de decisiones. Tanto para personas Internas (accionistas, ejecutivos, miembros del consejo de administración y empleados en general), como Externas (acreedores, proveedores, instituciones financieras y cualquier persona interesada en invertir en la empresa).
- d) Para proporcionar información financiera clara y sencilla que pueda ser leída por cualquier persona interesada en la empresa.

Para hacer cualquier tipo de análisis financiero es fundamental tener una base de comparación, la cual puede ser: otras empresas del mismo ramo, las razones financieras que emita el sector globalizado, o bien la información que nos proporciona el gobierno a través de sus diferentes instituciones.

- METODO DE ANALISIS FINANCIERO

El método de análisis financiero es la técnica aplicable a la interpretación de los mismos estados financieros para lo cual debemos conocer y separar los elementos descriptivos y numéricos que integran el contenido de la información financiera.

Existen dos métodos:

- **Horizontal:** Se necesitan dos o más estados financieros para poder compararlos entre ellos. Este método a su vez tiene diferentes métodos:

- Método de aumentos y disminuciones
- Método de tendencias.
- Método de control de presupuestos. (control presupuestal).

• **Vertical:** Se necesita un estado financiero pero lo tenemos que comparar. A su vez se compone de varios métodos:

- Método de porcentajes integrales.
- Método de razones financieras simples.
- Método de razones financieras estándar

• **RAZONES FINANCIERAS SIMPLES:**

Son aquellas que consisten en determinar las diferentes relaciones de dependencia que existen al comparar geoméricamente las cifras de dos o más conceptos que integran el contenido de los estados financieros de una empresa determinada.

Por razón debemos entender la relación de magnitud que existe entre dos cifras que se comparan entre sí. Es decir:

- a) La diferencia aritmética que existe entre dos cifras que se comparan entre sí o bien.
- b) La interdependencia geométrica que existe entre dos cifras que se comparan entre sí.

ARITMETICA : $C T = A C - P C$

Capital de trabajo = Activo Circulante menos Pasivo Circulante.

GEOMETRICA : $R L = A C / P C$

Razón de liquidez = Activo Circulante entre Pasivo Circulante.

Se dice que hay interdependencia en las razones geométricas en virtud de que existe dependencia recíproca entre las cifras que se comparan entre sí. En el procedimiento de las razones simples se aplican razones geométricas, ya que las relaciones de dependencia son las que tienen verdadera importancia y no los valores. Las razones financieras Simples se clasifican en:

- a) **Razones de liquidez:** Son aquellas que miden la capacidad de pago de una empresa en el corto plazo.

• $R L = A C / P C$

Razón de liquidez = Activo Circulante entre Pasivo Circulante.

Ej. $90 / 100 = .9$

Ayuda a medir la capacidad de pagos que tiene la empresa.

Con el ejemplo observamos que con todos los activos circulantes que tiene la empresa solo cubren el 90% de los pasivos circulantes.

Teóricamente esta Razón financiera debe mantener una relación de **2 a 1**.

Es decir de cada \$ 2.00 que tenga debo deber \$ 1.00.

Sirve para darnos cuenta de la capacidad de pago que tiene la empresa en el corto plazo.

- **Prueba ácida = $A C - I / P C$**

Prueba ácida = activo circulante menos inventarios entre pasivo circulante.

Ej. $75 / 100 = .75$

Esta prueba nos da los recursos más líquidos.

Es la capacidad de pagos que tiene la empresa de forma inmediata.

Es decir de cada peso que debemos en el corto plazo solo podemos cubrir **.75**

En teoría esta razón debe mantener una razón de **1 a 1**.

b) Razones de endeudamiento o apalancamiento: Son aquellas que miden el grado de dependencia que tiene una empresa de recursos ajenos o de terceros.

- **Apalancamiento o Endeudamiento = $P T / A T$**

Apalancamiento o Endeudamiento = Pasivo Total entre Activo Total.

Ej. $8 / 10 = .80$

Nos sirve para ver como se encuentra la empresa de endeudada

Nos sirve para ver que porcentaje de nuestras inversiones en activo están siendo financiadas por recursos ajenos y que porcentaje es soportada con recursos propios.

Es decir por cada peso que la empresa invierta esta siendo financiada con **.80** y aporta únicamente **.20**

En teoría la relación debe ser **.50 a .50**

Es decir por cada peso que me den mis acreedores yo debo poner otro.

- **Apalancamiento Neto = P T / C C**

Apalancamiento Neto = Pasivo Total entre Capital Contable.

Ej.: **333 / 1000 = 3.33**

Representa que nuestro pasivo total representa 3.33 veces el Capital Contable, o bien que por cada peso que invierten los accionistas, se tienen \$ 3.33 de recursos ajenos.

En teoría esta relación debe ser **1 a 1**.

Es decir por cada peso que yo invierta debemos conseguir \$ 1.00 de recursos ajenos de financiamiento.

c) **Razones de actividad:** son aquellas que miden la eficiencia de la operación de la empresa.

ROTACION DE CLIENTES =
$$\frac{\text{ventas netas}}{\text{Clientes}}$$

Nos dice por cada peso que prestamos, los días que tardamos en recuperarlo.

ROTACION DE ACTIVOS TOTALES =
$$\frac{\text{ventas netas}}{\text{Activos totales}}$$

Representa cuantas veces en un período recuperamos o le dimos vuelta a nuestra inversión total en activos (cuantas veces se esta rotando en el año).

d) **Razones de Rentabilidad:** Miden la eficiencia de la administración para generar resultados o utilidades.

MARGEN DE UTILIDAD =
$$\frac{\text{utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$$

Mide la eficiencia de la administración (la forma en que se cuidan los gastos)

Nos sirve para determinar el rendimiento neto que nos genera las utilidades en un periodo determinado

INVERSION DE LOS ACCIONISTAS =
$$\frac{\text{utilidad neta}}{\text{Capital contable}}$$

Mide la ganancia del dinero.

- RAZONES FINANCIERAS ESTANDART.

Es en base a estadísticas (media, mediana, moda, etc.)

Puede ser al interior, dentro de la empresa.

También puede ser al exterior, contra la competencia.

- **METODO DE AUMENTOS O DISMINUCIONES.**

Este método consiste en comparar los conceptos Homogéneos de los dos estados financieros a dos fechas distintas, obteniendo la cifra comparada, y la cifra base, y encontrar una diferencia positiva, negativa o neutra. Se comparan los mismos conceptos en dos fechas.

La cifra base es la del año más antiguo, y la cifra comparada es la del año mas reciente.

Se necesitan varios requisitos que se deben de cumplir para poder aplicar el método de aumentos y disminuciones.

- a) Se debe de contar con dos estados financieros
- b) Los estados financieros deben estar expresados en pesos del mismo poder adquisitivo
- c) Los estados financieros deben ser consistentes.
- d) Los estados financieros deben de ser de una misma empresa.

En este método solo busco aumentos o disminuciones, y debemos de observar para que se incrementan o disminuyen, basándose en información adicional.

Este método nos sirve de base para elaborar el estado de Origen y Aplicación de Recursos, o Cambios de Situación Financiera

- ESTADO DE FLUJO DE CAJA.

Un estado de flujo de caja es sencillamente un resumen de todas las partidas de caja recibidas y pagadas durante un período de tiempo.

Un estado de cuenta bancaria es una forma detallada de un estado de flujo de caja, en el cual aparecen todas las partidas recibidas por el titular de la cuenta y todos los cheques girados.

Cuando se trata de una empresa, es necesario reducir la cantidad de detalle, para lo cual se agrupan partidas de naturaleza similar.

Cuánto detalle se incluya en el estado de flujo de caja es cuestión de criterio personal, pero un formato que puede ser útil es el siguiente:

Estado de flujo de caja en enero.

Saldo a 1º. De enero		357
Efectivo recibido.		
De deudores.	2,721.	
Venta de activos fijos.	75.	
Venta de inversiones.	185.	
Rendimientos financieros.	12.	
		2,993.
Total de efectivo disponible.		<u>3350.</u>

Pagos en efectivo:		
A proveedores.	820	
Sueldos y salarios	1550	
Arriendo y administración.	48	
Dividendos.	175	
Impuestos.	200	
Compra de activos fijos, etc.	350	
		<u>3143</u>
		<u>207</u>

El estado de flujo de caja muestra que el total de efectivo recibido durante el mes de enero fue de **2993.**, y que se hicieron pagos en efectivo por un total de **3,143.**, lo cual redujo el saldo de caja en **150.**

La importancia del estado de flujo de caja radica en que suministra información adicional a la que aparece en el estado de pérdidas y ganancias. Puede suceder que en una empresa sufra una crisis de flujo de caja aunque esté dando buenas utilidades.

A la inversa, una empresa puede tener buenos ingresos de efectivo y al mismo tiempo estar dando pérdidas operacionales. Si una empresa está expandiéndose rápidamente, puede tener dificultades de flujo de caja para financiar un número cada vez mayor de deudores, o puede tener que desembolsar fuertes sumas por concepto de activos fijos.

La necesidad de recursos adicionales de efectivo no se puede detectar en un estado de pérdidas y ganancias, pues allí no se mencionan los deudores ni los activos fijos.

- ADMINISTRACION DEL CAPITAL DE TRABAJO.

La mayoría de las operaciones de una empresa requieren un capital de trabajo. Dentro de este contexto, se entiende por capital de trabajo el que incluye deudores (cuentas por cobrar), inventarios y productos en proceso, y acreedores por la compra de bienes y servicios.

Los niveles del capital de trabajo varían considerablemente según el tipo de actividad. Por ejemplo, un supermercado tiene pocos deudores, puesto que la mayoría de sus ventas se hacen en efectivo. Además, puede rotar su inventario una o dos veces por semana, lo cual significa que vende su inventario antes de pagar a sus proveedores. En tales casos, el capital de trabajo puede ser una cifra negativa, que deja efectivo en caja para otras inversiones.

Otros negocios, como el de la construcción, pueden necesitar financiar trabajos en curso durante varios meses, y el nivel del capital de trabajo puede presentar serios problemas de financiación.

Pero un exceso en el capital de trabajo es, en todos los casos, un recurso desperdiciado, el dinero que deben los clientes o el que se amarra en inventarios excesivos podría ganar intereses o contribuir al desarrollo del negocio.

Para un control eficaz del capital de trabajo, lo más importante es que la dirección sea consciente del costo real del capital, que la empresa tenga objetivos bien definidos y que cuente con buenos sistemas de información y administración.

Para controlar el nivel del capital de trabajo, se debe examinar por separado las tres áreas, de deudores, inventarios y acreedores, y establecer objetivos claros para cada una de estas áreas.

▪ **DEUDORES:** El objetivo es cobrar las cuentas lo más pronto posible, reconociendo que las políticas y procedimientos de crédito deben estar definidas antes del despacho de las mercancías. Para obtener un máximo beneficio, se debe reducir al mínimo el lapso transcurrido entre la colocación del pedido y el pago de la deuda.

▪ **INVENTARIOS:** Debe establecer niveles de inventarios máximos y mínimos por línea de producto.

- Establecer cantidades máximas y mínimas de renovación de pedidos.

- Establecer reglas para el retiro de inventarios obsoletos o de bajo movimiento.

▪ **ACREEDORES:** Al igual que para el manejo de deudores y de inventarios, el proceso total de compras debe ser analizado desde el momento en que se autoriza hacer los pedidos hasta el momento en que se paga a los proveedores. Para ello:

- Establecer condiciones de crédito con los proveedores principales.

- Identificar los proveedores claves.

- Considerar la alternativa de producir vs comprar.

- Establecer descuentos por volumen.

Aunque se deben examinar por separado los tres elementos del capital de trabajo, es claro que su correcta interacción permite reducir al mínimo el ciclo total de operación, desde el momento en que se hacen los pedidos de suministros hasta el momento en que se recibe el dinero de los clientes.

- **FLUJOS DE FONDOS.**

El análisis del Flujo de Fondos es otra herramienta de la administración financiera ya que al invertir en una empresa es necesario conocer si es saludable financieramente y si se mantendrá a futuro. Para esto es útil la valuación de empresas, es decir representar en términos monetarios diferentes aspectos de la empresa como son: utilidades, flujos de efectivo, activos, pasivos, mercado, personal, administración, tecnología, imagen, etcétera.

El propósito de los negocios es generar un flujo positivo de dinero. Pero el dinero debe trabajar. Es necesario comprar activos, pagar salarios, y comprar materias

primas. El dinero disponible es el punto clave de decisión para el inversionista, paga y espera recuperar su inversión, con utilidad en el futuro. El dinero fluye constantemente a través de las manos de la administración a diferencia de otros activos que congelan fondos. El dinero disponible no genera beneficios por sí mismo: sólo cuando se destina a un uso productivo.

- **TASA DE RETORNO DE LA INVERSION.**

La tasa de retorno es una herramienta de la administración financiera basada en el valor del dinero en el tiempo y su relación en la recuperación de una inversión a determinado plazo; es decir, la determinación del rendimiento y recuperación al invertir en una microempresa mediante flujos de fondos, donde se cuenta con estimaciones capaces de orientar al administrador respecto al rendimiento que puede esperar con su negocio.

Tasa Interna de Rendimiento (TIR).

Existen varias técnicas para evaluar las proyecciones de los flujos de caja, entre las cuales la más sencilla es la del “período de recuperación”. Este método indica el número de años que se necesitarán para recuperar la inversión monetaria inicial.

Este método es fácil de usar, pero tiene la debilidad de no tener en cuenta el costo del capital. Existen otras técnicas más complejas que se basan en la evaluación de los flujos de caja anuales en términos del valor presente. Estos son los métodos de flujo de caja descontados, que se basan en la premisa de que el dinero de hoy valdrá más dentro de un año, puesto que el efectivo se puede invertir para que produzca intereses. A la inversa, el valor del dinero dentro de un año será inferior al valor del dinero en términos actuales. Por lo tanto, al hacer el descuento es posible reducir los ingresos futuros a su valor presente.

Los métodos de flujo de caja descontados permiten conocer las tasas reales de rendimiento de capital invertido en el proyecto.

La tasa de retorno del flujo de caja también se conoce como “tasa interna de retorno” o “TIR” o “tasa de equilibrio”.

La TIR es la tasa que iguala la suma de los flujos descontados a la inversión inicial o de otra forma es aquella tasa de descuento que hace que el Valor Actual Neto sea igual a cero. La TIR supone que el dinero que se gana cada año se reinvierte en su totalidad. Es decir, se trata de la tasa de rendimiento generada en su totalidad en el interior de la empresa por medio de la reinversión.

Valor Presente Neto (VPN)¹³

El valor actual neto o valor presente neto como también se le denomina comprende el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial.

El objetivo del valor presente neto es el ingreso neto que obtendrá la empresa en valores actualizados (El dinero a través del tiempo). Es más fácil apreciar la magnitud de las cifras a lo largo del horizonte del proyecto al momento actual en que se deberá tomar una decisión. Este ingreso puede ser negativo o positivo, es decir, el VAN es la diferencia entre los beneficios y los costos menos la inversión en valor actual.

Las reglas de VAN a considerar:

- | | |
|---------------|--|
| Si el VAP > 0 | La inversión es conveniente. |
| Si el VAP = 0 | Es un equilibrio, se requiere revisar nuevamente |
| Si el VAP < 0 | La inversión no es conveniente. |

Calculo del VPN (Valor Presente Neto)

$$VPN = -I + \frac{VPN(1)}{(1+i)^1} + \frac{VPN(2)}{(1+i)^2} + \frac{VPN(3)}{(1+i)^3} + \frac{VPN(4)}{(1+i)^4} + \frac{VPN(5)}{(1+i)^5} + VS$$

Donde :

¹³ Baca Urbina G. Evaluación de Proyectos de Inversión.

VPN = VAN: Valor Presente Neto
II = Inversión Inicial
INC = Ingreso constante
i = Interés (tasa esperada)
n = Periodos
VS = Valor de salvamento.

La mayoría de los administradores de las microempresas familiares fundamentan sus decisiones en la experiencia y el consenso familiar por lo que el análisis de la tasa de retorno solo es aplicado cuando existe algún profesionalista vinculado al proceso de toma de decisión en la empresa.

III PROPUESTA DE ADMINISTRACION

7 . TECNICAS Y HERRAMIENTAS DE ADMINISTRACION APLICADAS EN LA MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS.

En el ámbito de la gestión, constantemente surgen técnicas y recetas para asegurar el éxito. El cambio no es un concepto nuevo. Las cosas evolucionan, se desarrollan y, por lo tanto, se modifican. Todas las épocas han sido de cambio. Cambios en el ámbito político, social, religioso, económico, etc., que necesariamente han condicionado la forma de hacer negocios y la forma de dirigir empresas, La historia de la humanidad es una sucesión de períodos de evolución y revolución de desarrollo, de cambio y de modificación.

Pero lo que realmente es nuevo y lo que se ha convertido en una característica actual es la velocidad con que suceden y se incorporan esos desarrollos y modificaciones.

Las innovaciones abarcan desde técnicas industriales hasta las que se refieren al modo de administración y las teorías empresariales, éstas han tratado de generar

empresas más competitivas, conseguir que estén mejor administradas o dirigidas, con énfasis en los aspectos relacionados con las personas, su dirección, compromiso y motivación.

La sucesión de tecnología se debe, sin duda, a varios factores, Por una parte, a las innovaciones ocurridas en la técnica y la ciencia y sus aplicaciones prácticas. Por otro, al propio desarrollo de las técnicas y la ciencia y sus aplicaciones prácticas. Así como, al propio desarrollo de las técnicas de gestión empresarial. Pero, además una razón importante de esta sucesión de tecnología radica en la dificultad de aplicación de muchas de ellas, lo que ha motivado su revisión y mejora, generando nuevas tecnologías que han tenido, a su vez, dificultades de aplicación.

A mayor velocidad en la innovación mayor dificultad en la asimilación.

Esta es la primera dimensión de la gestión del cambio: conseguir personas que asuman, asimilen y se adapten al cambio. Por ello, no existe cambio real de ningún tipo si no cambian las personas involucradas en él.

No únicamente la tecnología crea innovaciones reales que afecten en la vida personal y profesional. La gestión del cambio empresarial se refiere a la capacidad de adaptación de la empresa a las modificaciones del entorno, lo que significa capacidad de movimiento, flexibilidad y agilidad empresarial.

A) LA ADMINISTRACION EMPIRICA.

La administración empírica dentro de la micro empresa se fundamenta en la experiencia o habilidad natural que posee el administrador, es decir el resultado de una vida en su ramo, donde las decisiones son fundamentales con inteligencia y experiencia previa, sin emplear mayor técnica que recordar las soluciones empleadas en situaciones anteriores.

Sin duda, la gente llega a triunfar en virtud de las características del producto, o servicio (calidad a precio accesible) ya que el dueño directamente se encarga de la administración.

Esto aunado a la nobleza del mercado propicia los recursos necesarios para solventar las fugas originadas por una administración incipiente y generalmente tendiente a la ineficiencia.

B) ADMINISTRACION FAMILIAR.¹⁴

Una empresa familiar es aquella cuyos dueños o accionistas son dos o más miembros de una o varias familias. De la correcta dirección del negocio y de la toma de decisiones clave así como de tipo operativo por parte de estos miembros de la familia depende tanto el crecimiento de la empresa como el patrimonio familiar. Los negocios familiares son de cualquier giro y tamaño en todo el mundo, aunque predominan, las pequeñas y medianas empresas.

Los factores críticos en cualquier negocio familiar son de organización y control ya que debe ser rentable, así mismo son fundamentales los proyectos patrimoniales y de sucesión que la familia debe poner en marcha para asegurar la supervivencia del negocio.

La empresa con propiedad o administración familiar generalmente surge de la idea de “alguien” para abrir su propio negocio, asemejándose a la administración empírica, no obstante involucra a la familia; es decir, el personal está comprendido por esposa, hijos, hermanos, etc., mismos que se encargan del funcionamiento de la empresa.

Este tipo de administración familiar presenta algunas ventajas sobre la empírica, ya que a pesar de tomar la misma base de experiencia y vivencia en otras empresas, mantiene el apoyo e integración familiar, capaz de sustentar la confianza, disposición e interés para lograr el éxito del negocio.

Las empresas de corte familiar tienen relativo éxito y expansión, gracias al interés mutuo en el negocio; sin embargo, cuando esto cambia decae la empresa, es decir; si un familiar fallece, se casan los hijos o simplemente abandonan el negocio, se vendrá a pique dicha empresa.

La empresa familiar vincula relaciones laborales con el don de mando y autoridad propia del hogar, razón por la cual es una situación más compleja cuando el padre se encuentra a cargo del hijo. De igual forma se presentan problemas en función de las preferencias hacia determinado miembro de la familia. Por otra parte las causas más frecuentes de fracaso en las empresas familiares conllevan:

¹⁴ Grabinsky Salo, La empresa familiar, México, Colina, 1995.

- Manejo inadecuado en las finanzas y liquidez de la empresa
- Enfocar recursos y definir detalles.
- Formas inapropiadas al vender.
- No cuidar y controlar el flujo de fondos.
- Administración caótica.

C) ADMINISTRACION POR CONTINGENCIAS.

La administración por contingencias esta vinculada a la mayoría de las empresas familiares, consta de la resolución de problemas que surgen durante la operación de la empresa; es decir, se intenta solucionar un problema cuando éste se presenta y para ello se puede tomar decisiones en función de la experiencia, asesoría, innovaciones tecnológicas o con apoyo de otras empresas.

La principal característica de una administración por contingencias radica en “remediar”, no en prevenir, por lo que sí el problema o circunstancia adversa es muy complejo, afectará en forma radical el funcionamiento de la empresa llegando en algunos casos a provocar el cierre o quiebra del negocio.

D) ADMINISTRACION POR CALIDAD.¹⁵

Esta administración de una micro empresa permite la mejora en la calidad de sus productos y servicios, con ello se favorece la disminución de los costos ya que existen menos equivocaciones, menos retrasos, se utiliza mejor el tiempo máquina y materiales, mejorando con ello la productividad; conquistando el mercado con mejor calidad y el precio más bajo; permaneciendo en el negocio y logrando más trabajo.

En la administración de una microempresa se requiere de herramientas que permitan lograr la calidad. Se puede plantear el objetivo, las metas, los cursos alternativos de acción, los procedimientos, métodos, etc. E implementarlos, pero se requiere evaluar lo realizado contra lo esperado, ya que, si se conoce el resultado de las acciones de mejora para la satisfacción de las partes interesadas y no se ajusta con seguimiento, la calidad está lejos de alcanzarse.

¹⁵ Deming, W. Eduardo, Calidad, productividad y competitividad, la salida de la crisis, España, Díaz de Santos, S.A., 1989.

En virtud de lo anterior, se puede recomendar la administración por calidad para el manejo de una microempresa, sin embargo el proceso de transformación de una administración tradicional a una microempresa con enfoque de administración por calidad comprende:

- Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio con el objetivo de llegar a ser competitivos y permanecer en el negocio
- Adoptar la nueva filosofía.
- Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad
- Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio, considerando el servicio y demás factores participantes en la compra.
- Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio, para mejorar la calidad y la productividad, y así reducir los costos continuamente.
- Implantar la formación en el trabajo.
- Implantar el liderazgo, considerando a la supervisión como ayuda y asesoría para mejorar el trabajo.
- Desechar el miedo, de manera que cada uno pueda trabajar con eficacia para la compañía.
- Derribar las barreras entre los departamentos.
- Eliminar los eslóganes, exhortaciones y metas para pedir a la mano cero defectos y nuevos niveles de productividad.
- Eliminar barreras que privan al trabajador de su orgullo por su trabajo.
- Poner a todo el personal de la empresa a trabajar para conseguir la transformación.¹⁶

¹⁶ Idem.

8. PROPUESTA DE ADMINISTRACION CON ENFOQUE FINANCIERO PARA UNA MICRO EMPRESA.

Una vez revisadas las técnicas y herramientas de administración aplicadas en las micro empresas, se presentan las bases para establecer un plan estratégico, mismo que debe considerar por lo menos los siguientes elementos.

A) PLAN ESTRATEGICO.

A) OBJETIVO.

Incrementar el rendimiento financiero de un micro empresa con orientación a la excelencia en productos y servicios, que satisfagan las necesidades de sus clientes.

B) ESTRATEGIAS.

Algunas estrategias aplicables en la micro empresa son:

- Diferenciación del producto con respecto a la competencia. Se pretende destacar por el estilo, sabor, color o características propias y distintivas que otorgue la empresa a sus productos y servicios.

Enfocarse al punto de venta. Se pretende elevar el consumo de nuestro producto en el mercado directo, intensificando su promoción en el área de influencia.

- Diversificación de puntos de venta. Se pretende generar nuevos mercados y con ello mayor distribución de los productos que ofrece la empresa.

C) LA SITUACION DE LA EMPRESA.

Alrededor de la microempresa que se emprenda, debe investigarse el tipo y cantidad de competidores ya que puede ser tanta la competencia, que el margen de beneficios resulte escaso o nulo. Si el mercado está saturado, un nuevo establecimiento puede originar una competencia que acabe con él antes que sus competidores, más consolidados.

D) LA DEMANDA PRESENTE Y POTENCIAL.

Al aplicar la mercadotecnia en la microempresa, se puede considerar al mercado potencial y/o demanda como la población cercana o en condiciones de comprar en

la empresa. Así mismo, se puede medir la demanda potencial mediante una investigación de mercado.

Sin embargo, la demanda real ésta compuesta por el número de clientes que adquieren productos en la empresa, por lo que el volumen de venta mide tal demanda, pero al desarrollar actividades de publicidad y promoción, se podrá incrementar el consumo, y planear tal crecimiento mediante presupuestos de venta medibles y comparables contra los resultados reales.

E) RECURSOS HUMANOS.

Las personas no solo requieren el sueldo o salario que pudiesen recibir, necesitan diversos apoyos económicos o servicios adicionales que permita obtener el bienestar de ellos. “remuneraciones” o “compensaciones”, incluyen aspectos adicionales a los de un sueldo o salario, dentro de los cuales están los incentivos, prestaciones, bonos servicios y beneficios que ayudan a establecer un ambiente de trabajo propicio a la reducción de costos y el aumento de la productividad.

Estos programas en las organizaciones pretenden conservar y aumentar la disposición y esfuerzo del trabajador, para lograr las metas del trabajo, pero siempre en concordancia integral con las otras funciones de la administración de personal de existir otros programas que le permitan desarrollarse.

El salario es el elemento más importante para el trabajador en la actualidad, representa la compensación concreta que da la organización a su esfuerzo; en el sentido legal la Ley Federal del Trabajo (L. F. T.) “ el salario” es la retribución que debe pagar el patrón por su trabajo” (LFT art. 82). La misma Ley Federal del Trabajo señala el carácter integral del salario, en donde se incluyen los pagos en efectivo, las gratificaciones, las prestaciones en especie y cualquier otra cantidad que se le entrega al trabajador (LFT art.84), en esta instancia las prestaciones sociales, médicas y culturales forman parte de lo que la organización paga al trabajador y forman parte del programa de remuneraciones y prestaciones.

Hay muchos factores que pueden afectar directa o indirectamente el salario establecido para trabajos individuales. Estos factores son:

- La condición del mercado de trabajo.
- Los niveles de salario prevalecientes.

- Los costos de vida.
- La habilidad de la organización para estructurar el pago (algunas organizaciones pagan mejor que otras erogando lo mismo, debido a sus planes de prestaciones)

- FACTORES SOCIO – POLÍTICOS- ECONÓMICOS A CONSIDERAR EN LA FIJACIÓN DEL SALARIO

1. Costo de la vida
 - 1.1 El costo de la canasta básica más los costos de otros satisfactores
2. El nivel salarial determinado por medio de la información de la encuesta de ingresos gastos familiares.
3. Pagos análogos por rama, industria, sector o tipo de trabajo (principio de la equidad de remuneración por trabajo de igual valor en la economía)
4. Para trabajos calificados y no calificados
5. Ley de la oferta y la demanda
6. Contrato colectivo y disposiciones legales
7. Capacidad de pago de acuerdo a la productividad
 - 7.1 Análisis de la posición financiera
8. Revisión periódica
9. Salario por antigüedad

- LA REMUNERACIÓN.

La productividad, a su vez, depende de cuán bien motivados estén los trabajadores por el pago que ellos reciben.

El pago a los trabajadores debe estar relacionado con su contribución a reducir el costo de producción

- EL SUELDO.

Es “toda retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo”. Es la cantidad de dinero que se debe pagar por un servicio o trabajo.

Se emplea para el pago a los trabajadores administrativos y directivos, generalmente se paga por mes o quincena

- **EL PAGO AL MÉRITO DEL TRABAJADOR EN SU PUESTO**

Es la remuneración que se da al desempeño de sus labores.

- **EL PAGO A LA PRODUCTIVIDAD O EFICACIA**

Es la remuneración que se da al trabajador mediante incentivos económicos que toman en cuenta la eficacia con la que el individuo trabaja

- **COMPENSACIONES**

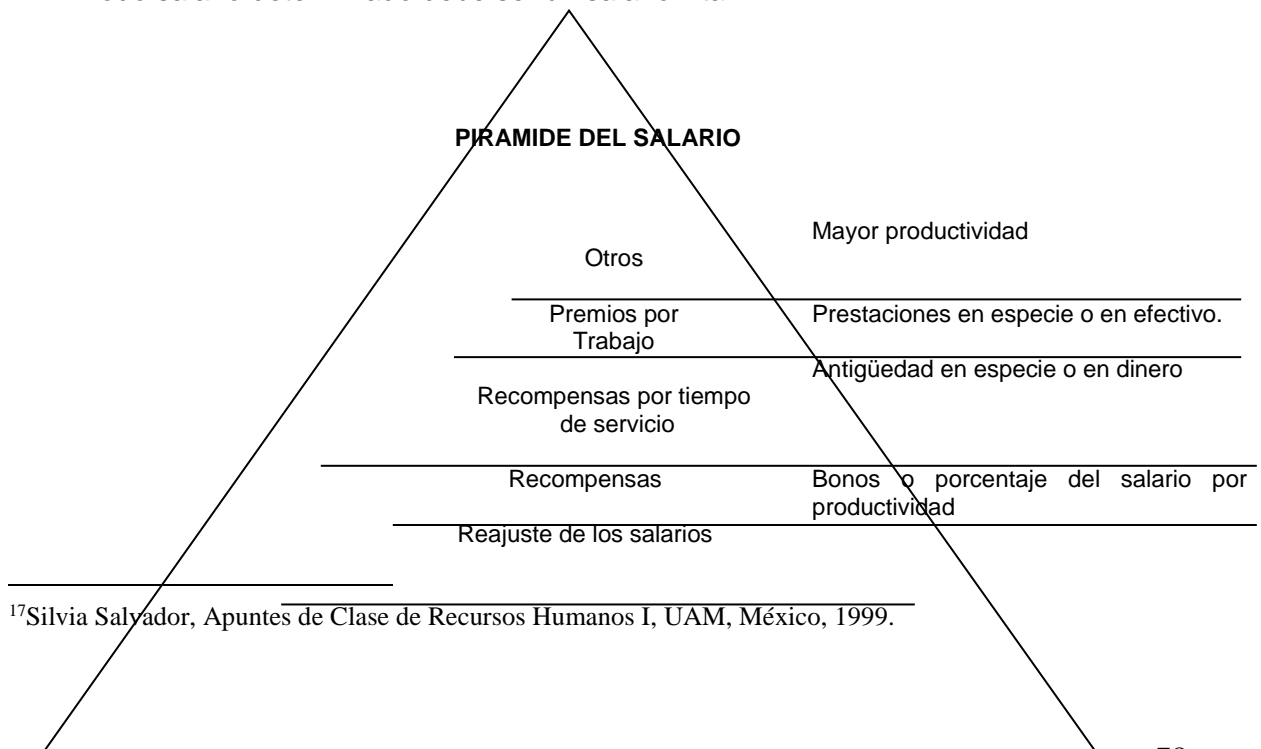
Es la gratificación que los trabajadores reciben a cambio de su labor¹⁷; podría ser entendido como todas las aportaciones que otorga la empresa a cada persona a cambio de su labor o trabajo. En otro caso todos los ingresos por conceptos de sueldos, subsidios, prestaciones legales y extralegales, incentivos o bonificaciones.

En este sentido el concepto de remuneraciones es muy similar al de compensaciones.

- **BONIFICACIONES**

Estas son conocidas como adicionales y ocasionales al salario básico, están relacionadas con el desempeño. El propósito básico es servir de incentivo y retribución por el esfuerzo adicional.

Todo salario determinado debe ser un salario vital.



	Reales (por costo de vida)	
Recompensa por esfuerzo, por productividad	Salario básico internamente definido por la evaluación de puestos, pero determinado por factores de mercado	Recompensas por utilidades (sistema de participación de utilidades)

Factores en la determinación de los salarios:

- ✓ El puesto: a trabajo igual, salario igual
- ✓ La eficiencia:
 - Calidad
 - Cantidad
 - Ahorro de desperdicios, etc.
- ✓ rendimiento:
 - Cantidad
 - Norma mínima de calidad
 - Norma mínima de desperdicio
- ✓ productividad:
 - Comparación de dos rendimientos con el fin de mejorarlos¹⁸

F) CLIMA ORGANIZACIONAL.

La micro y pequeña empresa que en su mayoría son empresas familiares deben de propiciar un clima organización favorable y positivo para sus miembros. Dado que la influencia que tendrá el clima en el compromiso organizacional y en el esfuerzo que destinan las personas a su trabajo.

El clima organizacional por si sólo no se construye o conforma, es necesaria la intervención estratégica para propiciar un clima organización en el cual las personas encuentren un espacio para desempeñar su trabajo de manera positiva y significativa para las empresas.

¹⁸ Idem.

Dicho clima en la organización podría caracterizarse por posibilitar que los miembros de las empresas perciban que:

- Pueden expresarse:
- Se les ofrecen trabajos interesantes y con retos:
Se debe propiciar un clima en el cual la persona aplique sus capacidades y habilidades al trabajo que realiza.
- Existe precisión en las funciones que se espera que realice.
- El reconocimiento a su esfuerzo y dedicación.
- Su trabajo es significativo e importante para la empresa.
- Su superior inmediato esta para apoyarles e impulsarlos para el logro de metas y resultado y para su desarrollo profesional.
- No se utilicen estilos rígidos e inflexibles en la administración.

G) PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACION CON ENFOQUE FINANCIERO.

La implementación exitosa de un sistema de administración con enfoque financiero radica en la identificación de factores relacionados con la operación de la empresa, la selección y adecuación de técnicas y herramientas de administración, así como la elaboración de un plan maestro para la administración de la empresa.

En virtud de lo anterior, se presenta una serie de sugerencias que facilitarán la implementación de un sistema de administración con enfoque financiero

1) ASIGNACION DE DEBERES Y RESPONSABILIDADES.

Para el correcto manejo de la administración con enfoque financiero, cada integrante de la empresa deberá participar en las actividades y funciones que contempla el sistema. A cada miembro se le asignará deberes y responsabilidades, y al mismo tiempo se debe integrar al personal en un equipo altamente participativo. Se sugiere que la organización y la relación entre los diferentes puestos de la empresa queden señaladas en el organigrama, mismo que expresa la responsabilidad, cadenas de mando, autoridad y comunicación entre los departamentos.

En virtud de la estructura del organigrama, el personal será dirigido por el administrador de la empresa, mismo que se encargará de realizar revisiones periódicas, ajustes y aclaración de confusiones. Sin embargo, se deben coordinar las actividades de cada área funcional a fin de agilizar el logro de objetivos y metas establecidos en el sistema de administración.

2) EXPLICACION Y PRESENTACION DEL SISTEMA AL PERSONAL DE LA EMPRESA.

El primer paso a efectuar en la implementación de un sistema es la explicación verbal y escrita de los beneficios que se espera obtener a partir de la puesta en marcha así como el adecuado control de éste. Así mismo convocar una reunión con todo el personal involucrado donde se presente en forma gráfica y clara los resultados esperados con la implementación.

Es indispensable resaltar los beneficios al adoptar el sistema de administración a cada uno de los integrantes de la empresa, así como enfatizar que no operará adecuadamente sin la participación y compromiso de todo el personal. Es decir, desde el administrador hasta el último empleado debe entender lo importante de formar un equipo de trabajo entre los integrantes del personal de la empresa.

3) ADECUACION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Para la correcta implementación del sistema de administración con enfoque financiero se hace necesario reestructurar la organización, estableciendo lineamientos básicos que permitan la rápida adaptación en la operación empresarial. En virtud de lo anterior es conveniente identificar y analizar las actividades que se realizan cotidianamente en la empresa a fin de lograr una adecuada definición de puestos y con ello simplificar líneas y cargas de trabajo, obteniendo con ello un organigrama que realmente refleje la relación operacional y funcional del personal de la empresa.

4) REALIZACION DE PRUEBAS PILOTO.

Antes de implementar completamente el sistema de administración con enfoque financiero, es necesario llevar a cabo pruebas preliminares para observar como se comporta en una situación real y conocer las reacciones de personal.

Por lo anterior se deberá definir el tiempo en que se llevarán a cabo estas pruebas, situaciones que dependerán de las características y procedimientos de la empresa; así como de la selección del personal a participar en las pruebas del sistema de administración.

Lo que se pretende medir con estas pruebas son las reacciones del personal, los problemas a enfrentar, así como presiones del medio externo y determinar si el modelo satisface los requerimientos de la empresa.

5) AJUSTES AL SISTEMA DE ADMINISTRACION.

Los ajustes al sistema de administración comprenden un estudio de viabilidad que incluye pruebas de funcionamiento organizacional, es decir, se valúa la operación y relación interna y externa de las áreas funcionales de la empresa. Estas pruebas indican si el sistema de administración debe seguir adelante o primero deben realizarse ajustes en los procedimientos u operaciones de las áreas funcionales de la empresa donde se pretenda implementar el sistema de administración.

Cabe señalar que un sistema de administración con enfoque financiero debe tener parámetros para su evaluación, mismos que facilitan las pruebas y control del proyecto.

A continuación se sugiere una serie de parámetros de evaluación:

- Establecimiento del objetivo
- Estrategia básica para lograr el objetivo
- División del proyecto en pasos.
- El estándar de ejecución para cada paso
- El tiempo necesario para cada paso.
- La secuencia apropiada para cada paso y su integración a los procedimientos generales
- El costo de cada paso y su participación en el costo total del sistema.

- Organización del personal necesario, incluyendo el número y clase de puestos, con sus deberes y responsabilidades correspondientes.
- Determinación del adiestramiento necesario para los miembros de cada área funcional de la empresa.
- La creación y manejo de políticas y procedimientos necesarios.

De los resultados obtenidos en las pruebas del sistema de administración y del organigrama de la empresa se determinará el grado de ajustes y modificaciones requeridos para cumplir con el objetivo empresarial. En caso de ser necesarios, estos ajustes no deberán absorber demasiado tiempo o implicar grandes incrementos en el costo de operación.

Los ajustes al sistema de administración con enfoque financiero deben implicar el perfeccionamiento o mejora significativa de la propuesta inicial ya que se realizan después de las pruebas piloto y por tanto señalan las características específicas de la empresa con lo cual se asegura una identificación del personal con el sistema que se pretende establecer para el funcionamiento y mejora de la empresa.

Cabe mencionar algunas herramientas que pueden ayudar en la evaluación financiera y posterior realización de ajustes al sistema de administración, como es el caso del análisis financiero, cálculo del valor presente neto y de la tasa interna de retorno para valorar y establecer los escenarios de operación de la empresa.

VI CONCLUSIONES:

En la actualidad el principal problema social al que se enfrenta México es el de la pobreza, agudizado por las crisis económicas recurrentes del país, que han tendido consecuencias graves en la disponibilidad de empleo y ha deteriorado el ingreso y calidad de vida de los mexicanos. Es por eso que la presente investigación busca ser una forma de desahogo para esos problemas, mediante la propuesta presentada. No por ello pretende ser una solución final a esos problemas que enfrenta.

Pero el hecho de dar una solución real y concreta, es algo muy positivo y valioso que habrá de ser tomado en consideración.

En todo el mundo, la microempresa ha demostrado su capacidad como un medio efectivo para propiciar el desarrollo social y económico y para combatir la pobreza.

En México, la microempresa, ya sea bajo la forma de autoempleo de empresa familiar o como empresa formalmente establecida, constituye la principal fuente de generación de empleos, en tanto representa más del 97 por ciento de los establecimientos que aportan cerca del 50 por ciento de los empleos. Además, el autoempleo es, sin duda, una forma eficaz por la cual las familias de bajos ingresos pueden incrementarlos realizando una actividad productiva que incorporan la mano de obra familiar.

Las empresas, micros y pequeñas se construyen sobre retos, retos para encontrar los recursos necesarios, para atraer y retener talento, y retos para encontrar un nicho que se pueda defender en el mercado.

Por ello es imprescindible que los negocios más pequeños conozcan, y tengan presente que mediante una **planeación financiera estratégica y un control adecuado**, se evitara que sigan aumentando las estadísticas de negocios que fallan y fracasan a falta de una administración financiera adecuada.

Las técnicas propuestas y la metodología para su implantación sólo serán útiles por medio de la aplicación sistemática en una organización, por pequeña que ésta sea.

Al mismo tiempo este trabajo trata de contribuir en una proporción aunque sea mínima a la difusión y desarrollo en el área del combate a la pobreza, mediante el apoyo que pudiesen obtener las micros y pequeñas empresa, al utilizar el presente trabajo, como una guía de gestión.

VII RECOMENDACIONES:

Con base en los resultados y conclusiones obtenidos en esta investigación. A continuación se presentan las siguientes recomendaciones:

Para el logro de los objetivos organizacionales de una micro empresa es recomendable la puesta en funcionamiento de un proceso de administración estratégica, y un proceso de administración financiera, ambos a implementarse mediante el desarrollo de un plan, el cual deberá centrarse en un trabajo en equipo, lo cual es primordial para el funcionamiento de una micro empresa. Esto deberá de ser apoyado desde un inicio mediante una eficiente planificación, programación y control de los proyectos a desarrollar.

Aunado a lo anterior un estudio de los riesgos a que se estará expuesta nuestra empresa. (Aunque no fue analizado con demasiada profundidad en este trabajo, ya que es motivo de un estudio mucho mas amplio), es recomendable llevar a la practica una administración del riesgo, aunque sea en forma sencilla, lo esencial será que sea eficiente.

También es importante resaltar un aspecto que no debe dejarse del lado. Es recomendable que las empresas micros y pequeñas propicien un clima organizacional favorable y positivo para sus miembros. Dado la influencia que tiene el clima en el compromiso organizacional y en el esfuerzo que destinan las personas a su trabajo.

De ahí que sea necesaria la intervención estratégica para propiciar un clima organizacional, en el cual las personas encuentren un espacio para desempeñar su trabajo de manera positiva y significativa para las empresas.

La contribución que se ha presentado, tiene la finalidad alentar la continuidad de las investigaciones en torno al tema. Pretende, además, seguir abriendo brecha en el conocimiento, del campo de las micros y pequeñas empresas en México.

El ámbito de este tipo de empresas es un campo fértil para futuras investigaciones y para generar aportaciones valiosas. En este trabajo se encuentra abundante información que deberá ser analizada detenidamente y que podría servir de base para nuevas investigaciones sobre las micros y pequeñas empresas. Si así sucede, este trabajo habrá cumplido sus objetivos.

VIII BIBLIOGRAFIA:

- MORRE BASIL J. ., INTRODUCCION A LA TEORIA FINANCIERA.
- J.F. BROYLES, TECNICAS MODERNAS DE ADMINISTRACION FINANCIERA, ED. LIMUSA. 1979, ED. JHON WILEY.
- ISACC MIGUELES, ETICA EN LOS NEGOCIOS.
- DRUKER, F. PETER, THE EFFECTIVE EXECUTIVE, HARPER & ROW, NUEVA YORK, 1967.
- RICARDO W. SKERTCHLY, MICROEMPRESA, FINANCIAMIENTO Y DESARROLLO: EL CASO DE MÉXICO, UNIVERSIDAD ANÁHUAC, MIGUEL ÁNGEL PORRUA, MÉXICO, 2000.
- PERDOMO MORENO ABRHAM, PLANEACION FINANCIERA PARA EPOCAS NORMAL Y DE INFLACION, MEXICO, ECASA, 3º. ED., pp 1-2.
- ROBBINS P. STEPHEN, ADMINISTRACION TEORIA Y PRACTICA, MEXICO, PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA, 1998, pp 287-291
- EL EMPRESARIO, “EMPRESAS Y ASESORÍA FINANCIERA”, ARTURO MORALES CASTRO, UNAM, MÉXICO D.F. 1999.
- ERICH FROM, ETICA Y SICOANALISIS, FCE., MEXICO, 1993
- DEREK THORN, FINANZAS PARA GERENTES NO FINANCIEROS, GUIA PRACTICA. TERCER MUNDO EDITORES, EDICIONES MACHI, COLOMBIA.
- SPURR Y BONINI, TOMA DE DECISIONES EN ADMINISTRACION (MEDIANTE METODOS ESTADISTICOS), EDITORIAL LIMUSA.
- HERNANDEZ SAMPIERI, METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION, Mc. GRAW HILL, MEXICO, 1999.
- AL RIES JACK TROUT, LA GUERRA DE LA MERCADOTECNIA, Mc GRAW HILL, ESTADOS UNIDOS, 1986.

- FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA, INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS, MEXICO, 2000

- RICARDO W. SKERTCHLY, MICROEMPRESA, FINANCIAMIENTO Y DESARROLLO: EL CASO DE MEXICO. UNIVERSIDAD ANÁHUAC DEL SUR, GRUPO EDITORIAL MIGUEL ANGEL PORRUA, MEXICO, 2000.

- ELSA ALVAREZ, DIPLOMADO UNIVERSITARIO EN FINANZAS, INSTITUTO PANAMERICANO DE CAPACITACION, S.A., UNAM, MEXICO, 2000.

- GITMAN LAWRENCE., FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA, HARLA, TERCERA EDICION, MEXICO. 1986
- DIPLOMADO EN FINANZAS. VOLUMENES A. B. C. D. E. F.. UAM IZTAPALPA 20

- GRABINSKY SALO, LA EMPRESA FAMILIAR, MÉXICO, COLINA, 1995

- DEMING,W. EDUARDO, CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD, LA SALIDA DE LA CRISIS, ESPAÑA, DÍAZ DE SANTOS, S.A., 1989.

- SILVIA SALVADOR, APUNTES DE CLASE DE RECURSOS HUMANOS I, UAM, MÉXICO, 1999.

GLOSARIO DE TERMINOS

TIR	TASA INTERNA DE RENDIMIENTO.
CETES	CERTIFICADOS DE LA TESORERIA DE LA FEDEACION.
BONDES	BONOS DE DESARROLLO DEL GOBIERNO FEDERAL.
VPN	VALOR PRESENTE NETO.
ONU	ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS.
CEPAL	CENTRO DE ESTUDIOS PARA AMERICA LATINA.
INEGI	INSTITUTO NACIONAL DE GEOGRAFIA E INFORMATICA.
SHCP	SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO.
MEXDER	MERCADO DE DERIVADOS
TREMA	TASA DE RENDIMIENTO MINIMO ACEPTABLE.
VAN	VALOR ACTUAL NETO.
CANACO	CAMARA NACIOAL DE COMERCIO
NAFIN	NACIONAL FINANCIERA.
SECOFI	SECRETARIA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL.
SE	SECRETARIA DE ECONOMIA.