



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE INGENIERÍA

**PROGRAMA ÚNICO DE ESPECIALIZACIONES DE
INGENIERÍA**

**Planeación financiera estratégica
dentro del plan financiero de una
empresa en concurso mercantil**

TESINA

Que para obtener el grado de

Especialista en Ingeniería Financiera

P R E S E N T A

Rebeca Garduño Alva

DIRECTOR DE TESINA

Dr. Elio Agustín Martínez Miranda



Ciudad Universitaria, Cd. Mx., febrero 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.

ÍNDICE

Introducción.....	5
Hipótesis.....	5
Objetivo General.....	5
Objetivos Específicos.....	5
Metodología.....	6
Marco teórico.....	6
Capítulo I. El concurso mercantil en México.....	7
1.1. Introducción.....	7
1.2. Concepto de concurso mercantil.....	7
1.3. Elementos del concurso mercantil.....	7
1.3.1. Elementos personales.....	8
1.3.1.1. Comerciante.....	8
1.3.1.2. Acreedores reconocidos.....	8
1.3.1.3. Ministerio Público.....	8
1.3.1.4. Instituto Federal de Especialistas en Concursos Mercantiles.....	8
1.3.2. Elementos formales.....	8
1.3.2.1. Masa.....	8
1.3.2.2. UDIs	8
1.3.2.3. Firma electrónica.....	8
1.4. Órganos que intervienen en el concurso mercantil.....	9
1.4.1. Juzgados especializados en concursos mercantiles.....	9
1.4.2. Visitador.....	9
1.4.3. Conciliador.....	9
1.4.4. Síndico.....	9
1.4.5. Interventor.....	9
1.5. Etapas del concurso mercantil.....	10
1.5.1. Procedimiento de declaración del concurso mercantil.....	10
1.5.1.1. Solicitud o demanda.....	10
1.5.1.2. Visita de verificación.....	10

1.5.1.3. Sentencia.....	10
1.5.2. Conciliación.....	11
1.5.3. Quiebra.....	11
1.5.4. Terminación del concurso mercantil.....	11
1.6. Importancia de la planeación financiera estratégica en una empresa declarada en concurso mercantil.....	12
1.7. Conclusiones.....	12
Capítulo II. Planeación Financiera Estratégica.....	13
2.1. Introducción.....	13
2.2. Conceptos importantes de la Planeación Financiera Estratégica.....	13
2.3. Análisis de la empresa.....	13
2.2. Análisis del entorno.....	15
2.5. Análisis FODA.....	17
2.6. Herramientas de Planeación Estratégica.....	18
2.6.1. Mapas estratégicos.....	18
2.6.2. <i>Balanced Scorecard</i>	19
2.7. Estados Financieros proyectados.....	19
2.8. Análisis Financiero.....	20
2.9. Presupuestos.....	22
2.10. Gestión del efectivo.....	24
2.11. Gestión del Crédito.....	24
2.12. Gestión del Financiamiento.....	25
2.13. Evaluación del valor creado.....	25
2.14. Reestructuración financiera.....	25
2.15. Conclusiones.....	26
Capítulo III. Propuesta de solución.....	27
3.1. Introducción.....	27
3.2. Propuesta de solución.....	27
Capítulo IV. Conclusiones, Limitaciones, Recomendaciones y Futuras Investigaciones.....	49
4.1. Conclusiones.....	49
4.2. Limitaciones.....	49
4.3. Recomendaciones.....	50

4.4. Futuras Investigaciones.....	50
Bibliografía.....	51
Normatividad.....	52

INTRODUCCIÓN

Las empresas pueden llegar a tener falta de liquidez y de solvencia, ante esta situación pueden recurrir al concurso mercantil, el cual protege a los comerciantes y a sus acreedores para poder llegar a acuerdos relacionados con sus obligaciones de manera que se pueda realizar la reestructura de las deudas y en caso de que esta no sea la mejor opción facilitar la venta de activos para liquidar las deudas con los acreedores.

Para el presente trabajo de investigación se considerará como comerciantes, como lo indica el Código de Comercio, a las personas que hacen del comercio su ocupación ordinaria, las sociedades constituidas con arreglo a las leyes mercantiles y las sociedades extranjeras o las agencias y sucursales de éstas, que dentro del territorio nacional ejerzan actos de comercio.

En el presente trabajo de investigación se analiza la planeación financiera estratégica como una herramienta para consolidar un convenio entre la empresa y sus acreedores.

Para llevar a cabo el objetivo mencionado se desarrollan tres capítulos, en el primer capítulo se plantean los aspectos fundamentales referentes al procedimiento del concurso mercantil, en el segundo capítulo se presentan los principales temas relacionados con la planeación financiera estratégica, los cuales permiten utilizar los recursos de la empresa de la mejor manera para alcanzar los objetivos por medio de las estrategias que se determinen con la finalidad de crear valor y lograr la permanencia de la empresa.

Finalmente, se presenta una propuesta de solución considerando a la empresa Grupo Aeroméxico, S.A.B. de C.V., la cual estuvo en un procedimiento de concurso mercantil debido a que su situación financiera fue afectada derivado de la pandemia del COVID-19.

HIPÓTESIS

Si las empresas declaradas en concurso mercantil establecen en conjunto con el conciliador un plan financiero estratégico entonces podrán identificar sus necesidades financieras, así como definir estrategias que coadyuven a la consolidación de un convenio con sus acreedores.

OBJETIVO GENERAL

Plantear que es posible aplicar la planeación financiera estratégica en las empresas que se encuentran en concurso mercantil para lograr obtener un convenio con sus acreedores a partir de la elaboración del Plan de Negocio y Plan Financiero proyectado.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar las causas de la falta de liquidez y solvencia en las empresas.
- Proponer un plan financiero estratégico para mejorar la liquidez y la solvencia en las empresas en concurso mercantil.
- Destacar la importancia de la planeación financiera estratégica dentro de un plan de negocios para alcanzar un posible convenio con los acreedores.

METODOLOGÍA

Se realizó un análisis del marco jurídico del procedimiento del Concurso Mercantil, así como del entorno interno y externo de la empresa Grupo Aeroméxico, S.A.B. de C.V., considerando la misión, la visión, los valores, los objetivos, la historia de la empresa, el modelo de negocio, las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas. También se indica un análisis financiero con las principales razones financieras y los principales indicadores financieros.

Del análisis del marco jurídico del procedimiento del Concurso Mercantil y del estudio financiero de Grupo Aeroméxico, S.A.B. de C.V. se propone en el presente trabajo de investigación una Planeación Financiera Estratégica.

MARCO TEÓRICO

El concurso mercantil es un juicio en el cual se pretende que los comerciantes y los acreedores puedan llegar a un acuerdo para afrontar las obligaciones contraídas, así como permitir la reestructura del comerciante y en caso de que la reestructura no sea la mejor opción facilitar la venta de los activos para solventar los pagos a los acreedores. Se puede decir que el concurso mercantil permite llegar a un convenio entre la empresa concursada y sus acreedores para que prevalezca la unidad de negocio por medio de una reestructuración financiera, o en su caso, llegar a una liquidación de la empresa.

La Planeación Financiera Estratégica permite orientar los recursos para alcanzar los objetivos propuestos, presenta un análisis de la empresa en su entorno interno y en su entorno externo, el modelo de negocio, las actividades estratégicas relevantes, además de indicar las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas, así como las posibles situaciones financieras futuras.

La Planeación Financiera Estratégica se puede aplicar para la elaboración del Plan de Negocio y Plan Financiero de la concursada¹, los cuales se presentan como una actividad en la fracción V de la Regla 54 de las Reglas de Carácter General de la Ley de Concursos Mercantiles para lograr un convenio con los acreedores.

A partir de una revisión de trabajos de investigación realizados se puede decir que no se tienen estudios en relación con la aplicación de la Planeación Financiera Estratégica para la elaboración del Plan de Negocio y Plan Financiero de la concursada de acuerdo con la Regla 54 de las Reglas de Carácter General de la Ley de Concursos Mercantiles para lograr un convenio con los acreedores, por lo tanto, existe un área de oportunidad para aplicar la Planeación Financiera Estratégica a una empresa que fue declarada en concurso mercantil.

¹ El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define una concursada como un deudor declarado legalmente en concurso de acreedores.

CAPÍTULO I. EL CONCURSO MERCANTIL EN MÉXICO

1.1. Introducción

El concurso mercantil tiene como primera etapa la conciliación, en la cual se busca la reestructura del comerciante concursado y mediante un convenio se establece la forma de pago a los acreedores con la finalidad de mantener el negocio en marcha. En caso de que no se llegue a un acuerdo se procede a la segunda etapa que consiste en llevar a cabo la quiebra en la cual se procede a realizar la venta de los bienes del comerciante para realizar el pago a los acreedores. El concurso mercantil podría solamente tener la etapa de quiebra.

En el concurso mercantil los créditos se dan por vencidos y dejan de generar intereses, lo cual representa una ventaja para el comerciante debido a que la conciliación genera la oportunidad de realizar una reestructura financiera mientras continua en operación.

Además, en la etapa de conciliación el comerciante podrá negociar con sus acreedores los aspectos relacionados con el pago de las obligaciones contraídas.

1.2. Concepto de concurso mercantil

De acuerdo con el diccionario de la Real Academia Española (2016) la palabra concurso viene de la palabra del latín *concursum* que significa concurrencia o conjunto de personas. Además, define un concurso como la competencia entre quienes aspiran a encargarse de ejecutar una obra o prestar un servicio bajo determinadas condiciones, a fin de elegir la propuesta que ofrezca mayores ventajas.

Quintana (2020) define el concurso mercantil como el juicio que tiene como objeto aplicar los activos de un comerciante, personas físicas o morales, para realizar el pago a sus acreedores.

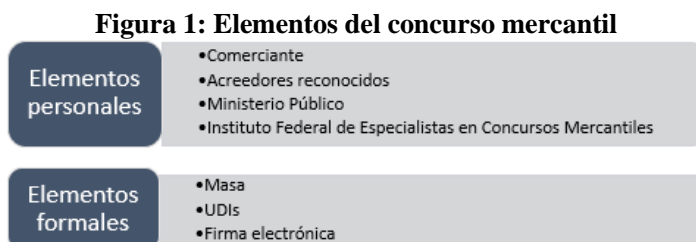
Por otro lado, Arias (2016) indica que el concurso mercantil es un juicio universal para aplicar los haberes de un deudor al pago de sus acreedores.

Además, Quevedo (2008) menciona que el concurso mercantil es el procedimiento mercantil preventivo del comerciante deudor, quien ha incumplido generalizadamente en sus obligaciones, donde se somete a una primera etapa llamada de conciliación, y tiene como objetivo el logro de un convenio entre los acreedores reconocidos y el deudor, para evitar precisamente la segunda etapa de la quiebra.

Se puede decir que el concurso mercantil es un juicio al que pueden acceder las personas físicas con actividades empresariales y las personas morales para afrontar sus deudas en situaciones de crisis financiera, en el cual, se pretende llegar a un convenio entre la empresa concursada y sus acreedores para que prevalezca la unidad de negocio por medio de una reestructuración financiera, o en su caso, llegar a una liquidación de la empresa.

1.3. Elementos del concurso mercantil

En la Figura 1 se presentan los elementos del concurso mercantil:



Fuente: Elaboración propia.

1.3.1. Elementos personales

1.3.1.1. Comerciante

El Código de Comercio vigente define a los comerciantes como las personas que hacen del comercio su ocupación ordinaria, las sociedades constituidas de acuerdo con las leyes mercantiles y las sociedades extranjeras o las agencias y sucursales de éstas, que dentro del territorio nacional ejerzan actos de comercio.

1.3.1.2. Acreedores reconocidos

De acuerdo con la Ley de Concursos Mercantiles (LCM) los acreedores adquieren el carácter de reconocidos por medio de la sentencia de reconocimiento, graduación y prelación de créditos.

1.3.1.3. Ministerio Público

En el artículo 21 de la LCM se manifiesta que además de los acreedores del comerciante y el Instituto de Administración de Bienes y Activos, también puede demandar la declaración de concurso mercantil el Ministerio Público.

1.3.1.4. Instituto Federal de Especialistas en Concursos Mercantiles

En la publicación del Diario Oficial de la Federación (DOF) del 30 de mayo de 2022 se indica que El Instituto Federal de Especialistas de Concursos Mercantiles (IFECOM) es un órgano auxiliar del Consejo de la Judicatura Federal que tiene como finalidad acreditar que visitadores, conciliadores y síndicos cuentan con los requisitos necesarios para cumplir sus funciones.

1.3.2. Elementos formales

1.3.2.1. Masa

La masa en la LCM está determinada como la porción del patrimonio del comerciante declarado en concurso mercantil. El patrimonio se integra de los bienes y derechos del comerciante considerados por la LCM, sobre este los acreedores reconocidos pueden hacer efectivos sus créditos.

1.3.2.2. UDIs

Las UDIs son las Unidades de Inversión creadas a través de un programa de reestructuración de adeudos en el cual los créditos en moneda nacional fueron cambiados a UDIs, las cuales presentan variaciones de acuerdo con Índice Nacional de Precios al Consumidor. El programa fue publicado en el DOF el 4 de abril de 1995.

1.3.2.3. Firma electrónica

La firma electrónica de acuerdo con la LCM se refiere al medio de ingreso al sistema electrónico del Poder Judicial de la Federación. La firma electrónica tiene los mismos efectos jurídicos que la firma autógrafa.

1.4. Órganos que intervienen en el concurso mercantil

1.4.1. Juzgados especializados en concursos mercantiles

La Real Academia Española (2016) menciona que la palabra juez procede de la palabra latina *iudex* compuesto de *iou* que significa derecho y *deik* que se refiere a mostrar o decir, lo cual indica que el juez es quien dice el derecho. El juez tiene facultad para resolver conflictos jurídicos.

En el artículo 7 de la Ley de Concursos Mercantiles (LCM) se indica que el juez es el rector del procedimiento de concurso mercantil y tendrá las facultades necesarias para que se cumplan sus acuerdos.

En el Acuerdo General 4/2022 del Pleno del Consejo de la Judicatura Federal, de fecha 24 de febrero de 2022, se presenta la creación de los Juzgados Primero y Segundo en materia de Concursos Mercantiles con residencia en la Ciudad de México y jurisdicción en la República Mexicana para conocer de todas las controversias en materia concursal a que se refieren el artículo 59, fracción II, de la Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación y la Ley de Concursos Mercantiles, los cuales iniciaron funciones el 7 de marzo de 2022.

1.4.2. Visitador

El visitador es la persona física que de acuerdo con la LCM tiene como función revisar la información financiera del comerciante, para lo cual tendrá acceso a los libros de contabilidad, los estados financieros y cualquier información relacionada con el objeto de la visita. Para realizar sus actividades también podrá realizar entrevistas al personal directivo, gerencial y administrativo, así como a asesores externos financieros, contables o legales.

1.4.3. Conciliador

En la LCM se indica que el conciliador es una persona física que tiene como principal función ser un mediador entre los acreedores y el comerciante para llegar a un convenio.

1.4.4. Síndico

El síndico es la persona física acreditado por el IFECOM que tiene como funciones establecidas en la LCM administrar los bienes del comerciante en el concurso mercantil para realizar el pago a los acreedores.

1.4.5. Interventor

La LCM determina que el interventor representa los intereses de los acreedores, tiene a su cargo la vigilancia de la actuación del conciliador y del síndico, así como de los actos del comerciante en la administración de su empresa.

1.5. Etapas del concurso mercantil

En la LCM se indica que las etapas del concurso mercantil son las que mencionan a continuación:

1.5.1. Procedimiento de declaración del concurso mercantil

1.5.1.1. Solicitud o demanda

El procedimiento concursal inicia con la solicitud que presenta el comerciante, o la demanda que interponga cualquier acreedor, el Ministerio Público, el Juez de Oficio o el Instituto de Administración de Bienes y Activos. El Juez admite la solicitud o la demanda si cumplen con los requisitos y en los tres días siguientes el actor deberá garantizar los honorarios del visitador. Se notifica al IFECOM para que designe visitador y a las autoridades fiscales con la finalidad de que se protejan los créditos fiscales. El demandado deberá contestar y ofrecer las pruebas dentro del término de nueve días. Con la contestación el juez ordena dar vista al actor para que dentro del término de tres días manifieste lo que a su derecho convenga. Si el comerciante no realiza la contestación se presumen como ciertos los hechos contenidos en la demanda.

1.5.1.2. Visita de verificación

El visitador realiza una visita de verificación al comerciante y entrega al juez un dictamen de la situación financiera y de las medidas precautorias para la preservación de los bienes. Si el comerciante no permite la realización de la visita se procede a declarar el concurso mercantil.

El Juez al día siguiente de recibir el dictamen lo pondrá a la vista del comerciante y de los demandantes para que dentro de un plazo de cinco días presenten por escrito sus alegatos. Al vencer este plazo el Juez, dentro de los cinco días siguientes, dictará la sentencia de declaración de concurso mercantil.

1.5.1.3. Sentencia

La resolución del Juez indicará si es procedente o no es procedente el concurso mercantil, la cual deberá notificarse al día siguiente.

El conciliador, dentro de los cinco días siguientes a su designación, deberá inscribir la sentencia del concurso mercantil en el Registro Público de Comercio, publicar un extracto en el DOF y en un diario de mayor circulación en la localidad donde se realice el juicio.

La sentencia puede surtir efectos en relación con los siguientes aspectos:

- Suspensión de los procedimientos de ejecución.
- Administración de la empresa del comerciante.
- Separación de bienes en posesión del comerciante.
- Actuación en otros juicios.
- En relación con las obligaciones del comerciante: reglas generales y vencimiento anticipado además de contratos pendientes.

La sentencia suspende los mandamientos de embargo o ejecución excepto cuando se trate de mandamientos fiscales o laborales.

1.5.2. Conciliación

De acuerdo con la LCM la conciliación pretende crear condiciones para que se pueda realizar un acuerdo favorable para los involucrados.

La etapa de conciliación se ordena por medio de la sentencia que realiza la declaración del concurso mercantil. Tendrá una duración de ciento ochenta y cinco días naturales contados a partir de la fecha de la publicación de la sentencia en el DOF.

Los acreedores deberán presentar la solicitud de reconocimiento de créditos dentro de los 20 días naturales posteriores a la publicación de la sentencia del concurso mercantil.

En la conciliación interviene el conciliador designado por el IFECOM. El conciliador deberá presentar al Juez la lista provisional de créditos a cargo del comerciante. El Juez pondrá a la vista del comerciante y de los acreedores la lista provisional de créditos para que presenten dentro de los siguientes cinco días las objeciones que consideren. Vencido el plazo, el conciliador deberá presentar la lista definitiva dentro del término de diez días. El Juez dentro de los cinco días siguientes dictará la sentencia de reconocimiento, graduación y prelación de créditos, y al día siguiente realizará la notificación al comerciante, a los acreedores, a los interventores, al conciliador y al Ministerio Público.

La LCM contempla el convenio conciliatorio con la finalidad de conservar las empresas y evitar irse a la quiebra. Para presentar las mejores condiciones a los participantes el conciliador recomendará los estudios y avalúos que considere necesarios.

1.5.3. Quiebra

En la LCM se indica que se dan los supuestos de inicio de quiebra cuando así lo solicite el comerciante, cuando transcurra la conciliación sin suscribir el convenio o cuando lo solicite el conciliador, el Instituto de Administración de Bienes y Activos (IABA) o el Ministerio Público.

La sentencia de quiebra suspende la capacidad de ejercicio del comerciante sobre sus bienes y derechos, establece que se deben entregar al síndico la posesión y administración de estos bienes y derechos de los cuales deberá presentar al juez un inventario. Además, tomará las medidas necesarias para la seguridad de los bienes y derechos, deberá enajenar los bienes con la mayor rapidez posible y obteniendo las mejores condiciones. La enajenación de los bienes deberá realizarse por medio de subasta pública. El síndico presentará al juez por lo menos cada dos meses un reporte de las enajenaciones y del activo remanente y la lista de los acreedores a los cuales se les realizarán pagos. El reporte y la lista serán puestos a la vista de los acreedores para que en un término de tres días manifiesten lo que a su derecho corresponda después de este plazo el juez revolverá la manera en que se procederá a realizar los pagos.

1.5.4. Terminación del concurso mercantil

En el artículo 262 de la LCM se establece que el juez declarará concluido el concurso mercantil en los siguientes casos:

- 1) Cuando se apruebe el convenio propuesto por el conciliador.

- 2) Si se hubiere efectuado el pago íntegro a los acreedores reconocidos.
- 3) Si se hubiere efectuado pago a los acreedores reconocidos y no quedaran más bienes por realizarse.
- 4) Si se demuestra que la masa es insuficiente.
- 5) En la etapa de quiebra, cuando se apruebe un convenio por el comerciante y los acreedores reconocidos y el convenio prevea el pago para todos los acreedores reconocidos, inclusive para los que no hubieren suscrito el convenio.
- 6) En cualquier momento en que lo soliciten el comerciante y la totalidad de los acreedores reconocidos.

1.6. Importancia de la planeación financiera estratégica en una empresa declarada en concurso mercantil

En las Reglas de Carácter General de la Ley de Concursos Mercantiles se indican entre las actividades del Conciliador que debe elaborar un Plan de Negocios y Plan Financiero de las empresas que se encuentran en concurso mercantil. Para el desarrollo de esta actividad es importante la Planeación Financiera Estratégica porque permite conocer la situación actual para determinar los recursos disponibles, definir los objetivos, así como las acciones para lograrlos de manera óptima considerando los recursos disponibles.

1.7. Conclusiones.

El concurso mercantil es un recurso relevante para que los comerciantes puedan negociar con sus acreedores con la finalidad de cumplir con sus obligaciones estableciendo un convenio. Brinda la oportunidad de que pueda realizarse una reestructuración en la etapa de conciliación y seguir con la operación, lo cual representa una ventaja importante para preservar el negocio.

CAPÍTULO II. PLANEACIÓN FINANCIERA ESTRATÉGICA.

2.1. Introducción.

La planeación financiera estratégica permite orientar los recursos para alcanzar los objetivos propuestos los cuales deben estar alineados con la misión, visión y valores de la empresa. Además, es necesario dar seguimiento constante de la ejecución de los planes para realizar las correcciones necesarias de manera oportuna.

En la planeación estratégica es fundamental realizar un análisis de la empresa en su entorno interno y en su entorno externo, así como conocer su modelo de negocio, sus actividades estratégicas relevantes, además de conocer las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas de la organización. Para realizarla se tienen herramientas como los mapas estratégicos, el *balanced scorecard*, los presupuestos y los estados financieros proyectados.

2.2. Conceptos importantes de la Planeación Financiera Estratégica

Para iniciar es importante mencionar los conceptos básicos relacionados con la planeación financiera estratégica.

La Real Academia Española (2016) menciona que planear es trazar o formar el plan de una obra.

Al respecto, Alama y Martín de Castro (2019) indican que la planeación es la etapa del proceso administrativo formada por las metas, los objetivos de la organización, así como la definición de la estrategia.

Además, la Real Academia Española (2016) define a la palabra estrategia indicando su procedencia del latín *strategia* que significa provincia bajo el mando de un general e indica que es el arte de dirigir las operaciones militares. De acuerdo con esta definición, la palabra estrategia se ha utilizado en el ámbito militar.

Otro concepto de estrategia lo consideró Peter Druker (2016), quien es considerado el padre de la administración, fue el primero en mencionar el término estrategia en la administración contesta las preguntas ¿qué es nuestro negocio? y ¿qué debería ser?

La Planeación Estratégica es una herramienta de la planeación que inicia con el planteamiento de los objetivos, los cuales se alcanzarán por medio de las estrategias, utilizando los recursos de la mejor manera. (González y Rodríguez, 2019).

En relación con la planeación financiera Gutiérrez (2018) menciona que se refiere a las actividades que se deben realizar para asegurar la supervivencia de la empresa y garantizar a los propietarios la creación de valor.

Considerando los conceptos anteriores se puede decir que la planeación financiera estratégica se refiere a la integración de los objetivos financieros de la organización los cuales se lograrán por medio de las estrategias que permitan la creación de valor y la permanencia de la empresa.

2.3. Análisis de la empresa

El análisis de la empresa es fundamental para realizar la planeación financiera estratégica en un negocio, en éste se requiere determinar la visión, misión, valores y objetivos de la empresa. En relación con estos aspectos Münch (2020) menciona las siguientes definiciones:

- La misión es la razón de ser de la organización, indica el propósito y la actividad fundamental de la empresa.

- La visión es una descripción del estado que pretende alcanzar la organización.
- Los valores presentan la filosofía de la organización la cual orienta el actuar de la organización.
- Los objetivos indican los resultados que la empresa desea obtener en un tiempo determinado para lograr la misión y la visión.

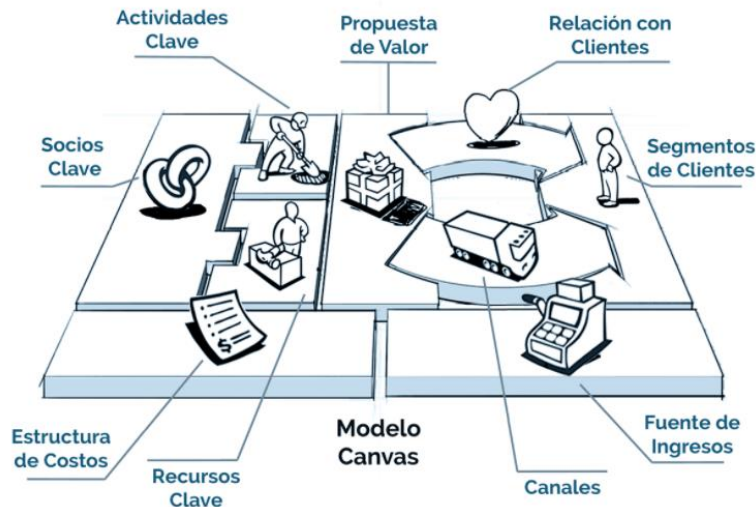
Se puede decir que la misión genera identidad al determinar el propósito de la empresa y señala la contribución de la empresa a la sociedad, lo cual derivará en la generación de riqueza mientras que la visión provee dirección para realizar acciones concretas que le permitan a la organización alcanzar el futuro deseado y los valores son los principios que orientan la conducta de los miembros de la empresa. Finalmente, los objetivos indican los resultados que se espera obtener de manera específica.

Además de determinar la visión, la misión, los valores y los objetivos es importante que la empresa determine su modelo de negocios, el cual debe estar enfocado en desarrollar productos o servicios que tengan como finalidad resolver una necesidad y la creación de valor para enfocar a la organización a lograrlo.

Osterwalder y Pigneur (2022) indican que un modelo de negocios describe la manera en que una organización produce, distribuye y captura valor.

De acuerdo con el modelo *Canvas* el modelo de negocios se integra de los siguientes nueve bloques, como se indica en la Figura 2:

Figura 2: Modelo CANVAS.



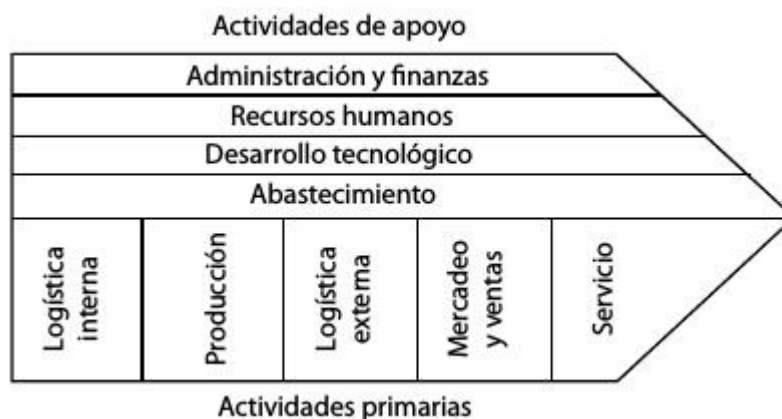
Fuente: Osterwalder y Pigneur (2022).

Los nueve bloques del Modelo *Canvas* presentan las cuatro áreas principales de un negocio: oferta, clientes, infraestructura y viabilidad financiera. Además, presenta elementos fundamentales para diseñar las estrategias que se implementarán en los procesos, los sistemas y la estructura de la organización.

Además, es importante que la empresa determine sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales (Porter, 2015).

En la Figura 3 se puede ver que las actividades de la empresa se dividen en actividades primarias y en actividades de apoyo, así como la especificación de las áreas que deben analizarse para entender la operación de la empresa.

Figura 3: Cadena de valor.



Fuente: Gutiérrez (2018).

2.4. Análisis del entorno

El análisis del entorno permite a la empresa determinar los factores que pueden tener algún efecto para el logro de los resultados que pretende alcanzar.

Para realizar este análisis Fahey y Narayanan (1986), crearon una metodología considerando el entorno político, el entorno económico, el entorno sociocultural, el entorno tecnológico, el entorno ambiental y el entorno legal.

A continuación, se mencionan aspectos para el análisis del entorno:

Entorno Político:

- Políticas del gobierno sobre la sociedad y la empresa.
- Posibles cambios de partidos políticos en los gobiernos.
- La política fiscal.

Entorno Económico:

- Los factores macroeconómicos.
- Los ciclos económicos.
- La segmentación en clases económicas de la población.
- La política económica del gobierno.
- Los tipos de interés.
- Los tipos de cambio.
- La tasa de desempleo.
- La inflación.

Entorno Sociocultural:

- Gustos o modas que repercuten el nivel de consumo.
- Cambios en el nivel de ingresos.
- Cambios en el nivel poblacional: natalidad, mortalidad o esperanza de vida.

- Cambios geográficos de la población.
- Formas de comunicación en la población.
- Rasgos religiosos.

Entorno Tecnológico:

- La inversión en investigación y desarrollo.
- La innovación en tecnologías de la información,
- Las nuevas tecnologías relacionadas con la actividad de la empresa.
- Nuevas formas de producción y distribución.
- Plazos de obsolescencia de la tecnología.

Entorno Ambiental:

- Legislación de protección medioambiental.
- Concienciación social ecológica.
- La contaminación y el cambio climático.
- Escasez de materias primas.

Entorno Legal:

- Legislación aplicable para el desarrollo de las actividades de la empresa.

La identificación de las variables del entorno es relevante para que las empresas apliquen estrategias para aprovechar las oportunidades, así como prevenir, afrontar o mitigar riesgos.

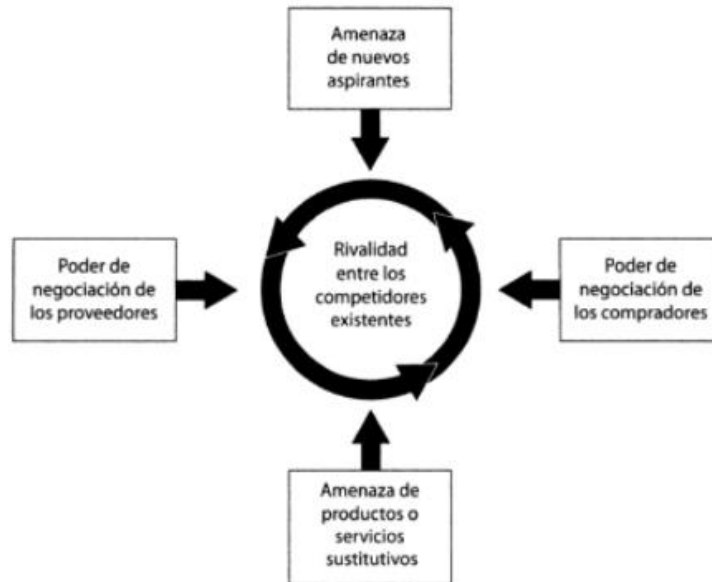
Además, es necesario realizar el análisis externo del microentorno de la empresa formado por proveedores, clientes, intermediarios y competidores.

Para determinar las oportunidades y las amenazas del microentorno Porter (2015) consideró que la rivalidad entre los competidores se genera por las siguientes fuerzas:

- Las amenazas de nuevos competidores entrantes.
- El poder negociador de los clientes.
- La amenaza de nuevos productos o servicios sustitutos.
- El poder negociador de los proveedores.

En la Figura 4 se presentan las 5 fuerzas de Porter:

Figura 4: Las 5 fuerzas de Porter.



Fuente: Porter (2015).

2.5. Análisis FODA

El análisis FODA, el cual se atribuye a Albert Humphrey es una metodología para facilitar la toma de decisiones. Esta metodología identifica las amenazas y las oportunidades que surgen del entorno de la empresa, así como las fortalezas y las debilidades de la organización. El propósito de este análisis es potenciar las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades, contrarrestar las amenazas y corregir las debilidades (Verma, 2016).

El análisis de las amenazas y oportunidades implica analizar lo siguiente:

- Los principales competidores.
- La posición competitiva de la empresa.
- Las tendencias del mercado.
- Barreras a la competencia.
- Regulaciones.
- Los factores macroeconómicos, sociales, gubernamentales, legales y tecnológicos que afectan al sector.

El análisis de las fortalezas y las debilidades de la empresa implica identificar los siguientes aspectos en su estructura interna:

- Identificar los recursos con que cuenta la empresa.
- Evaluar la eficiencia e innovación de sus procedimientos y procesos.
- Determinar la capacidad de satisfacer al cliente

Se puede decir que el análisis FODA es una herramienta para realizar una evaluación de la situación actual de una empresa y permite obtener claves para orientar la estrategia.

El análisis FODA es relevante para determinar cómo actuar ante las debilidades, las fortalezas, las oportunidades y las amenazas identificadas. Las debilidades hay que corregirlas, las amenazas hay que afrontarlas, las fortalezas hay que mantenerlas y las oportunidades hay que explotarlas.

Además, Humphrey (1964) considera que de acuerdo con las prioridades de la empresa se pueden considerar las siguientes estrategias:

- 1) **Estrategias defensivas.** Buscan evitar que empeore la situación actual. En estas estrategias predominan las acciones enfocadas a afrontar amenazas y mantener fortalezas.
- 2) **Estrategias ofensivas.** Buscan mejorar la situación actual. En estas estrategias predominan las acciones enfocadas a explotar oportunidades y mantener las fortalezas.
- 3) **Estrategias de reorientación.** Están orientadas a transformar la situación actual haciendo cambios para eliminar las debilidades y crear nuevas fortalezas. En estas estrategias se realizan acciones para corregir las debilidades y explotar las oportunidades.
- 4) **Estrategias de supervivencia.** Buscan eliminar aspectos negativos que perjudican. En estas estrategias predominan las acciones enfocadas a corregir las debilidades y afrontar las amenazas.

2.6. Herramientas de Planeación Estratégica

2.6.1. Mapas estratégicos

El concepto de los mapas estratégicos fue desarrollado por Kaplan y Norton (2014), los cuales son una herramienta para definir la estratégica estableciendo objetivos e indicadores. Presentan que los mapas estratégicos deben cumplir con los siguientes principios:

- 1) La estrategia supone el equilibrio de fuerzas contradictorias. El logro de resultados a largo plazo entra en conflicto con el logro de resultados financieros a corto plazo. Por lo tanto, es necesario tener un equilibrio entre la reducción de costos en el corto plazo y las inversiones para generar rendimientos en el futuro.
- 2) La correcta definición de los clientes objetivo y la propuesta de valor es la dimensión más importante de la estrategia.
- 3) El valor nace en los procesos internos. La empresa deberá definir de qué forma pondrá en práctica su estrategia en relación con la gestión de operaciones, la gestión de los clientes y la innovación para sustentar la propuesta de valor a los clientes.
- 4) La estrategia debe relacionarse con todos los procesos internos para ser integral.
- 5) El valor de los activos intangibles nace de su capacidad para ayudar a la implementación de la estrategia.

Además, Kaplan y Norton (2014) mencionan que el mapa estratégico presenta el vínculo entre los activos intangibles y la creación de valor por medio de las siguientes perspectivas:

- 1) **Perspectiva financiera.** Describe los resultados de la estrategia en términos financieros.
- 2) **Perspectiva del cliente.** Define la propuesta de valor para los clientes.

- 3) **Perspectiva de los procesos internos.** Identifica los procesos que se espera que tengan el mayor impacto sobre la estrategia.
- 4) **Perspectiva de formación y desarrollo.** Identifica los activos intangibles importantes para la estrategia.

2.6.2. *Balanced Scorecard*

El *Balanced Scorecard* presentado por Kaplan y Norton (2014) es una metodología de gestión para presentar la estrategia de la empresa en objetivos medibles y relacionados entre sí, alineando los recursos y a las personas clave de la organización.

El *Balanced Scorecard* es una metodología integral y estratégica para medir el progreso actual y dar dirección a la empresa para convertir la visión en acción por medio de un conjunto de indicadores agrupados en la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva de los procesos internos y la perspectiva de formación y desarrollo, a través de las cuales es posible ver el negocio en conjunto (Gaitán, 2020).

Se puede decir que el *Balanced Scorecard* es una herramienta de gestión empresarial para medir la situación de la empresa para lo cual se utilizan indicadores que presentan la situación de la empresa con la finalidad de apoyar en la toma de decisiones.

2.7. Estados Financieros proyectados

Las Normas de Información Financiera (NIFs) (2022) mencionan que los estados financieros son la representación estructurada de la situación y desarrollo financiero de una entidad a una fecha determinada o por un periodo determinado.

De acuerdo con las NIFs (2022) los estados financieros básicos son los siguientes:

1. **Estado de situación financiera.** También llamado Estado de Posición Financiera o Balance General. Presenta los recursos y obligaciones de una entidad a una fecha determinada.
2. **Estado de resultado integral.** Presenta la información financiera del resultado de las operaciones de un periodo contable.
3. **Estado de variaciones en el capital contable.** Presenta los cambios en la inversión de los accionistas durante un periodo.
4. **Estado de flujo de efectivo.** Presenta los cambios en los recursos y las fuentes de financiamiento durante un periodo.

Para evaluar el efecto de las decisiones en el futuro se realiza la proyección de los estados financieros de la empresa.

Los estados financieros proyectados, también llamados estados financieros proforma son la forma que se utiliza para resumir los diferentes acontecimientos proyectados para el futuro. (Ross, *et al.*, 2021).

Para la toma de decisiones los estados financieros que se proyectan son el estado de situación financiera, el estado de resultados y el estado de flujo de efectivo.

Gutierrez (2018) presenta como técnicas para la proyección de estados financieros las siguientes:

1. **Proyectar por tendencia.** Esta técnica consiste en aplicar tasas de crecimiento a las cuentas que se están proyectando.
2. **Proyectar por estructura.** Se utiliza esta técnica cuando la proyección de una cuenta se hace utilizando como base el valor de otra cuenta de la cual depende.
3. **Proyectar por causa-efecto.** Consiste en registrar en los estados financieros proyectados las decisiones que piensan tomar los administradores de la empresa en el futuro. Las cifras se obtienen de los presupuestos y cronogramas de los planes.

El proceso de la planeación financiera podría requerir la preparación de los siguientes planes alternos (Ross, *et al.*, 2021):

1. **El peor de los casos.** Este plan requiere hacer suposiciones más o menos pesimistas de la situación esperada de la empresa. Esta planeación presenta la capacidad de la empresa para enfrentar una adversidad económica significativa.
2. **Un caso normal.** Este plan requiere hacer las proyecciones más probables sobre la empresa y la economía.
3. **El mejor de los casos.** Este plan se prepara basado en suposiciones optimistas.

2.8. Análisis Financiero

El análisis financiero sirve para saber si la evolución financiera de una empresa está dentro de las pautas de comportamiento normal, identificar las políticas financieras de la competencia o examinar la situación o tendencias financieras (Gaitán, 2020).

A continuación, se presentan las principales metodologías para realizar el análisis financiero (Gaitán, 2020):

1. **Análisis horizontal.** Es una técnica del análisis financiero realizando comparativos entre varios periodos, se pueden considerar años, meses, trimestres, semestres, etc. Su forma comparativa se expresa en valores absolutos, es decir, en términos monetarios o en valores relativos, lo cual indica que se puede presentar los valores en porcentajes.
2. **Análisis vertical.** Es una técnica del análisis financiero que presenta la participación de las cuentas en el estado de situación financiera con el total de los activos o entre rubros; así como, la participación de las cuentas del estado de resultados y las ventas o prestación de servicios brutos o netos. Además, puede presentar la interrelación entre actividades de operación, de inversión y de financiación o entre cada actividad específica.
3. **Análisis de razones financieras.** Es una técnica del análisis financiero que presenta la interrelación entre las cuentas del Estado de Situación Financiera y las cuentas del Estado de Resultados.

Las razones financieras se dividen en cinco categorías (Brigham y Houston, 2020):

1. **Razones de liquidez y solvencia.** Dan una idea de la capacidad de la empresa para pagar deudas que vencen en un plazo máximo de un año. La liquidez es la capacidad de convertir activos en efectivo para cumplir con las obligaciones de pago, mientras que la solvencia es la capacidad para asumir las deudas (Wild, Subramanyam y Halsen, 2007).

2. **Razones de administración de deuda.** Indican como ha financiado la empresa sus activos, así como su capacidad para pagar su deuda a largo plazo.
3. **Razones de administración de activos.** Presentan la eficiencia de la empresa para utilizar los activos.
4. **Razones de rentabilidad.** Presentan qué tan rentable opera y utiliza sus activos la empresa.
5. **Razones de valor de mercado.** Dan una idea de que piensan los inversionistas sobre la empresa y sus perspectivas a futuro.

El Cuadro 1 sintetiza las razones financieras más comunes:

Cuadro 1: Razones financieras comunes.

I. Razones de liquidez o solvencia a corto plazo	II. Razones de apalancamiento financiero o solvencia a largo plazo
Razón circulante = $\frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Pasivos circulantes}}$	Razón de deuda total = $\frac{\text{Activos totales} - \text{Capital contable total}}{\text{Activos totales}}$
Razón rápida = $\frac{\text{Activos circulantes} - \text{Inventario}}{\text{Pasivos circulantes}}$	Razón deuda-capital = $\frac{\text{deuda total}}{\text{capital total}}$
Razón de efectivo = $\frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivos circulantes}}$	Multiplicador del capital = $\frac{\text{activos totales}}{\text{capital total}}$
Capital de trabajo neto a activos totales = $\frac{\text{Capital de trabajo neto}}{\text{Activos totales}}$	Razón de deuda a largo plazo = $\frac{\text{Deuda a largo plazo}}{\text{Deuda a largo plazo} + \text{capital contable total}}$
Medida del intervalo = $\frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Costos de operación promedio diarios}}$	Razón de veces que se ha ganado el interés = $\frac{\text{UAI}}{\text{Intereses}}$
	Razón de cobertura de efectivo = $\frac{\text{UAI} + \text{Depreciación}}{\text{Intereses}}$
III. Razones de actividad o rotación de activos	IV. Razones de rentabilidad
Rotación del inventario = $\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario}}$	Margen de utilidad = $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$
Días de ventas en inventario = $\frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación del inventario}}$	Rendimiento sobre los activos (ROA) = $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}}$
Rotación de cuentas por cobrar = $\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	Rendimiento sobre el capital (ROE) = $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital contable total}}$
Días de ventas en cuentas por cobrar = $\frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}$	ROE = $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos}} \times \frac{\text{Activos}}{\text{Capital contable}}$
Rotación del capital de trabajo neto = $\frac{\text{Ventas}}{\text{Capital de trabajo neto}}$	V. Razones del valor de mercado
Rotación de activos fijos = $\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos fijos netos}}$	Razón precio-utilidad = $\frac{\text{Precio por acción}}{\text{Utilidades por acción}}$
Rotación de activos totales = $\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$	Razón PEG = $\frac{\text{Razón precio} - \text{Utilidad}}{\text{Tasa de crecimiento de utilidades \%}}$
	Razón precio - ventas = $\frac{\text{Precio por acción}}{\text{Ventas por acción}}$
	Razón de valor de mercado a valor en libros = $\frac{\text{Valor de mercado por acción}}{\text{Valor en libros por acción}}$
	Razón Q de Tobin = $\frac{\text{Valor de mercado de los activos}}{\text{Costo de reemplazo de los activos}}$

Fuente: Ross, *et al.* (2021).

Después de realizar el cálculo de las razones financieras, es importante analizar las tendencias de las razones financieras para estimar la probabilidad de mejora o deterioro en la situación financiera. (Brigham y Houston, 2020).

2.9. Presupuestos

El presupuesto presenta indicadores financieros predictivos de las posibles situaciones futuras, según la trazabilidad algorítmica de la planeación de escenarios de ventas, de producción y de costos (Rincón y Narváez, 2017)

Además, Rincón y Narváez (2017) mencionan que el presupuesto es un análisis sistemático que analiza el futuro y presente de un proceso productivo y financiero de una empresa, calculando las entradas y salidas de recursos.

También se puede decir que el presupuesto es una herramienta de planeación que se construye a partir de diagnósticos internos y externos, del planteamiento de unos objetivos por conseguir y del establecimiento de estrategias y políticas. Los presupuestos permiten anticiparse a los hechos que ocurrirán para poder contrarrestar los efectos negativos y aprovechar los efectos positivos de los entornos externo e interno (Díaz, 2017).

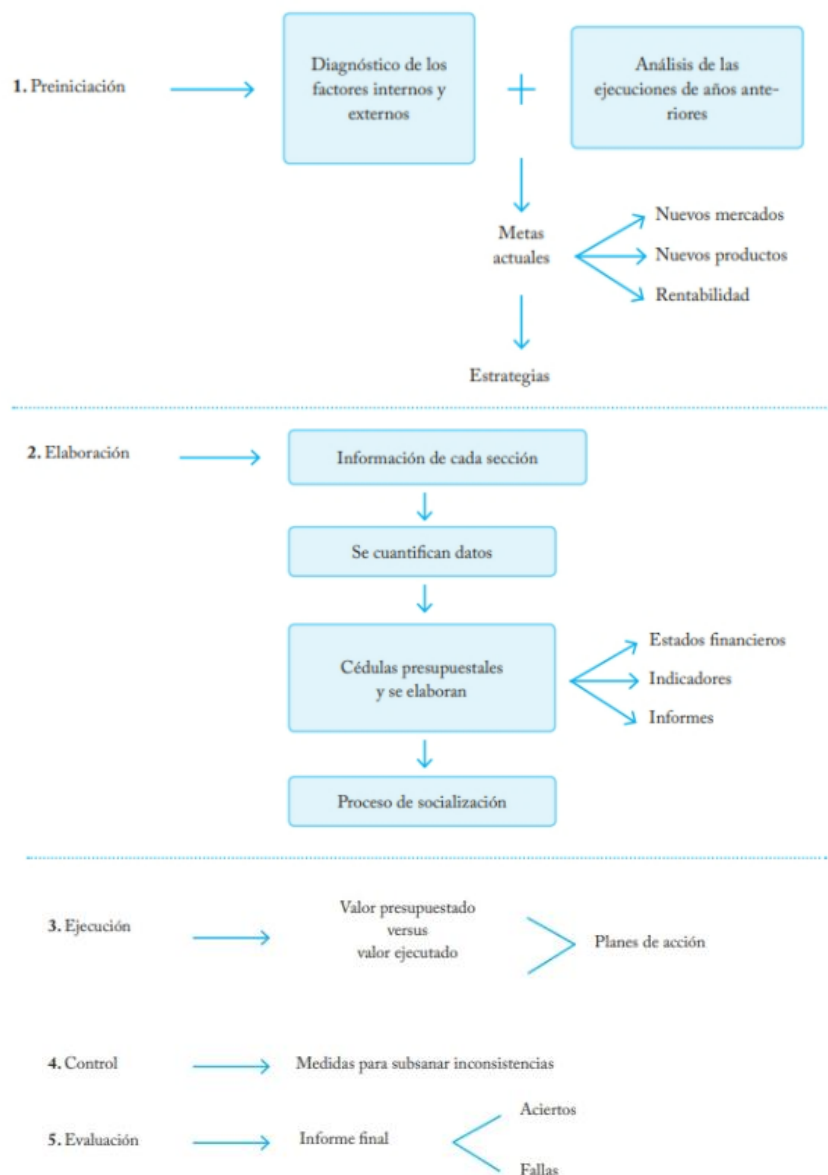
En relación con los tipos de presupuestos Rincón y Narváez (2017) presentan la siguiente clasificación:

- a) **Presupuesto financiero.** Este presupuesto analiza los rubros que integran los estados financieros proyectados e indicadores financieros proyectados.
- b) **Presupuesto de flujo de efectivo.** Es el presupuesto que presenta las entradas y salidas de efectivo considerando los pagos y los préstamos que se deben realizar.
- c) **Presupuesto de fabricación.** Este presupuesto analiza la planeación de la fabricación de los productos de la empresa. Se debe tener en cuenta los cuellos de botella y las limitaciones.
- d) **Presupuesto ajustado al mínimo.** En este tipo de presupuesto se presentan los costos y los gastos al mayor valor esperado mientras que se presentan las ventas menores esperadas de tal manera que se analizan los resultados finales en un modelo de estrechez financiera y productiva considerando la capacidad de la empresa para crear utilidades si laborará a futuro de manera inapropiada.
- e) **Presupuesto cronológico.** En este presupuesto se analizan los tiempos y movimientos de las actividades productivas, administrativas y de ventas. Este presupuesto presenta las actividades y productos que se pueden obtener en las fechas planificadas. Además, presenta de manera anticipada los cuellos de botella del proceso productivo siendo estos problemas los que se deben solucionar o plantear como límites del presupuesto. También este presupuesto analiza los procesos y actividades de la empresa.
- f) **Presupuesto con datos históricos.** Este presupuesto considera los datos del año anterior considerando que todo se comportará de la misma manera. Se realizan las proyecciones considerando los aumentos o decrementos comunes esperados.
- g) **Presupuesto base cero.** Para realizar este presupuesto se considera que la empresa iniciará desde cero analizando los estándares, los procesos de la empresa y los datos históricos. Este presupuesto es de utilidad cuando se realiza una reingeniería en la empresa, rediseñando todos los procesos y realizando un mejor uso de los recursos.

- h) **Presupuesto subestimado.** Este presupuesto presenta una utilidad menor a la que se espera obtener la empresa considerando ventas menores a lo esperado y se presentan costos y gastos mayores a lo esperado. Este presupuesto analiza la rentabilidad de la empresa en caso de tener derroche de recursos.
- i) **Presupuesto sobreestimado.** Este presupuesto se realiza para exigir más de lo que se ha logrado o más de lo que se puede lograr.
- j) **Presupuesto maestro.** Este presupuesto considera todas las posibles variables, limitaciones y recursos que utiliza la empresa para cumplir con las metas propuestas. Este presupuesto debe estar muy cercano a la realidad esperada. Los controles, indicadores y metas son reales y se pueden cumplir teniendo el presupuesto para evaluar de manera constante los resultados reales.

A continuación, en la Figura 5 se presentan las etapas para elaborar un presupuesto:

Figura 5. Etapas para elaborar un presupuesto.



Fuente: Díaz (2017).

2.10. Gestión del efectivo.

El presupuesto de efectivo o flujo de caja es una herramienta de la planeación financiera, considera las entradas y las salidas de efectivo, estableciendo las necesidades de capital de trabajo, las alternativas de financiación y las alternativas de inversión (Díaz, 2017).

En relación con la gestión del efectivo menciona Díaz (2017) que se debe contar con el efectivo suficiente para realizar los pagos referentes a la operación, pero también se debe prestar atención a los excedentes para tomar las mejores alternativas de inversión, para lo cual es necesario calcular el saldo mínimo de efectivo para establecer las necesidades óptimas de inversión o financiamiento y el cual se determina mediante el ciclo de caja.

Para hallar el saldo mínimo de efectivo o de caja, se deben seguir estos pasos (Díaz, 2017):

1. Se determinan las rotaciones de inventarios de materia prima, productos en proceso y productos terminados.
2. Se determina la rotación de las cuentas por cobrar a clientes.
3. Se realiza el cálculo de la rotación de las cuentas por pagar a proveedores.
4. Se calculan los ciclos (número de días) de las rotaciones.
5. Se determina el ciclo de caja y la rotación del efectivo.
6. Se determina el saldo mínimo de caja.

Además, Díaz (2017) menciona el modelo del presupuesto de tesorería, el cual se elabora en periodos que pueden ser meses, trimestres o semestres, se parte del saldo inicial del efectivo y posteriormente se adicionan el flujo neto de efectivo por actividades de operación, el flujo neto de efectivo por actividades de inversión y el flujo neto de efectivo por actividades de financiación. De esta manera se obtiene el saldo final de efectivo, el cual debe compararse con el saldo mínimo de caja. Si el saldo final de efectivo es superior al saldo mínimo de caja, se tiene un excedente de efectivo, lo cual lleva a la empresa a analizar las alternativas de inversión. Si el saldo final de efectivo es inferior al saldo mínimo de caja, se tiene un déficit de efectivo, lo cual lleva a la empresa a analizar las alternativas de financiación. Finalmente, el saldo que debe quedar en el presupuesto de tesorería debe ser igual al saldo mínimo de caja requerido, ya que este es el nivel óptimo que la empresa debe conservar para atender sus obligaciones.

2.11. Gestión del Crédito

El crédito es un contrato por el cual una persona obtiene temporalmente una cantidad de dinero a cambio de una remuneración en forma de intereses estableciéndose un máximo del cual se puede disponer. (Morales y Morales, 2014).

Además, mencionan Morales y Morales (2014) que cuando se otorga un crédito se realiza un análisis de la capacidad de pago del solicitante para verificar que el crédito con sus respectivos intereses se va a restituir en el tiempo pactado. Para evaluar al solicitante del crédito se pueden considerar los siguientes análisis:

1. **Método de las 8 c.** Es un procedimiento mediante el cual se evalúa y determina el grado de riesgo del crédito por conceder, aplicando los siguientes factores: carácter, capacidad, capital, colaterales, condiciones, cobertura, consistencia y categoría del cliente.

2. **Método de capacidad financiera.** Evalúa el capital mínimo que debe tener el cliente para otorgarle crédito.
3. **Método de análisis discriminante.** Estima la relación entre una variable no métrica y conjunto de variables independiente métricas.

2.12. Gestión del Financiamiento.

Como menciona Estupiñán (2020), las decisiones de financiamiento de corto y de largo plazo deben tener como finalidad la consolidación del negocio. En relación con el financiamiento se debe considerar el costo que representa para la empresa. Señala que los niveles de endeudamiento deben estar en proporción a la capacidad de generar efectivo y dar cumplimiento al pago de las deudas.

2.13. Evaluación del valor creado

El *Economic Value Added* (EVA) o en español Valor Económico Agregado (VEA) es una medida de desempeño integral que representa indicadores de desempeño económico de una empresa y la estrategia para crear valor para sus dueños mediante la generación de fondos limpios en retorno del capital invertido y fortaleza patrimonial que asegure la continuidad de la empresa bajo positivos márgenes de liquidez, solvencia y productividad (Gaitán, 2020).

Gutiérrez y Gutiérrez (2018) definen el EVA como el valor adicional a la utilidad mínima que generan los recursos utilizados por la operación de un negocio.

Para determinar el EVA al resultado operacional o *Earning Before Interest and Taxes* (EBIT) se restan los impuestos operativos lo que da como resultado el EBIT después de impuestos, también llamado Utilidad Operacional Después de Impuestos (UODI) o *Net Operating Profit After Taxes* (NOPAT). A este valor se debe restar la utilidad mínima requerida, el monto resultante es el EVA o valor adicional al mínimo requerido. Si el resultado es positivo se dice que la empresa crea valor para los propietarios y cuando la utilidad generada no alcanza para pagar el financiamiento de la empresa se dice que se está destruyendo valor para los propietarios (Gutiérrez y Gutiérrez, 2018).

2.14. Reestructuración financiera

Las empresas pueden presentar situaciones financieras difíciles que pueden llevar a incumplir con sus obligaciones. En estas circunstancias se requiere reestructurar los activos, además, se pueden generar nuevas formas de organización y nuevas estrategias de operación. (Ross, *et al.*, 2021).

Además, Ross, *et al.* (2021) indican que las empresas se enfrentan a las dificultades financieras de varias maneras, como éstas:

1. Venden activos importantes.
2. Se fusionan con otra empresa
3. Reducen la inversión de capital e invierten menos en investigación y desarrollo.
4. Emiten nuevos títulos.
5. Negocian con bancos y otros acreedores.
6. Intercambian deuda por capital.
7. Se declaran en quiebra.

Las empresas para cumplir con sus obligaciones pueden realizar una reestructura financiera o liquidar la empresa. La liquidación representa el fin de la empresa realizando la venta de los activos para realizar los pagos correspondientes a sus acreedores. La reestructura financiera significa una opción de conservar la empresa como un negocio en marcha. Es importante mencionar que la liquidación y la reestructura financiera pueden realizarse mediante el concurso mercantil.

2.15. Conclusiones

La Planeación Financiera Estratégica es relevante para plantear las acciones que se deben seguir para alcanzar los objetivos establecidos de acuerdo con la visión, misión y valores considerando el entorno interno y el entorno externo de la organización, así como sus fortalezas, sus oportunidades, sus debilidades y sus amenazas presentando las posibles situaciones financieras futuras para gestionar la empresa alineando los recursos y las personas clave en la organización midiendo el progreso con la finalidad de apoyar en la toma de decisiones.

CAPÍTULO III. PROPUESTA DE SOLUCIÓN.

3.1. Introducción

Para el presente trabajo de investigación se consideró a la empresa Grupo Aeroméxico, S.A.B. de C.V., la cual fue afectada financieramente derivado de la pandemia del COVID-19.

Para iniciar se presenta la misión, la visión, los valores, los objetivos y la historia de la empresa, así como el modelo de negocio. Además, se realiza un análisis del entorno externo e interno considerando las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas. También se presenta un análisis financiero considerando las principales razones financieras, así como los principales indicadores financieros.

La información indicada permite determinar el mapa estratégico, el *Balanced Scorecard*, y los estados financieros de la empresa con la finalidad de mantener la viabilidad de la empresa y presentar a los acreedores elementos que permitan realizar una negociación respecto de las obligaciones que se han adquirido.

3.2. Propuesta de solución.

Grupo Aeroméxico, S.A.B. de C.V. brinda servicios de aviación comercial de pasajeros y carga. Tiene servicios a 43 destinos en México y 42 destinos internacionales desde México. La empresa fue fundada en 1934 y tiene su sede en la Ciudad de México.

Aeroméxico es la aerolínea global de México con destinos nacionales e internacionales, bajo un modelo de red de rutas de conexión (“*hub and spoke*”). Este modelo se refiere a una configuración de la red en la cual una aerolínea consolida tráfico en un aeropuerto (*hub*) y de ahí sirve diferentes destinos (*spokes*). El modelo de negocios se apoya en la conectividad generada por las operaciones concentradas en los *hubs*. Esta concentración permite generar mayor conectividad y operar en destinos que de otra manera no podrían servirse o ser atendidos.

Visión

“Ser el líder en México de la industria aérea nacional e internacional que por su calidad, compromiso, participación e integridad de su personal y proveedores proporcione un servicio de excelencia promoviendo la presencia de México en el mundo”.

En relación con la visión de Grupo Aeroméxico se puede decir que ha ubicado su servicio de transporte aéreo en un nivel sobresaliente debido a su calidez, seguridad y solidez gracias al esfuerzo y las acciones de la empresa para tener altos estándares de calidad en el servicio.

Misión

“Ser una empresa rentable, eficiente y de excelencia en los servicios de transporte aéreo que satisfaga plenamente las expectativas de sus clientes con seguridad, hospitalidad y que genere valor para sus accionistas, colaboradores y la comunidad en general”.

En la Misión de Grupo Aeroméxico se indica de manera específica su enfoque en los estándares de excelencia a los que se compromete con sus clientes, empleados y socios.

Valores

Integridad, Congruencia, Compromiso, Confianza y Orgullo.

Los valores de Grupo Aeroméxico mencionan el nivel ético que se espera de sus colaboradores, quienes deberán conducirse con honestidad, actuar de acuerdo con los lineamientos establecido con responsabilidad brindando a través de sus acciones son seguridad y credibilidad, así como desempeñar sus actividades con un sentido de pertenencia y responsabilidad.

Objetivos

- Ofrecer servicios, oportunos y de alta calidad.
- Fortalecer la posición financiera y liquidez.
- Proteger y preservar las operaciones y activos.
- Implementar los ajustes operativos necesarios para hacer frente al impacto del COVID-19.

Se puede ver que los objetivos de Grupo Aeroméxico indican los resultados que pretende alcanzar la empresa con el desarrollo de sus actividades, éstos han sido una guía para mantener a la empresa como la aerolínea líder de México.

Historia

A continuación, se presentan los principales antecedentes de Aeroméxico y la información contenida en este apartado y la que se utilizará más adelante proviene del Sitio Web de la Bolsa Mexicana de Valores en relación con las empresas emisoras (<http://www.aeromexico.com> y <http://www.bmv.com>)

Aeroméxico, es la aerolínea fundada en 1934, como Aeronaves de México, con su base en el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México por Antonio Díaz Lombardo.

Derivado de la escasez de aviones, provocada por la Segunda Guerra Mundial, el 30 de abril de 1941 Aeronaves de México vendió a *Pan American World Airways* el 25% de sus acciones.

En 1957 se recuperaron las acciones en poder de la *Pan American World Airways*. Dos años después, el gobierno federal adquirió por decreto todas las acciones y bienes de Aeronaves de México.

El 15 de abril de 1988 estalló una huelga en Aeroméxico que derivó en la quiebra de la empresa y la suspensión de las operaciones.

El 1 de octubre de 1988 nació Aerovías de México, S.A. de C.V., conservando solo el nombre comercial de Aeroméxico.

Aeroméxico pasó por un proceso de desincorporación paraestatal. El gobierno mexicano (su anterior dueño) puso en venta el 90% de las acciones. Fue transferida a la iniciativa privada el 17 de octubre de 2007, quedando como nuevo dueño un grupo de varios empresarios mexicanos liderados por Grupo Financiero Banamex, el cual pagó \$249.1 millones de dólares.

El 14 de abril de 2011 las acciones de Aeroméxico fueron listadas en la Bolsa Mexicana de Valores.

En 2011, Delta Air Lines y Aeroméxico firmaron una alianza comercial. Delta invirtió US\$65 millones en acciones de Aeroméxico.

El 4 de junio de 2012, la aerolínea estadounidense *Delta Air Lines* adquiere el 4.17% del capital accionario de Aeroméxico.

La pandemia del COVID-19 afectó profundamente Aeroméxico. El 30 de junio de 2020 Aeroméxico se acogió voluntariamente al Capítulo 11 de la Ley de Quiebras de los Estados Unidos.²

El 1 de julio de 2021, el accionista *Delta Air Lines* anunció que compraría \$185 millones de la deuda del Capítulo 11 de la aerolínea mexicana.

En enero de 2022 es aprobado el plan de reestructura de la compañía.

En marzo de 2022 Aeroméxico concluye su proceso de reestructura.

Modelo de negocio

Aeroméxico es la aerolínea global de México uniendo a México con destinos nacionales e internacionales, bajo un modelo de red de rutas de conexión (“*hub and spoke*”). Este modelo se refiere a una configuración de la red en la cual una aerolínea consolida tráfico en un aeropuerto (*hub*) y de ahí sirve diferentes destinos (*spokes*). El modelo de negocios se apoya en la conectividad generada por las operaciones concentradas en los hubs. Esta concentración permite generar mayor conectividad y operar en destinos que de otra manera no podrían servirse o ser atendidos. Concentra la mayoría de las operaciones en la Ciudad de México, así como en Monterrey. Es miembro fundador de la alianza *SkyTeam*.

Opera alrededor de 419 vuelos de pasajeros diariamente, volando a 42 destinos nacionales y 36 destinos internacionales desde México, incluyendo 16 en Estados Unidos, tres en Canadá, siete en Sudamérica, seis en Centroamérica y el Caribe, tres en Europa y uno en Asia.

En el Cuadro 2 se presenta el Modelo de Negocio de Grupo Aeroméxico, S.A.B. de C.V., en éste se indica como propuesta de valor la alianza con *Skyteam*, la cual permite ofrecer viajes sin interrupciones en una extensa red global, con una variedad de destinos, salidas frecuentes, además sus colaboradores se encuentran en constante capacitación para poder brindar un servicio de alto nivel.

Para la comercialización de la propuesta de valor tiene como principales canales los aeropuertos, su página web, la difusión a través de redes sociales y la comunicación que mantiene con sus clientes por medio de *Whatsapp*. Estos canales permiten a la empresa dar a conocer los servicios que ofrece, así como facilitar la adquisición de estos además de que permiten la evaluación por parte de los clientes.

El segmento de mercado está dividido de acuerdo con las necesidades de los clientes en los servicios de transporte aéreo, con esta finalidad presenta cuatro tipos de tarifas, las cuales son: la tarifa básica, la tarifa clásica, la tarifa *plus* y la tarifa *premier*.

Las relaciones de la empresa con los clientes se enfocan en la captación de ventas, así como la fidelización de sus consumidores, para lograrlo dispone de redes sociales, brinda atención telefónica, por correo electrónico y por chat además de que tiene el programa Club *premier* para que los clientes puedan disfrutar de beneficios por sus compras.

Las principales fuentes de ingresos son la venta de boletos, los cobros por el equipaje y el servicio de alimentos que se proporcionan a los clientes.

Los recursos clave que requiere la propuesta de valor para generar ingresos son los aviones, el combustible, los aeropuertos, los pilotos y los sobrecargos.

² Capítulo 11. Capítulo del Código de Quiebras de los Estados Unidos de América que contiene disposiciones aplicables a la reestructuración de un deudor, considerando la reestructuración como el proceso en el cual se modifica la estructura de los pasivos y tener la oportunidad de mejorar su situación operativa.

Las actividades más importantes que se deben realizar en el modelo de negocio son: la comercialización de los servicios de transporte aéreo, la publicidad, el mantenimiento de aviones, la capacitación del personal y brindar un servicio de calidad a los clientes.

Los socios clave para el funcionamiento del modelo de negocio son los aeropuertos, las agencias de viaje, los bancos, los proveedores de combustible, los proveedores de aviones, los proveedores de alimentos y la alianza *Skyteam*

Por último, se presenta que los costos más importantes son el mantenimiento de los aviones, los sueldos, el combustible, las refacciones, los alimentos, así como los impuestos y derechos.

Cuadro 2: Modelo de Negocio de Grupo Aeroméxico, S.A.B. de C.V.

<p>Socios clave</p> <p>Aeropuertos Agencias de viajes <i>Skyteam</i> Bancos Proveedores de combustible Proveedores de alimentos Proveedores de aviones</p> 	<p>Actividades clave</p> <p>Calidad del servicio Comercialización Publicidad Mantenimiento de aviones Capacitación al personal</p>  <p>Recursos clave</p> <p>Aviones Turbosina Aeropuertos Pilotos Sobrecargos</p> 	<p>Propuesta de valor</p> <p>Alianza con <i>Skyteam</i> Variedad de destinos Salidas frecuentes Personal capacitado</p>  	<p>Relación con clientes</p> <p>Club <i>Premier</i> Salas preferenciales Correo electrónico Redes sociales Atención telefónica Chat</p>  <p>Canales</p> <p>Aeropuertos Redes sociales Página web <i>Whatsapp</i></p> 	<p>Segmentos de clientes</p> <p>Tarifa básica: Pasajeros con poco equipaje. Tarifa clásica: Pasajeros que quieren elegir asientos preferenciales así como la opción de realizar cambios en su viaje. Tarifa <i>Plus</i>: Pasajeros que requieren llevar equipaje de mano y equipaje documentado, tienen la opción de elegir asientos preferenciales y servicios prioritarios Tarifa <i>Premier</i>: Pasajeros que requieren comodidad, pueden realizar cambios en su viaje, tienen asientos <i>premier</i>, cuentan con acceso a salones <i>premier</i> y servicios prioritarios.</p>
<p>Estructura de costos</p> <p>Turbosina Mantenimiento de los aviones Sueldos Publicidad Refacciones Alimentos Impuestos y derechos</p> 		<p>Fuentes de ingreso</p> <p>Venta de boletos Cobros por equipaje Servicio de alimentos</p> 		

Fuente: Elaboración propia.

En el Cuadro 3 se presenta el análisis FODA de Grupo Aeroméxico, S.A.B. de C.V

Cuadro 3: Análisis FODA de Grupo Aeroméxico, S.A.B. de C.V.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Es miembro de la alianza de aerolíneas <i>SkyTeam</i>. - Ofrece diferentes servicios de segmentación: <i>premier</i>, <i>plus</i> y económico. - Posición de liderazgo en las principales ciudades y más concurridas de los aeropuertos de México. - Tiene 1251 aeronaves con una edad promedio de 8.6 años. - 577 vuelos diarios volando a 42 destinos nacionales y 36 destinos internacionales desde México, incluyendo dieciséis en Estados Unidos tres en Canadá, siete en Sudamérica, seis en Centroamérica y el Caribe, tres en Europa y uno en Asia. - Programa de fidelidad "Club <i>Premier</i>". - Participación del 27.5% en el mercado nacional mexicano y del 11.6% en el mercado internacional. - Única aerolínea mexicana que ofrece un modelo de red "<i>hub and spoke</i>". - Tiene más vuelos que la competencia. - Transporta el 24% del total de pasajeros transfronterizos en México. - Ofrece un servicio integral diseñado para el pasajero de negocios enfocado en un servicio de alta calidad. - Tiene módulos de auto documentación. - Control estricto de costos a través de un mayor uso de tecnología y automatización junto con mejoras en procesos operativos y administrativos. - Equipo administrativo con amplia experiencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reestructura financiera bajo el Capítulo 11 de la legislación de los Estados Unidos de América. - Obtención de financiamiento de acuerdo con el Capítulo 11. - El transporte de carga se ha visto menos afectado por el COVID 19, el cual ha sido impulsado por el comercio electrónico. - Crecimiento de la población. México tiene una población estimada de 126 millones, con una tasa de crecimiento.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Alta competitividad en el mercado. - Pérdida de operación de 25,205 millones de pesos en el primer semestre de 2020. - Los ingresos disminuyeron 84.5% - Necesidad de reestructura financiera. - La capacidad medida en asientos-kilómetro disponibles disminuyó 77.8% 	<ul style="list-style-type: none"> - Inclemencias del tiempo. - Compite con aerolíneas con tarifas bajas. - Reducción en la demanda de pasajeros a nivel mundial. - Volatilidad del precio del combustible. - Saturación de aeropuertos. - Mejora en las telecomunicaciones disminuyo la necesidad de viajar.

Fuente: Elaboración propia.

En relación con el análisis FODA se puede decir que aunque Grupo Aeroméxico ha presentado una reducción de sus ingresos así como un incremento de la competencia, problemas operativos y financieros; la empresa tiene fortalezas y oportunidades relevantes que le pueden permitir ser competitiva para mantenerse vigente en el mercado en el que se desarrolla, entre las cuales se puede destacar la infraestructura con la que cuenta, las alianzas que ha establecido con otras aerolíneas, su posición de liderazgo y su equipo de trabajo.

Entorno de mercado

Grupo Aeroméxico operó durante el segundo trimestre de 2020 en un entorno con los siguientes factores:

- La evolución de la pandemia de COVID-19 y el cierre de fronteras en varios países se reflejaron en una reducción de la demanda de transporte aéreo a partir de la tercera semana de marzo. Se presentó una caída en los Ingresos por pasajero-kilómetro (RPK, por sus siglas en inglés de *Revenue Passenger Kilometre*) del 92.6% para el segundo trimestre en comparación con el mismo periodo de 2019.
- En comparación con el segundo trimestre de 2019, la paridad del peso frente al dólar estadounidense se depreció 22.3%, al pasar de un tipo de cambio promedio de \$19.13 pesos por dólar en el segundo trimestre de 2019 a un promedio de \$23.40 pesos por dólar en el segundo trimestre de 2020. El tipo de cambio de cierre del trimestre registró una depreciación frente al dólar de 20.2% con relación al cierre del segundo trimestre de 2019, al pasar de \$19.21 pesos por dólar al cierre del segundo trimestre del 2019 a \$23.09 pesos al cierre del segundo trimestre de 2020.
- En comparación con el segundo trimestre de 2019, el costo promedio del combustible por litro en pesos disminuyó 42.9% de \$11.77 pesos por litro a \$6.72 pesos por litro.
- La inflación anual a junio de 2020 fue 3.3%.
- La economía mexicana continuaba mostrando debilidad en comparación con trimestres anteriores. El Indicador Global de Actividad Económica disminuyó 21.6% durante mayo de 2020.

Análisis Financiero

Derivado del impacto de la pandemia por el COVID-19, el 30 de junio de 2020 Grupo Aeroméxico anunció el inicio de un proceso voluntario de reestructura financiera bajo el Capítulo 11 de la legislación de los Estados Unidos de América, el cual se realizó mientras la empresa continuaba ofreciendo sus servicios.

Los principales resultados que presentó Aeroméxico en el segundo trimestre de 2020 fueron los siguientes (<http://www.aeromexico.com>):

- La capacidad de Grupo Aeroméxico, medida en Asientos-Kilómetro (ASKs) disponibles disminuyó 77.8% año contra año.
- Los ingresos de Grupo Aeroméxico se ubicaron en \$2,608 millones de pesos, 84.5% por debajo de los ingresos registrados en el mismo período del año anterior.
- Aeroméxico reconoció partidas extraordinarias en el estado de resultados por \$20,000 millones de pesos, de los cuales \$16,815 impactaron el resultado operativo.
- El Costo por Asiento-Kilómetro (CASK) se ubicó en \$9.186 pesos año contra año, un incremento de \$7.861 pesos mientras que el CASK en dólares fue \$0.393, un incremento de \$0.323 año contra año.
- Los ingresos totales de la Compañía se ubicaron en \$2,608 millones de pesos en el segundo trimestre de 2020, cifra que representó una disminución de 84.5% respecto a los ingresos registrados en el mismo periodo de 2019.

- La capacidad de la Compañía, medida en ASKs, disminuyó 77.8% en comparación con el mismo período del año anterior.
- Durante el segundo trimestre, el ingreso pasaje total se ubicó en \$956 millones de pesos, una disminución de 93.2%. En el período mencionado, Grupo Aeroméxico transportó 529 mil pasajeros, una reducción de 89.9% respecto al segundo trimestre de 2019. Los pasajeros en rutas internacionales disminuyeron 96.9%, mientras que los pasajeros en rutas domésticas se contrajeron 85.6%. Para el segundo trimestre de 2020 los ingresos pasaje internacionales representaron el 44.4% del total de los ingresos pasaje mientras que los ingresos pasaje nacionales representaron el 55.6% restante.
- En el primer semestre de 2020, los ingresos totales de la Compañía ascendieron a \$16,682 millones de pesos, una disminución de 49.7% en comparación con lo registrado en el mismo período de 2019.
- El gasto total de combustible se ubicó en \$567 millones de pesos, cifra que representó una disminución del 88.7% respecto al segundo trimestre de 2019. Lo anterior como consecuencia de la disminución en los precios del combustible en pesos y la reducción en el consumo de combustible de 80.2% en comparación con el segundo trimestre de 2019.
- Los ingresos por participaciones en compañías asociadas totalizaron \$5 millones de pesos durante el segundo trimestre de 2020, una disminución de \$193 millones de pesos respecto al mismo período del año anterior, principalmente por los impactos negativos de la pandemia del COVID 19.
- Durante el segundo trimestre de 2020 se reportó una pérdida neta de \$27,422 millones de pesos. Excluyendo las partidas extraordinarias la pérdida neta se ubicó en \$7,423 millones de pesos.
- La compañía registró \$156 millones de pesos en ganancias cambiarias netas. Este efecto neto incluye los impactos de la moneda funcional y los ajustes por fluctuación cambiaria operativa.

En el Cuadro 4 se pueden ver el comparativo de los principales indicadores financieros de Aeroméxico en el primer semestre del año 2019 y del año 2020.

Cuadro 4: Principales indicadores financieros.

Principales indicadores financieros	Seis meses terminados al 30 de junio		
	2020	2019	Variación
Ingresos totales (millones de pesos)	16,682	33,196	-49.7%
UAFIDAR (millones de pesos)	-3,508	5,909	-159.4%
Utilidad/(Pérdida) de operación (millones de pesos)	-25,205	-259	9631.7%
Utilidad/(Pérdida) neta consolidada (millones de pesos)	-29,930	-2,377	1159.2%
Utilidad/(Pérdida) por acción (pesos)	-43.85	3.44	-1374.7%

Fuente: https://aeromexico.com/cms/sites/default/files/20200728_Aeromexico_2T20_-_D21.pdf. Consultada el 5 de mayo de 2022.

En el Cuadro 5 se pueden ver el comparativo de los principales indicadores operativos de Aeroméxico en el primer semestre del año 2019 y del año 2020.

Cuadro 5: Principales indicadores operativos

Principales indicadores operativos	Seis meses terminados al 30 de junio		
	2020	2019	Variación
ASKs totales (millones)	14,206	25,263	-43.8%
RPKs totales (millones)	9,430	20,962	-55.0%
Factor de ocupación itinerario (%)	74.1%	83.0%	-8.9%
Pasajeros (miles)	4,708	10,291	-54.3%
Puntualidad de salidas dentro de 15 min (%)	86.7%	85.1%	1.6%
Litros de combustible (miles)	463,361	840,037	-44.8%
Ingreso total/ASK (pesos)	1,174	1,314	-10.7%
Ingreso pasaje/ASK (pesos)	0.991	1.095	-9.5%
Costo total/ASK (pesos)	2.949	1.341	119.9%
Costo total/ASK (USD)	0.136	0.070	94.3%
Costo total/ASK excluyendo combustible (pesos)	2.641	0.954	176.8%
Costo total/ASK excluyendo combustible (USD)	0.122	0.050	144.0%

Fuente: https://aeromexico.com/cms/sites/default/files/20200728_Aeromexico_2T20_-_D21.pdf.

Consultada el 5 de mayo de 2022.

En el Cuadro 6 se presenta el Estado Consolidado de Utilidad Integral de Aeroméxico del primer semestre del año 2019 y del año 2020.

Cuadro 6: Estado Consolidado de Utilidad Integral.

Cifras en millones de pesos	Seis meses terminados al 30 de junio				Variación
	2020	%	2019	%	
Total ingresos	16,682	100.0%	33,196	100.0%	-49.7%
Pasajes Nacionales por Tarifa	5,078	30.4%	10,950	33.0%	-53.6%
Pasajes Internacionales por Tarifa	7,500	45.0%	16,707	50.3%	-55.1%
Ingresos complementarios	1,164	7.0%	2,566	7.7%	-54.6%
Total Ingreso Pasaje	13,742	82.4%	30,222	91.0%	-54.5%
Ingresos por Carga	2,452	14.7%	2,149	6.5%	14.1%
Ingresos por Charter	71	0.4%	3	0.0%	2253.3%
Otros ingresos	418	2.5%	822	2.5%	-49.1%
Gastos de Operación	17,507	104.9%	24,315	73.2%	-28.0%
Fuerza de trabajo	5,741	34.4%	6,885	20.7%	-16.6%
Combustible	4,378	26.2%	9,779	29.5%	-55.2%
Mantenimiento	4,101	24.6%	2,375	7.2%	72.7%
Servicios de Tráfico y Escala	2,749	16.5%	4,368	13.2%	-37.1%
Servicio a Pasajeros	538	3.2%	909	2.7%	-40.8%
Venta y Administración General	2,673	16.0%	3,392	10.2%	-21.2%
Participación en (utilidades)/pérdida en asociadas y negocios c	9	0.1%	-420	-1.3%	-102.3%
Total Gastos de Operación	20,190	121.0%	27,287	82.2%	-26.0%
UAFIDAR	-3,508	-21.0%	5,909	17.8%	-159.4%
Rentas, Depreciación y Amortización	8,196	49.1%	6,168	18.6%	32.9%
Deterioro de propiedades y equipo	13,500	80.9%	0	0.0%	NA
Total gastos	41,887	251.1%	33,455	100.8%	25.2%
Utilidad de Operación	-25,205	-151.1%	-259	-0.8%	9650.0%
(Ingresos) y Gastos Financieros	5,015	30.1%	2,857	8.6%	75.5%
Diferencias Cambiarias, NETO	-333	-2.0%	141	0.4%	-336.2%
Costo Financiero Neto	4,682	28.1%	2,998	9.0%	56.2%
Utilidad (Pérdida) antes de Impuestos a la Utilidad	-29,887	-179.2%	-3,257	-9.8%	817.8%
Impuesto a la Utilidad	43	0.3%	-880	-2.7%	-104.9%
Utilidad Neta	-29,930	-179.4%	-2,377	-7.2%	1159.4%

Fuente: https://aeromexico.com/cms/sites/default/files/20200728_Aeromexico_2T20_-_D21.pdf

Consultada el 5 de mayo de 2022.

En el cuadro 7 se presenta el comparativo del Estado de Posición Financiera de Aeroméxico del primer semestre del ejercicio 2020 y del ejercicio 2019.

Cuadro 7: Estado de Posición Financiera.

DESCRIPCION	Al 30 de Junio 2020	Al 31 de diciembre 2019	Variación	
			\$	%
Activo				
Efectivo e Inversiones Temporales	3,720	6,975	-3,255	-46.7%
Efectivo Restringido	1,907	2,097	-190	-9.1%
Activos Financieros Inversiones Corto Plazo	125	-	125	NA
Instrumentos Financieros Derivados	10	47	-37	-78.7%
Cuentas por Cobrar	3,536	5,950	-2,414	-40.6%
Partes Relacionadas		113	-113	-100.0%
Pagos anticipados	346	317	29	9.1%
Inventarios	1,944	1,600	344	21.5%
Total Activo Circulante	11,588	17,099	-5,511	-32.2%
Activo Fijo y Derechos de Uso, Neto	58,391	63,867	-5,476	-8.6%
Otros	25,245	20,022	5,223	26.1%
Total Activo	95,224	100,988	-5,764	-5.7%
Pasivo				
Corto Plazo				
Financieros	9,305	9,356	-51	-0.5%
Pasivos por arrendamiento	6,661	6,273	388	6.2%
Operativos				
Otros	29,172	26,051	3,121	12.0%
Total Corto Plazo	45,138	41,680	3,458	8.3%
Largo Plazo				
Financieros	37,140	25,567	11,573	45.3%
Pasivos por arrendamiento	25,203	22,224	2,979	13.4%
Operativos				
Otros	9,520	5,740	3,780	65.9%
Total Largo Plazo	71,863	53,531	18,332	34.2%
Total Pasivo	117,001	95,211	21,790	22.9%
Capital Contable	-21,673	5,777	-27,450	-475.2%
Total Pasivo y Capital	95,328	100,988	-5,660	-5.6%

Fuente: https://aeromexico.com/cms/sites/default/files/20200728_Aeromexico_2T20_-_D21.pdf.

Consultada el 5 de mayo de 2022.

Razones financieras

En el Cuadro 8 se presenta el comparativo de las razones financieras de liquidez por el periodo del primer trimestre de 2019 al segundo semestre de 2020.

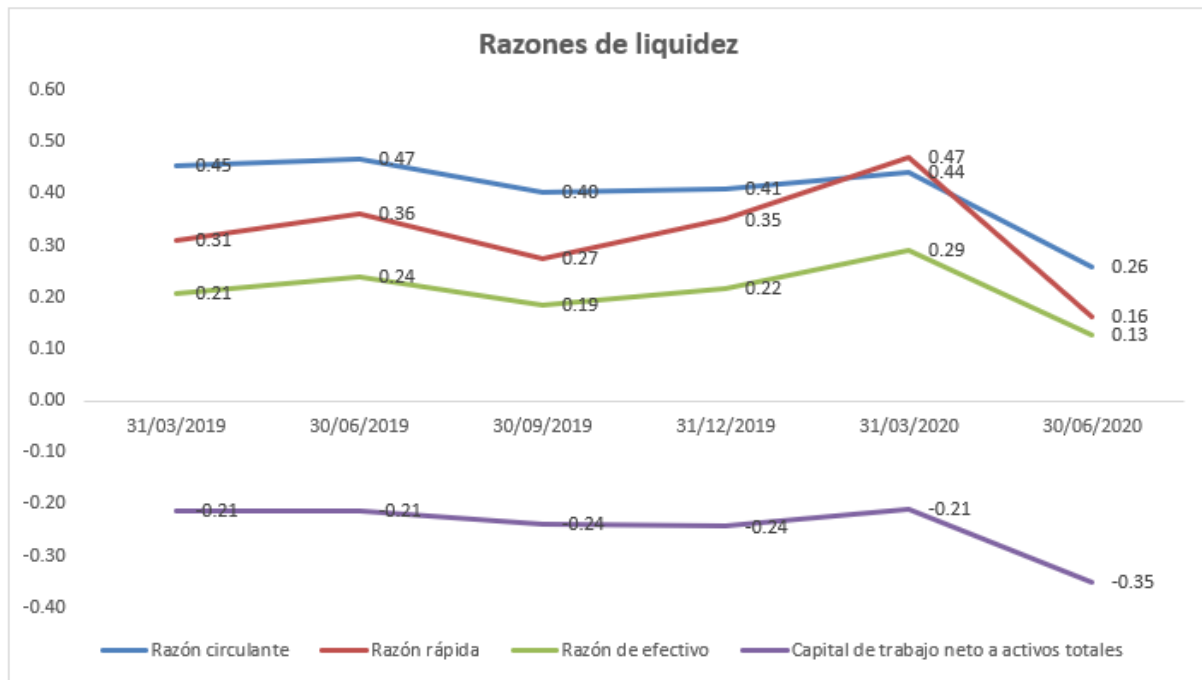
Cuadro 8: Comparativo de razones financieras de liquidez.

Razones de liquidez	31/03/2019	30/06/2019	30/09/2019	31/12/2019	31/03/2020	30/06/2020
Razón circulante	0.45	0.47	0.40	0.41	0.44	0.26
Razón rápida	0.31	0.36	0.27	0.35	0.47	0.16
Razón de efectivo	0.21	0.24	0.19	0.22	0.29	0.13
Capital de trabajo neto a activos totales	-0.21	-0.21	-0.24	-0.24	-0.21	-0.35

Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 6 se presenta la gráfica que muestra la tendencia de las razones financieras de liquidez.

Figura 6. Gráfica de las razones financieras de liquidez.



Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar en el Cuadro 8 y en la Figura 6 que la liquidez disminuyó en el segundo semestre de 2020.

A continuación, en el Cuadro 9 se presenta el comparativo de las razones financieras de apalancamiento financiero por el periodo del primer trimestre de 2019 al segundo semestre de 2020.

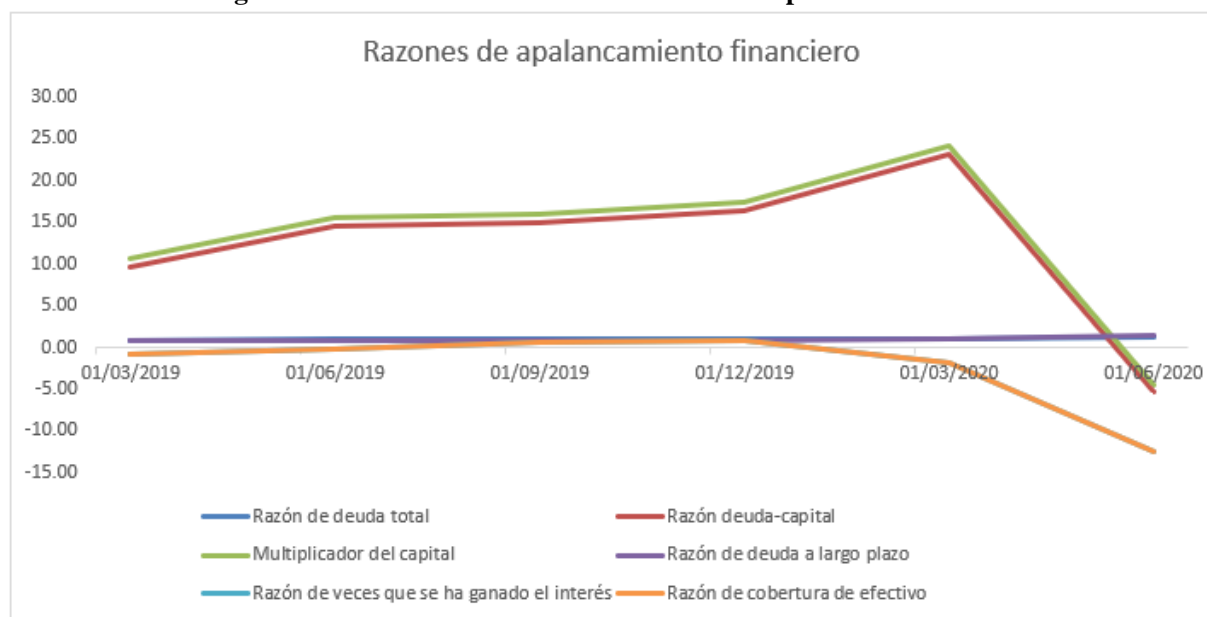
Cuadro 9: Comparativo de razones financieras de apalancamiento financiero.

Razones de apalancamiento financiero	31/03/2019	30/06/2019	30/09/2019	31/12/2019	31/03/2020	30/06/2020
Razón de deuda total	0.91	0.94	0.94	0.94	0.96	1.23
Razón deuda-capital	9.69	14.49	15.03	16.48	23.18	-5.40
Multiplicador del capital	10.69	15.49	16.03	17.48	24.18	-4.40
Razón de deuda a largo plazo	0.85	0.89	0.90	0.90	0.93	1.43
Razón de veces que se ha ganado el interés	-0.81	-0.28	0.72	0.78	-1.85	-12.38
Razón de cobertura de efectivo	-0.81	-0.28	0.72	0.78	-1.85	-12.38

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 7 se presenta la gráfica que muestra la tendencia de las razones financieras de apalancamiento financiero.

Figura 7. Gráfica de las razones financieras de apalancamiento financiero.



Fuente: Elaboración propia.

En el Cuadro 9 y en la Figura 7 se observa en el segundo semestre de 2020 que las razones de apalancamiento financiero tienen una tendencia bajista, lo cual se presenta debido a que se tuvo una disminución en el activo total, así como un incremento en el pasivo total mientras que el capital tuvo una reducción debido a las pérdidas generadas.

En el Cuadro 10 se presenta el comparativo de las razones financieras de actividad por el periodo del primer trimestre de 2019 al segundo semestre de 2020.

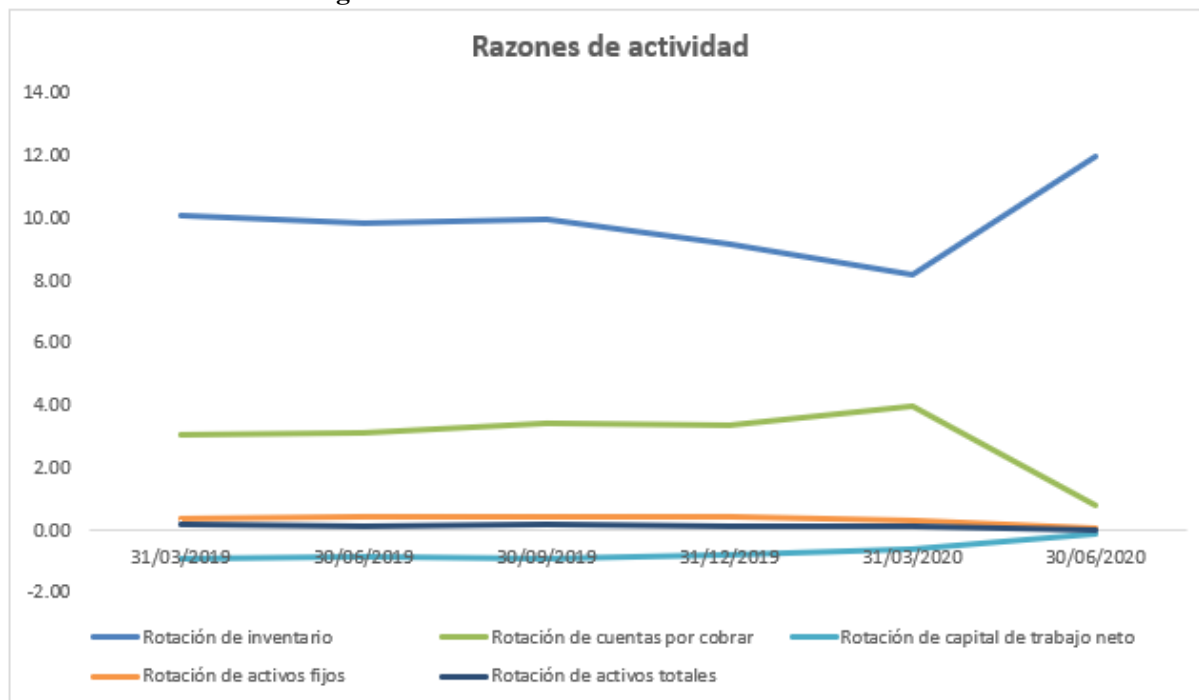
Cuadro 10: Comparativo de razones financieras de actividad.

Razones de actividad	31/03/2019	30/06/2019	30/09/2019	31/12/2019	31/03/2020	30/06/2020
Rotación de inventario	10.07	9.86	9.99	9.16	8.21	11.95
Días de ventas en inventario	36	37	37	40	44	31
Rotación de cuentas por cobrar	3.07	3.11	3.47	3.40	3.96	0.84
Días de ventas en cuentas por cobrar	119	117	105	107	92	436
Rotación de capital de trabajo neto	-0.89	-0.85	-0.87	-0.79	-0.56	-0.09
Rotación de activos fijos	0.41	0.43	0.46	0.44	0.33	0.06
Rotación de activos totales	0.18	0.17	0.19	0.17	0.13	0.02

Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 8 se presenta la gráfica que muestra la tendencia de las razones financieras de actividad.

Figura 8. Gráfica de las razones financieras de actividad.



Fuente: Elaboración propia.

Se observa que en el Cuadro 10 y en la Figura 8 que la rotación de inventario presentó un incremento en el segundo semestre de 2020 debido al aumento en el costo de ventas. Además, se presenta un decremento en la rotación de cuentas por cobrar derivado de la reducción de ventas en el segundo semestre de 2020. Por otro lado, la rotación de activos fijos, la rotación del capital de trabajo neto y la rotación de activos totales se mantienen.

En el Cuadro 11 se presenta el comparativo de las razones financieras de rentabilidad por el periodo del primer trimestre de 2019 al segundo semestre de 2020.

Cuadro 11: Comparativo de razones financieras de rentabilidad.

Razones de rentabilidad	31/03/2019	30/06/2019	30/09/2019	31/12/2019	31/03/2020	30/06/2020
Margen de utilidad	-0.08	-0.07	-0.04	-0.03	-0.18	-1.79
Rendimiento sobre los activos (ROA)	-0.01	-0.02	-0.02	-0.02	-0.02	-0.31

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 9 se presenta la gráfica que muestra la tendencia de las razones financieras de rentabilidad.

Figura 9. Gráfica de las razones financieras de rentabilidad.



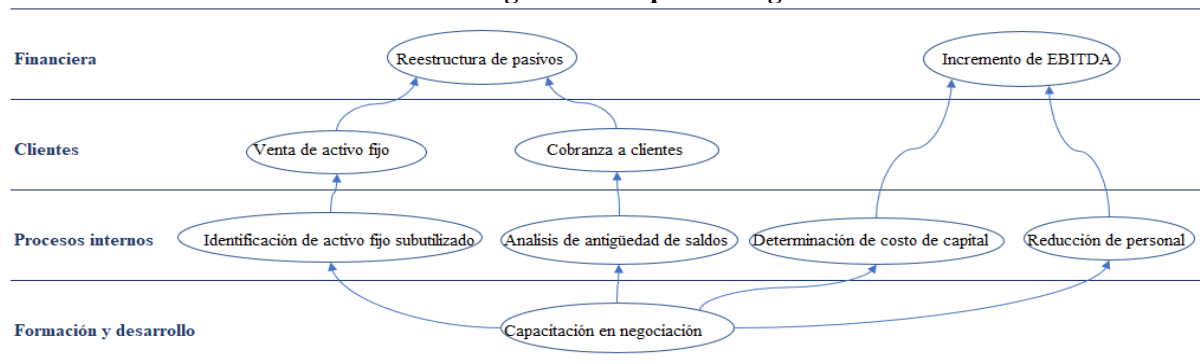
Fuente: Elaboración propia.

En el Cuadro 11 y en la Figura 9 se observa en el segundo semestre de 2020 un decremento en el margen de utilidad y en el rendimiento sobre los activos debido a que se incrementó la pérdida neta.

MAPA ESTRATÉGICO

En la Figura 10 se presenta el mapa estratégico durante el procedimiento de concurso mercantil considerando la perspectiva financiera, la perspectiva de los clientes, la perspectiva de procesos internos y la perspectiva de formación y desarrollo.

Figura 10. Mapa estratégico.



Fuente: Elaboración propia.

Balanced Scorecard

En el Cuadro 12 se presenta el *Balanced Scorecard* con los indicadores de la perspectiva financiera, la perspectiva de los clientes, la perspectiva de procesos internos y la perspectiva de formación y desarrollo.

Cuadro 12: *Balanced Scorecard*

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Objetivo	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Responsable
Financiera	Rentabilidad de la empresa	EBITDA	Porcentaje	2%	2%	1%	-1%	Director de finanzas
Financiera	Reestructura de pasivos	Apalancamiento financiero	Porcentaje	95%	95%	97%	99%	Director de finanzas
Clientes	Cobranza	Rotación de cuentas por cobrar	Veces por año	7	7	5	3	Director de finanzas
Procesos	Activo fijo subutilizado	Rotación de activos fijos	Porcentaje	15%	15%	10%	5%	Director de operaciones
Procesos	Antigüedad de saldos	Días de vencimiento	Días	30	30	45	>45	Director de finanzas
Procesos	Reducción de personal	Reducción de personal	Porcentaje	35%	35%	30%	25%	Director de recursos humanos
Formación y desarrollo	Capacitación en negociación	Horas de capacitación	Horas	12	12	10	6	Director de recursos humanos

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presentan los estados financieros proyectados para los cuales se utilizaron los siguientes supuestos:

- Debido al decremento de ingresos se considera una reducción de personal del 35%
- El 90% de las ventas se cobran a contado y el 10% a crédito.
- El pago a proveedores se realiza 60% a contado, 20% a 30 días y 20% a 60 días.
- Se capitalizan préstamos por 2,300 millones de dólares.³
- Se consideran aportaciones por 700 millones de dólares.³
- Se vende el 30% del activo fijo.
- Se realiza la reestructura de deuda de corto plazo.

Los supuestos mencionados generan proyecciones en los Estados Financieros de Grupo Aeroméxico, S.A.B. de C.V. en los rubros de efectivo y equivalentes, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, inmuebles, mobiliario y equipo, pasivos acumulados, beneficios a empleados, pasivos financieros, otros pasivos, ingresos, costo de ventas, gastos e impuesto sobre la renta.

³ Este supuesto se obtuvo a partir de la información que se publicó en <http://www.aeromexico.com>

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO

Grupo Aeroméxico, S.A.B. de C.V.
Estado de Situación Financiera proyectado
Ejercicio 2020
(Miles de pesos)

Activo	Julio 2020	Agosto 2020	Septiembre 2020	Octubre 2020	Noviembre 2020	Diciembre 2020	Pasivo y Capital Contable	Julio 2020	Agosto 2020	Septiembre 2020	Octubre 2020	Noviembre 2020	Diciembre 2020
Activo circulante:													
Efectivo y equivalentes	8,653,406	8,483,049	8,070,107	7,458,370	7,254,649	7,823,865	Cuentas por pagar	17,155,390	17,391,720	17,533,517	17,368,087	17,698,948	18,620,633
Cuentas por cobrar	472,659	305,838	430,954	319,740	472,659	667,283	Pasivos acumulados e impuestos por pagar	19,485,280	19,485,280	19,485,280	19,485,280	19,485,280	19,485,280
Cuentas por cobrar partes relacionadas	103,713	103,713	103,713	103,713	103,713	103,713	Pasivo por arrendamiento corto plazo	6,660,618	6,660,618	6,660,618	6,660,618	6,660,618	6,660,618
Otras cuentas por cobrar	1,397,770	1,397,770	1,397,770	1,397,770	1,397,770	1,397,770	Beneficio a empleados a corto plazo	533,072	533,072	533,072	533,072	533,072	533,072
Inventarios	1,943,609	1,943,609	1,943,609	1,943,609	1,943,609	1,943,609	Provisiones	2,910,801	2,910,801	2,910,801	2,910,801	2,910,801	2,910,801
Gastos pagados por anticipado	345,900	345,900	345,900	345,900	345,900	345,900							
Total activo circulante	12,917,057	12,579,879	12,292,053	11,569,102	11,518,300	12,282,140	Total del pasivo circulante	46,745,161	46,981,491	47,123,288	46,957,858	47,288,719	48,210,404
Activo no circulante:													
Inversiones permanentes	353,728	353,728	353,728	353,728	353,728	353,728	Cuentas por pagar a largo plazo	2,087,273	2,087,273	2,087,273	2,087,273	2,087,273	2,087,273
Inmuebles, mobiliario y equipo	35,942,381	35,942,381	35,942,381	35,942,381	35,942,381	35,942,381	Pasivos financieros a largo plazo	38,124,876	38,124,876	38,124,876	38,124,876	38,124,876	38,124,876
Impuestos diferidos	3,501,369	3,501,369	3,501,369	3,501,369	3,501,369	3,501,369	Beneficio a empleados a largo plazo	4,383,384	4,383,384	4,383,384	4,383,384	4,383,384	4,383,384
Otros activos a largo plazo	43,839,019	43,839,019	43,839,019	43,839,019	43,839,019	43,839,019	Provisiones a largo plazo	1,964,032	1,964,032	1,964,032	1,964,032	1,964,032	1,964,032
							Otros pasivos a largo plazo	23,509	23,509	23,509	23,509	23,509	23,509
Total activo no circulante	83,636,497	83,636,497	83,636,497	83,636,497	83,636,497	83,636,497	Pasivo por arrendamiento largo plazo	25,202,869	25,202,869	25,202,869	25,202,869	25,202,869	25,202,869
							Impuestos diferidos largo plazo	77,358	77,358	77,358	77,358	77,358	77,358
							Total del pasivo no circulante	71,863,301	71,863,301	71,863,301	71,863,301	71,863,301	71,863,301
							Total del pasivo	118,608,462	118,844,792	118,986,589	118,821,159	119,152,020	120,073,705
							Capital social	3,025,558	3,025,558	3,025,558	3,025,558	3,025,558	3,025,558
							Resultados acumulados	-25,080,466	-25,653,373	-	26,083,598	-26,641,118	-27,022,781
							Total del capital contable	-22,054,908	-22,628,415	-	23,058,040	-23,615,560	-23,997,223
Total activo	96,553,554	96,216,376	95,928,550	95,205,599	95,154,797	95,918,637	Total pasivo y capital	96,553,554	96,216,376	95,928,550	95,205,599	95,154,797	95,918,637

Fuente: Elaboración propia.

Grupo Aeroméxico, S.A.B. de C.V.
Estado de Situación Financiera proyectado
Ejercicio 2022
(Miles de pesos)

Activo	Enero 2022	Febrero 2022	Marzo 2022	Pasivo y Capital Contable	Enero 2022	Febrero 2022	Marzo 2022
Activo circulante:							
Efectivo y equivalentes	1,965,267	1,340,122	1,055,333	Cuentas por pagar	18,218,873	18,053,442	2,646,891
Cuentas por cobrar	472,659	500,463	528,266	Pasivos acumulados e impuestos por pagar	19,485,280	19,485,280	2,762,351
Cuentas por cobrar partes relacionadas	103,713	103,713	103,713	Pasivo por arrendamiento corto plazo	6,660,618	6,660,618	6,660,618
Otras cuentas por cobrar	1,397,770	1,397,770	1,397,770	Beneficio a empleados a corto plazo	533,072	533,072	346,497
Inventarios	1,943,609	1,943,609	1,943,609	Provisiones	2,910,801	2,910,801	2,910,801
Gastos pagados por anticipado	345,900	345,900	345,900				
Total activo circulante	6,228,918	5,631,577	5,374,591	Total del pasivo circulante	47,808,644	47,643,213	15,327,158
Activo no circulante:							
Inversiones permanentes	353,728	353,728	353,728	Cuentas por pagar a largo plazo	2,087,273	2,087,273	-
Inmuebles, mobiliario y equipo	35,942,381	35,942,381	25,159,667	Pasivos financieros a largo plazo	38,124,876	38,124,876	3,855,381
Impuestos diferidos	3,501,369	3,501,369	3,501,369	Beneficio a empleados a largo plazo	4,383,384	4,383,384	2,849,200
Otros activos a largo plazo	43,839,019	43,839,019	43,839,019	Provisiones a largo plazo	1,964,032	1,964,032	1,964,032
Total activo no circulante	83,636,497	83,636,497	72,853,783	Otros pasivos a largo plazo	23,509	23,509	-
				Pasivo por arrendamiento largo plazo	25,202,869	25,202,869	25,202,869
				Impuestos diferidos largo plazo	77,358	77,358	77,358
				Total del pasivo no circulante	71,863,301	71,863,301	33,948,840
				Total del pasivo	119,671,945	119,506,514	49,275,998
				Capital social	3,025,558	3,025,558	62,615,158
				Resultados acumulados	-	33,263,999	-
				Total del capital contable	-	30,238,441	28,952,376
Total activo	89,865,415	89,268,074	78,228,373	Total pasivo y capital	89,865,415	89,268,074	78,228,373

Fuente: Elaboración propia.

Como resultado de las estrategias planteadas en el presente trabajo de investigación se obtienen los siguientes resultados de acuerdo con los Estados Financieros proyectados.

- A marzo de 2022 se tiene un EBITDA positivo de 1.15% después de que en junio de 2020 en los Estados Financieros históricos se tenía un EBITDA negativo de 151.09%.

- El apalancamiento financiero proyectado a marzo de 2022 es el 63% derivado de la reducción en los pasivos de la empresa.

- En marzo de 2022 se tiene proyectado una rotación de las cuentas por cobrar de ocho veces por año.

- Al 31 de marzo de 2022 la rotación de los activos fijos es de 16%, siendo esta superior a la que se tenía en junio de 2020, fecha en la cual la empresa dio inicio al procedimiento de Concurso Mercantil.

Con la información presentada se puede decir que la empresa es rentable, como se observa en el resultado del EBITDA, se tiene la capacidad operativa para generar beneficios económicos.

También se presenta que ha mejorado la estructura financiera, ya que como se puede ver el apalancamiento financiero ha disminuido respecto a la situación que se presentaba en junio de 2020.

Además, la operación de la empresa presenta mejores resultados considerando el comparativo de los resultados obtenidos en marzo 2022 respecto a junio de 2020, la rotación de cuentas por cobrar ha aumentado, así como la rotación de los activos fijos.

Capítulo IV. Conclusiones, Limitaciones, Recomendaciones y Futuras Investigaciones.

4.1. Conclusiones

Primera. El procedimiento de concurso mercantil es un recurso al que pueden acceder las personas físicas y las personas morales que han incumplido en las obligaciones con sus acreedores, el cual tiene como finalidad el logro de un convenio con la posibilidad de que la empresa realice una reestructuración y continúe con sus actividades económicas.

Segunda. La planeación financiera estratégica es importante debido a que permite establecer las acciones que se deben seguir para alcanzar los objetivos establecidos considerando la visión, misión y valores considerando el entorno interno y externo de la organización para gestionar la situación financiera de la empresa alineando los recursos de la empresa y midiendo el avance continuamente para realizar las correcciones necesarias de manera oportuna, así como mejorar la toma de decisiones.

Tercera. La planeación financiera estratégica es significativa para elaborar el plan de negocios y el plan financiero de las empresas que se encuentran en concurso mercantil, lo cual es una actividad del Conciliador en las Reglas de Carácter General de la Ley de Concursos Mercantiles.

Cuarta. El análisis de la situación de la empresa, así como la proyección de sus resultados hace posible que las empresas declaradas en concurso mercantil puedan definir estrategias que coadyuven a la consolidación de un convenio con sus acreedores.

Quinta. Las empresas que presentan insolvencia para cumplir con las obligaciones pueden realizar una reestructura financiera para que la entidad pueda continuar en operación mientras realiza la liquidación de sus deudas.

Sexta. Para el caso de Grupo Aeroméxico, S.A.B. de C.V. la Planeación Financiera Estratégica presenta los Estados Financieros Proyectados considerando los eventos futuros posibles para llegar a un convenio con los acreedores en el procedimiento de Concurso Mercantil. La información indicada proporciona elementos para determinar si a la empresa le es posible cumplir con sus obligaciones. En este sentido se puede decir que de acuerdo con el análisis realizado se observa que Grupo Aeroméxico, S.A.B. de C.V. puede hacer frente a sus obligaciones sin llegar a un procedimiento de quiebra.

Séptima. En el último capítulo se observa que por medio del análisis financiero se identificaron los principales problemas que tenía Grupo Aeroméxico para definir sus estrategias. La Planeación Financiera Estratégica presenta la reestructura de los pasivos, la mejora de la cobranza, la reducción del activo fijo utilizado, así como incremento en el EBITDA, aumento en la liquidez y mayor solvencia, lo cual es relevante para consolidar un convenio con los acreedores.

4.2. Limitaciones

Primera. Este trabajo de investigación presenta la Planeación Financiera Estratégica dentro del plan financiero de una empresa en concurso mercantil considerando la información financiera de Grupo Aeroméxico, S.A.B. de C.V., la cual fue afectada financieramente derivado de la pandemia del COVID-19., esta situación propició que la empresa considerará el Capítulo 11 de la Ley de Quiebras de los Estados Unidos. Para desarrollar el análisis se plantearon varios supuestos para realizar la propuesta de solución derivado de la falta de acceso a la información financiera real de la empresa.

Segunda. Para el desarrollo del caso práctico solamente se consideraron las principales herramientas de la Planeación Financiera Estratégica para cumplir con la extensión determinada en la normatividad para el trabajo de investigación que se realizó.

4.3. Recomendaciones

Primera. La Planeación Financiera Estratégica presenta información que puede coadyuvar para llegar a un acuerdo con los acreedores en un procedimiento de concurso mercantil por lo cual se recomienda al Conciliador apoyarse de ésta para realizar el Plan Financiero y el Plan de Negocios de las empresas.

Segunda. La Planeación Financiera Estratégica se presenta en empresas grandes; sin embargo, las pequeñas y medianas empresas requieren realizar una planeación de su futuro financiero, por lo tanto, se recomienda que se aplique la planeación financiera en estas organizaciones para alcanzar sus objetivos financieros, identificar oportunidades de inversión, establecer estrategias de financiamiento, así como realizar las correcciones necesarias de manera oportuna.

4.4. Futuras Investigaciones

Primera. La Planeación Financiera Estratégica tiene un campo muy amplio para futuras investigaciones. El presente trabajo de investigación se enfocó en empresas en concurso mercantil, por lo cual sería interesante analizar casos de otras empresas con situaciones financieras y jurídicas diferentes.

Segunda. En futuros trabajos de investigación se espera vincular la Planeación Financiera Estratégica con la valuación de la creación de valor para la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

ALAMA, E. Y MARTÍN DE CASTRO, G., *Fundamentos de Administración: teoría y práctica en el Perú y Latinoamérica*, Pearson, México, 2019.

ARIAS, R.T., *Derecho Mercantil*, Grupo Editorial Patria, México, 2016.

BRIGHAM, E.F. Y HOUSTON, J.F., *Fundamentos de Administración Financiera*, CENGAGE, México, 2020.

CONSEJO MEXICANO DE NORMAS DE INFORMACIÓN FINANCIERA. *Normas de Información Financiera*, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, México, 2022.

DÍAZ, M., *Presupuestos, Enfoque para la planeación financiera*, Pearson, Colombia, 2017.

DRUKER, P., HESSELBEIN, F y KUHL, J.S., *Las 5 claves de Peter Drucker*, Profit, 2016.

ESTUPIÑAN, R., *Análisis financiero y de gestión*, ECOE Ediciones, Colombia, 2020.

FAHEY, L. y NARAYANAN, V.K., *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*, West Publishing, Estados Unidos de Norteamérica, 1986.

GAITÁN, R. E., *Análisis financiero y de gestión*, ECOE Ediciones, Colombia, 2020.

GUTIÉRREZ, J. Y GUTIÉRREZ, D.F., *Planeación financiera y gestión de valor*, ECOE Ediciones, Colombia, 2018.

HUMPHREY, A.S., *SWOT analysis for management consulting*, SRI International, Estados Unidos de Norteamérica, 2005.

KAPLAN, R.S. y NORTON, D.P., *El cuadro de mando integral*, Gestión 2000, México, 2014.

MORALES, J.A. Y MORALES, A., *Crédito y cobranza. México*, Grupo Editorial Patria, México, 2014.

OSTERWALDER, A. Y PIGNEUR Y., *Generación de modelos de negocio*, Deusto, México, 2022.

QUEVEDO, I., *Derecho Mercantil*, Pearson Educación, México, 2008.

QUINTANA, E.A., *Concursos Mercantiles. Doctrina, Ley, Jurisprudencia*, Porrúa, México, 2020.

GONZÁLEZ, J.J. Y RODRÍGUEZ M.T., *Manual Práctico de Planeación Estratégica*, Ediciones Díaz de Santos, Colombia, 2019.

PORTER, M.E., *Estrategia Competitiva*, Patria, México, 2015.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, *Diccionario de la lengua española*, Espasa, España, 2016.

RINCÓN, C.A. Y NARVÁEZ, J.A., *Presupuestos Bajo Normas Internacionales de Información Financiera y Taxonomía Xbrl*, Ediciones de la U, Colombia, 2017

ROSS, S.A., *et al.*, *Finanzas Corporativas*, Mc Graw Hill, México, 2021.

ROSS, S.A., *et al.*, *Fundamentos de Finanzas Corporativas*, Mc Graw Hill, México, 2018.

VERMA, N., *Decision making style*. Global India Publications, India, 2016.

Wild, J.J., Subramanyam, K.R. y Halsen, R.F., *Análisis de Estados Financieros*, Mc Graw Hill, México, 2007

NORMATIVIDAD

Banco de México, Procedimiento para el cálculo y publicación del valor en moneda nacional de la unidad de inversión, publicado en el *Diario Oficial de la Federación* el 4 de abril de 1995.

Consejo de la Judicatura Federal, Acuerdo General 4/2022 del Pleno del Consejo de la Judicatura Federal, relativo a la creación, denominación e inicio de funciones de los Juzgados Primero y Segundo de Distrito en Materia de Concursos Mercantiles, así como su competencia, jurisdicción territorial, domicilio, reglas de turno, sistema de recepción y distribución de asuntos; a la oficina de correspondencia común que les prestará servicio; y que reforma el similar 3/2013, relativo a la determinación del número y límites territoriales de los circuitos judiciales en que se divide la República Mexicana; y al número, a la jurisdicción territorial y especialización por materia de los Tribunales de Circuito y de los Juzgados de Distrito, publicado en el *Diario Oficial de la Federación* el 4 de marzo de 2022.

Código de Comercio, publicado en el *Diario Oficial de la Federación* el 7 de octubre de 1889 con última reforma el 30 de diciembre de 2021.

Ley de Concursos Mercantiles, publicada en el *Diario Oficial de la Federación* el 12 de mayo de 2020 con última reforma el 11 de mayo de 2022.

Lineamientos de Supervisión de los Especialistas de Concursos Mercantiles publicado en el *Diario Oficial de la Federación* el 30 de mayo de 2022.

Reglas de Carácter General de la Ley de Concursos Mercantiles. *Diario Oficial de la Federación* el 1 de septiembre de 2022.