



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

**Efectos de la planeación financiera en microempresas incubadas  
en la Ciudad de México**

**Tesis**

Que para optar por el grado de

**Maestro en Finanzas**

Presenta:

**Sergio Infante Hernández**

Tutor:

**Doctora Blanca Tapia Sánchez**

**Facultad de Contaduría y Administración**

**Ciudad de México, enero de 2019**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



## Agradecimientos

A mi *alma mater*, la Universidad Nacional Autónoma de México, por el reto que representó la obtención del grado de maestría con el que forjé aún más mi carácter.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, por apoyarme a través de la beca nacional, así como la beca al extranjero con la que pude cursar estudios en la *Rochelle Business School*, Francia.

Al Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración de la Facultad de Contaduría y Administración (UNAM), por contar con un programa de estudios que enriqueció mis conocimientos en el área financiera.

A todos los doctores que me impartieron cátedra; a los coordinadores y jefes de áreas correspondientes, así como a mi tutora y a las sinodales que con sus recomendaciones enriquecieron mi investigación.

A mi familia y amigos que estuvieron conmigo en el transcurso de mis estudios y que siempre me dieron aliento y apoyo.



## Índice

Introducción .....	9
<b>CAPÍTULO I. Problemática de estudio y objetivos de la investigación .....</b>	<b>13</b>
1.1 Antecedentes .....	13
1.2 Situación actual .....	16
1.3 Las microempresas .....	23
1.4 Planteamiento del problema .....	30
1.5 Preguntas de investigación .....	32
1.6 Justificación .....	33
1.7 Objetivos de la investigación .....	35
1.8 Hipótesis de investigación .....	35
1.9 Matriz de congruencia .....	36
<b>CAPÍTULO II. El emprendedor y la planeación financiera .....</b>	<b>37</b>
2.1 El desempleo .....	37
2.2 La desigualdad .....	40
2.3 El emprendedor .....	43
2.4 El emprendimiento .....	48
2.5 La planeación financiera en las microempresas .....	52

<b>CAPÍTULO III. El emprendimiento y la incubación de microempresas en la Ciudad de México .....</b>	<b>69</b>
<b>3.1 El ecosistema emprendedor .....</b>	<b>69</b>
<b>3.2 Las incubadoras .....</b>	<b>75</b>
<b>3.3 Proceso de incubación .....</b>	<b>76</b>
<b>CAPÍTULO IV. Marco metodológico .....</b>	<b>81</b>
<b>4.1 Diseño de la investigación .....</b>	<b>81</b>
<b>4.2 Tipo de estudio y método .....</b>	<b>81</b>
<b>4.3 Variables .....</b>	<b>84</b>
<b>4.4 Población y muestra .....</b>	<b>89</b>
<b>4.5 Instrumentos .....</b>	<b>92</b>
<b>4.6 Relación matriz de congruencia y reactivos de la encuesta .....</b>	<b>94</b>
<b>4.7 Procedimientos .....</b>	<b>95</b>
<b>4.8 Análisis de confiabilidad .....</b>	<b>97</b>
<b>CAPÍTULO V. Análisis de resultados; conclusiones y líneas de investigación futuras .....</b>	<b>99</b>
<b>5.1 Análisis de resultados .....</b>	<b>99</b>
<b>5.2 Conclusiones y líneas de investigación futura .....</b>	<b>110</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>117</b>

<b>GLOSARIO</b> .....	129
<b>SIGLAS Y ACRÓNIMOS</b> .....	135
<b>ANEXOS</b> .....	137
<b>ANEXO A. Operacionalización de las variables</b> .....	139
<b>ANEXO B. Diseño de la encuesta</b> .....	147
<b>ANEXO C. Cálculo de alfa de Cronbach</b> .....	153





## **Introducción**

La presente investigación tuvo como finalidad analizar los efectos de la planeación financiera en la administración de microempresas que tuvieron un proceso de incubación en la Ciudad de México, con ello se observaron los efectos de ésta, se categorizaron y se identificaron los beneficios de las herramientas que integran la planeación financiera en las microempresas analizadas y se develaron los motivos por los cuales el emprendedor emplea la planeación financiera, para lo cual se aplicó una encuesta a los emprendedores estudiados.

Los hallazgos encontrados permiten tener mayor y mejor acercamiento en el ámbito de microempresas incubadas y la planeación financiera, al observar la utilidad de ésta última, la manera en que los emprendedores aplican los técnicas y herramientas.

Por otra parte, dichos resultados otorgan un esbozo acerca de la necesidad de mejoramiento de los programas de incubación, para integrarlos desde una perspectiva en donde no exista sólo un programa genérico para toda empresa, sino, distintos que ayuden respecto a los diversos contextos de los proyectos que se incuban, creando versátiles herramientas que puedan aportar una mejor base para la creación de empresas y sostenimiento de las mismas a través de los años.

En general, las conclusiones derivaron en reconocer que los emprendedores aun y cuando continúan empleando un nivel básico la planeación financiera, no sólo ha sido para el control de ingresos y egresos como se propuso en una de las hipótesis, sino que han alcanzado un paso más gracias al proceso de incubación que obtuvieron; además emplean la planeación financiera para concretar objetivos que los llevan a crecer su microempresa.

El Capítulo I plantea los antecedentes y contexto actual del emprendimiento, tanto a nivel mundial, como en nuestro país y en específico en la Ciudad de México; además se plantea el problema, los objetivos e hipótesis de la investigación.

El Capítulo II presenta los temas y problemáticas estudiadas por otros investigadores y se revisan las fuentes principales del contenido que conforma la base argumentativa del estudio; se desarrolla el marco teórico y conceptual de la investigación.

El Capítulo III aborda el fenómeno del emprendimiento en la Ciudad de México, así como las principales instituciones que apoyan al desarrollo del emprendimiento y presenta el proceso de incubación de empresas.

El Capítulo IV establece la metodología de la investigación aplicada, especificando las variables de análisis y el tipo de estudio implementado.

El Capítulo V presenta los resultados del estudio, aborda los efectos de la planeación financiera y su incidencia en las microempresas; se establecen las conclusiones del estudio y se proponen líneas de investigación para futuras investigaciones.



## **CAPÍTULO I. Problemática de estudio y objetivos de la investigación**

### **1.1 Antecedentes**

Durante más de tres décadas la economía mexicana ha estado estancada, con lo cual se contribuyó a la gran inestabilidad en factores económicos como Producto Interno Bruto (PIB), inversión y empleo, por una parte se ha implementado política económica para generar condiciones favorables a la inversión extranjera directa (IED) pero por otra parte se ha dejado de lado la creación de una estrategia interna para generar y garantizar el empleo, factor clave para que la población pueda acceder a oportunidades de crecimiento económico, profesional, laboral y personal que conlleven a un bienestar social, es decir, que derive en desarrollo económico.

De acuerdo con el diagnóstico realizado por el Fondo Nacional del Emprendedor se afirma:

México enfrenta un gran reto en materia de productividad. La evidencia teórica señala que la productividad total de los factores en la economía ha decrecido durante los últimos 30 años a una tasa promedio anual de 0.7%, insuficiente para sostener una economía en crecimiento.<sup>1</sup>

Actualmente la situación económica y política en que se encuentra nuestro país provoca que los empleos que genera el Estado o la iniciativa privada sean ínfimos

---

<sup>1</sup> Con base en Diagnóstico 2016 del Fondo Nacional Emprendedor. (31 de mayo de 2018). Instituto Nacional del Emprendedor (Inadem). Secretaría de Economía, México, 2016, p. 9. Recuperado de <https://goo.gl/tS9oBe>

con respecto a la cuantiosa población que no tiene sustento económico proveniente de una actividad laboral formal, con lo que se crea mayor desigualdad entre las personas, al no tener acceso a servicios que mantengan su calidad de vida en condiciones óptimas.

Por lo anteriormente descrito, aunado a la tendencia global de las nuevas generaciones por emprender, se han constituido escuelas de negocios, incubadoras de empresas, instituciones financieras y demás actores del ecosistema emprendedor, un poco del sector público, un tanto del sector privado, que, junto al tercer sector, coadyuvan para promover y en su medida, proveer de conocimientos, metodologías, financiamiento y demás herramientas a los emprendedores.

Se reconoce también la necesidad de un amplio sector de la población por obtener un ingreso constante ya sea porque quedaron desempleados de un momento a otro, no encuentran empleo, gustan de empoderarse o quieren innovar e impactar su entorno benéficamente, generando empleo digno para sí mismos, así como para su comunidad, a través de la creación e implementación de un proyecto de inversión, es decir, emprendiendo.

Al respecto Morales<sup>2</sup> menciona que los proyectos de inversión “comprenden los cálculos y planes, así como la proyección de asignación de recursos financieros, humanos y materiales con la finalidad de producir un satisfactor de necesidades humanas.”, es decir, creando una microempresa. En este concepto, ya se vislumbra que para el desarrollo de la microempresa habrá una planeación financiera.

Como se ha planteado, por una parte, existe la necesidad en la vida actual, tan dinámica, globalizada y deteriorada económicamente, que las personas generen emprendimientos, es decir formalicen su idea de negocio estableciendo su microempresa, y por otra, se sabe el contexto general en que lo inician, es decir, sin tener mayor conocimiento de metodologías para establecer su modelo de negocio.

Una vez que establecen su proyecto determinan a quién le venderán, qué producto y/o servicio y cómo éste generará valor para su empresa, luego entonces, diseñan su plan de negocios, en el cual, además de realizar el estudio administrativo, mercadológico, técnico y ambiental, también deberán analizar financieramente a su proyecto y conocer con precisión cuánto es el capital requerido para iniciar operaciones, con ello conocer el monto que tendrían que solicitar en préstamo y las opciones de financiamiento más convenientes.

---

<sup>2</sup> Con base en Arturo Morales y José Antonio Morales, *Proyectos de inversión*. Mc Graw Hill, 2009, p. 9



Otras de las actividades del emprendedor serán las de costear sus productos y/o servicios para asegurar que se fijan de manera adecuada los márgenes de ganancia y precios para solventar tanto los costos de la operación y producción; analizar en qué momento obtienen su punto de equilibrio y con ello hacer eficiente la aplicación de los recursos; conocer si obtendrán ganancias y cuánto; cómo determinar si ese modelo de negocio será rentable y con ello proyectar la obtención de utilidades para reconocer el tiempo del retorno de la inversión y llegado el momento, reinvertir el remanente para hacer crecer a la empresa, así como determinar la tasa de descuento para los flujos de efectivo y los riesgos inherentes al proyecto e implementar la administración, control y disminución de los mismos.

## **1.2 Situación actual**

La estadística<sup>3</sup> en el mundo muestra, por ejemplo, que en España el 80% de las empresas quiebra en los primeros cinco años y, en Estados Unidos, las empresas tienen un promedio de vida de seis años, mientras que el 30% no logra cumplir su tercer año de operaciones. En Latinoamérica la situación es parecida: en Argentina sólo el 7% de los emprendimientos llega al segundo año de vida y, en Chile, 25% de las empresas desaparecen en el primer año.

---

<sup>3</sup> Datos obtenidos de Guillermo Velázquez, *¿Las pequeñas y medianas empresas mexicanas requieren aplicar diagnósticos organizacionales?* Mundo siglo XXI, 13, 2008, pp. 73-90.

En México el 75% de las nuevas empresas cierran después de los dos años de iniciadas las operaciones, y entre abril de 2009 y mayo de 2012, por cada cien establecimientos existentes, veintidós cerraron y veintiocho iniciaron actividades, aproximadamente. Como se observa el índice de sobrevivencia es bajo, esto debido al fracaso del emprendimiento.

Lo que se reconoce con los datos anteriores es que los emprendedores que se arriesgan a iniciar una microempresa tienen pocas oportunidades de un rápido crecimiento, ni mencionar una estabilidad que los lleve a un posicionamiento en el mercado y se establezcan para continuar su crecimiento a mediano y largo plazo.

El fenómeno se presenta alrededor del mundo como una constante, por una parte, los propios dueños de las microempresas atribuyen su fracaso al entorno económico que los rodea, así como a los efectos políticos y sociales de sus países de origen, por otra, los expertos consideran que los dueños de dichas microempresas no tienen ciertas habilidades desarrolladas para la óptima administración del emprendimiento.

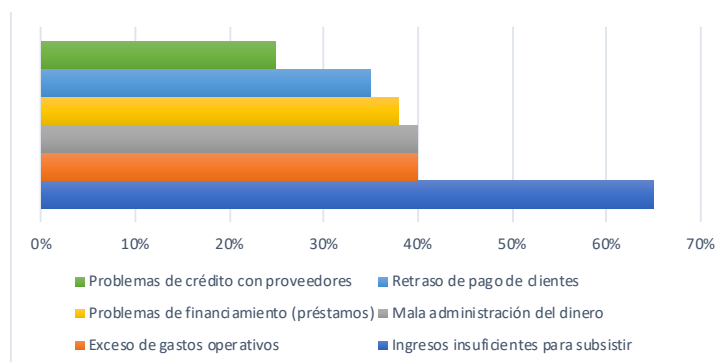
De acuerdo con el *Failure Institute*<sup>4</sup>, en México, las empresas fracasan a una tasa del 65% por cuestiones relativas al área de las finanzas, en específico se observa

---

<sup>4</sup> Datos obtenidos de: Failure Institute, (abril 2017), *Why do entrepreneurs fail in Mexico?* Recuperado de <https://goo.gl/8Gk16s>. Abril de 2017.

que, en ese rubro, el 40% de las incidencias está relacionada con la mala administración del dinero, así como exceso de gastos operativos, temas que están estrechamente relacionados a la falta de una planeación financiera. En la gráfica 1 se observan las causas de fracaso relacionadas con el área de finanzas.

**Gráfica 1** Causas de fracaso relacionadas con el área de finanzas



**Fuente:** Failure Institute, *Why do entrepreneurs fail in Mexico?* Recuperado de <https://goo.gl/8Gk16s>. Abril de 2017.

El fracaso deviene por un incremento del riesgo que implica todo proyecto de inversión. Jorion<sup>5</sup> menciona que el riesgo puede ser definido como la volatilidad de los flujos financieros no esperados, generalmente derivada del valor de los activos o los pasivos. Las empresas están expuestas a tres tipos de riesgos: de negocios, estratégicos y financieros.

---

<sup>5</sup> De acuerdo con Philippe Jorion, *Valor en riesgo*. Limusa Noriega editores, p. 23.

El riesgo financiero se refiere a la probabilidad de ocurrencia de un evento que tenga consecuencias financieras negativas para una organización. Es decir, si se identifica en tiempo y forma el riesgo, éste se puede administrar y, eventualmente, disminuir, ocasionando que la microempresa sobreviva más allá de los dos años respecto a lo que indica la estadística nacional.<sup>6</sup>

Las principales causas generales de fracaso de los negocios en México, según un estudio<sup>7</sup> realizado por el Instituto de emprendimiento Eugenio Garza Lagüera, del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) se debe, en orden de importancia, a las siguientes cinco:

1. Ingresos insuficientes para subsistir (65%). “No tener más que el financiamiento justo para hacer frente a la operación mensual.”
2. Falta de indicadores (48%). “Faltó claridad en los objetivos del negocio, por y para qué trabajábamos, además de los rendimientos requeridos y esperados.”
3. Falta de proceso de análisis (44%). “Era mi primer negocio y, aunque en teoría conocía muchas cosas por la universidad y mis otros trabajos, es muy distinto ser empleado a ser cien por ciento responsable de tu propio

---

<sup>6</sup> Con base en Javier Rodríguez, *Los principales riesgos de una Pyme*. Recuperado de: <https://goo.gl/2xDX4C>. Abril de 2017

<sup>7</sup> Datos obtenidos de Diego Olavarría, Lilian López Camberos, Nicko Nogués y Tatiana Maillard, *El libro del fracaso*, 2014, 1ª. Edición, Offset Rebosan, p. 141.

negocio. Hoy pondría más atención en elaborar un plan de negocios a conciencia.”

4. Planeación deficiente (44%) “Falta de planeación. Falta de experiencia como directora. Falta de visión empresarial.”
5. Problemas en la ejecución (43%) “Creo que nos dedicamos demasiado a planear, pero nunca salimos a comprobar si nuestras hipótesis también eran lógicas para el cliente final.”

Cabe hacer énfasis que la causa número uno de fracaso se debe a los ingresos insuficientes para subsistir, con un 65%<sup>8</sup>, esto porque el común denominador para el emprendimiento es, por una parte, aquella persona que ha perdido su empleo y se encuentra en edad adulta con lo que aminora su inmediata contratación y por otra, la persona joven, con pocos estudios; en ambos casos, al inicio de la concepción de la idea, no disponen de capital para invertir en el proyecto.

En este mismo estudio, se identificaron 41 razones de fracaso, que se organizaron en 22 grupos y éstos a su vez, en 6 temáticas, las cuales se muestran en la tabla 1.

---

<sup>8</sup> *Ídem*

**Tabla 1** Temáticas que inciden en el fracaso de los emprendimientos

Temática	Nivel de incidencia en el fracaso
Finanzas	40%
Administración	34%
Mercadotecnia	29%
Recursos humanos	20%
Factores externos	19%
Aspectos técnicos	13%

**Fuente:** Diego Olavarría, Lilian López Camberos, Nicko Nogués y Tatiana Maillard, *El libro del fracaso*, 2014, 1ª. Edición, Offset Rebosan, p. 148.

En la tabla 1 se observa que el factor específico que más incide en el fracaso del emprendimiento es el relacionado con las finanzas, para aclarar a qué se refiere este tópico, se evaluaron evidencias específicas de esta área con lo que Olavarría, López, Nogués y Maillard<sup>9</sup> identificaron, en orden de importancia, los conceptos referidos como causal de fracaso por falta de conocimiento financiero, como lo son:

- ingresos insuficientes para subsistir,
- exceso de gastos operativos,
- mala administración del dinero,
- problemas de financiamiento,
- retraso de cobro en cartera y
- problemas de crédito con sus proveedores.

---

<sup>9</sup> Diego Olavarría, (2014), *op. cit.*, p. 149.

Lo anterior indica que el emprendedor al que estudiaron no tiene las habilidades para administrar financieramente a su microempresa. Ahora, en cuanto a los actores que buscan impulsar la cultura emprendedora y con ello apoyar la creación de empresas, se encuentran:

- El gobierno de México quien ha creado recientemente el Instituto Nacional del Emprendedor (Inadem).
- La iniciativa privada como lo es el Tecnológico de Monterrey ha creado el instituto de Emprendimiento Eugenio Garza Lagüera, que desde su fundación se ha dedicado a renovar el modelo educativo del emprendimiento.
- El tercer sector no se queda atrás, es decir, las organizaciones sin fines de lucro que buscan un impacto o beneficio social; basta con revisar el caso de Fundación ProEmpleo DF, institución que, desde hace poco más de veinte años, se ha consolidado como referente en el ecosistema emprendedor, teniendo en su modelo de negocio, un plan integral para la incubación o mejora de la empresa.

Por lo anterior, Lascuráin<sup>10</sup> expresa: “Existen un sinnúmero de actores clave del ecosistema que todos los días trabajan para apoyar e impulsar casos de éxito que todos buscamos.”

### **1.3 Las microempresas**

Hoy en día se ha llegado a una generalización del término microempresa y se suele escuchar que es aquella unidad económica unipersonal, es decir que una persona física es quien ejerce la creación, planeación, ejecución y control de la misma, pero cabe destacar que en realidad podemos observar características específicas para aclarar el término el cual es base del presente estudio que se llevó a cabo.

De acuerdo con la estratificación de empresas realizada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), las microempresas son las unidades económicas que se encuentran en todos los sectores de negocio y cuentan con un rango de número de trabajadores de hasta 10 personas, con un monto de ventas anuales en un tope máximo de 4 millones de pesos mexicanos.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> De acuerdo con Pablo Lascuráin, *¿A dónde va el emprendimiento en México?* Revista Forbes México. Recuperado de: <https://goo.gl/kDydNN>. Marzo, 2015, párr. 16.

<sup>11</sup> Datos obtenidos de Censos económicos 2014. INEGI, 2015. Recuperado de: <https://goo.gl/obJKtm>. Abril de 2017.



La tabla 2 muestra la estratificación de empresas de acuerdo al personal ocupado:

**Tabla 2** Estratificación según personal ocupado

	Manufactura	Comercio	Servicio
Micro	1 – 10	1 – 10	1 – 10
Pequeña	11 – 50	11 – 30	11 – 50
Mediana	51 – 250	31 – 100	51 – 100

**Fuente:** Creación propia a partir de datos de Censos económicos 2014. INEGI, México, 2015. Recuperado de: <https://goo.gl/obJKtm>. Junio 2017.

De acuerdo con el INEGI<sup>12</sup>, para el 2014 se observaron que las microempresas representaban el 94.3 % de los establecimientos, con un promedio de cinco personas ocupadas por establecimiento y éstos generaron 4 de cada 10 puestos de trabajo aunque sólo aportaron la décima parte de la producción bruta total, siendo el principal giro<sup>13</sup>, respecto al personal ocupado, el de servicios con un 35.8 %, enseguida el de comercio con 29.6 % y en tercer sitio, manufactura con 23.5 %.

Un aspecto importante, es que el dueño de la microempresa suele trabajar en la misma, es decir, el emprendedor es a la vez empleado de la unidad económica y con lo anterior, se define a la microempresa como una entidad económica, con un límite de facturación anual y de número de empleados, en donde el propio

---

<sup>12</sup> INEGI, (2014), *op. cit.*

<sup>13</sup> El INEGI contempla dentro de los sectores económicos a nueve giros.

emprendedor, es decir, el creador de la microempresa es a la vez empleado de la misma.

De igual manera se suele observar que dentro del concepto pyme<sup>14</sup> se integran a las microempresas, desde esta perspectiva existen algunos autores que reconocen que dicho grupo de pequeñas y medianas empresas, incluidas las microempresas, son las responsables de buena parte de los empleos generados en las economías, al respecto Borbón<sup>15</sup> señala:

Estas empresas son de gran importancia para el desarrollo de todas las economías del planeta, en México esta importancia se demuestra: con el hecho de que más del 95% de las empresas en el país son micro, pequeñas y medianas y proporcionan más de la mitad de todos los empleos a nivel nacional.

Dentro de otros documentos revisados, se observa la siguiente constante que menciona Borbón<sup>16</sup>: “Las pymes iniciaron como: una opción al desempleo, surgidas sin planeación y sin financiamiento”. Aquí se hace énfasis a la falta o nula planeación para desarrollar y llevar a cabo el emprendimiento, como se ha

---

<sup>14</sup> Acrónimo para referirse a la pequeña y mediana empresa.

<sup>15</sup> Con base en Juan Borbón Gracia, Pauline Meza García y Francisco Espinoza Morales, *El impacto de la pequeña empresa en el desarrollo de la economía regional*. Revista de investigación académica sin frontera. División de ciencias económicas y sociales. Número 13, año 5, abril – junio 2012, p. 5. Recuperado de: <https://goo.gl/EvFmvY>. Junio de 2017.

<sup>16</sup> *Ibidem*, p. 4.

mencionado, el emprendedor que regularmente por necesidad tiene que emprender, lo hace sin instrucción ni capacitación alguna, por lo cual existen factores determinantes dentro de la planeación financiera que se manifiestan en el desarrollo de la microempresa que determinan en cierto modo el futuro de la misma.

Para continuar con el crecimiento y buen funcionamiento de un emprendimiento, es necesario contar con conocimientos básicos sobre administración para tomar las decisiones correctas. En este aspecto, los emprendedores que llegan a concluir un proceso de acompañamiento a través de una incubadora de empresas, aminoran los riesgos de emprender sobretodo cuando no cuentan con conocimientos en administración de negocios y planeación financiera.

Siendo entonces que la importancia de las microempresas es relevante para la economía de México, se analizan a éstas, desde una perspectiva cualitativa, en la que el estudio arroje información útil para la comprensión del desarrollo del día a día en las mismas.

De acuerdo con el diagnóstico del Fondo Nacional del Emprendedor, en el año de 2016, el perfil de las microempresas en México respecto a características socioeconómicas y demográficas identificadas, así como sus particularidades lo observamos en la tabla 3.

**Tabla 3 Perfil de las microempresas en México**

Financiamiento	Capital humano	Técnicas	Ambiente de negocios	Capital fijo y de trabajo
* El 86% promedio inició operaciones con recursos propios, familiares y de amigos. Sólo el 8% comenzó a operar con financiamiento bancario.	* Emplean 8.6 millones de trabajadores, 54% hombres, 46% mujeres.	* 47% acude a los servicios de un contador para llevar la contabilidad.	* El 59% se concentra en la Región Centro y Sur-Sureste.	* Sólo el 25% utiliza equipo de cómputo para el desarrollo de sus actividades.
* El 11% acepta tarjetas de crédito y débito como forma de pago.	* 11% impartieron capacitación.	* 47% soluciona los problemas en el proceso de producción pero no realizan acciones posteriores.	* El 34% inició operaciones para mejorar o complementar su ingreso familiar. Otro 34% porque deseaba ser independiente.	* Sólo el 26% utiliza internet.
* El promedio del monto máximo que recibirían para solucionar alguna cuestión urgente es de \$ 48,373 MXP.	* Gastan \$1, 665.91 MXP en capacitación por empleado.	* No participan mediante contratos en cadenas productivas.	* El 85% desea que su negocio crezca.	* 44% invierte en adquisición de maquinaria y equipo y 42% en bienes inmuebles, transporte, mobiliario, equipo de oficina, etc.
* El 40% no aceptaría un crédito por ser caro.	* Capacitan más mujeres que hombres (53% versus 47%).	* Ninguna de las encuestadas es proveedora del gobierno.	* El 15% que no desea que crezca es debido a la inseguridad, complicaciones administrativas, más impuestos y están satisfechos.	
	* No imparten capacitación porque consideran que el costo es elevado y los conocimientos son elevados.	* 17% cuentan con alguna certificación.	* Los principales problemas que enfrentan: falta de crédito, competencia de empresas informales y baja demanda de productos.	
	* El 51.8% de los trabajadores cuenta con educación básica y 15% con educación superior.	* El 65% no cuenta con indicadores de desempeño.	* Utilizan el 75% de su consumo en materia prima y artículos para revender.	

**Fuente:** Diagnóstico 2016 del Fondo Nacional Emprendedor. Instituto Nacional del Emprendedor (Inadem). Secretaría de Economía, México, 2016. Recuperado de <https://goo.gl/tS9oBe>. Agosto 2017.

En el Diagnóstico que realizó el Fondo Nacional del Emprendedor, se lee lo siguiente: “La mayoría de los empresarios mexicanos comienzan sus negocios con limitados conocimientos en cuanto a la puesta en marcha y en términos de habilidades gerenciales.”<sup>17</sup>

De igual modo en la vida escolar de los emprendedores no se les ha inculcado habilidades acerca de cómo administrar una microempresa, la mayoría de ellos evalúan a través de corazonadas. También en cuanto al control de las operaciones, los emprendedores no llevan registros contables, no realizan planeaciones que coadyuven a las áreas funcionales y a su vez a los objetivos trazados desde el inicio de operaciones.

Con respecto a este tópico, el Diagnóstico del Fondo Nacional del Emprendedor, menciona: “Esta falta de conocimiento es una barrera para la supervivencia de las empresas y puede ser uno de los factores de la predominancia de las microempresas (OCDE 2016).”<sup>18</sup>

Regularmente las investigaciones se centran en analizar cuestiones referentes a datos económicos y de gestión empresarial, “En los diagnósticos y conclusiones generales aparecen como problemas significativos: deficiencias en la gestión,

---

<sup>17</sup> Con datos de Diagnóstico 2016 del Fondo Nacional Emprendedor. Instituto Nacional del Emprendedor (Inadem). Secretaría de Economía, México, 2016, p. 22. Recuperado de <https://goo.gl/tS9oBe>. Agosto 2017.

<sup>18</sup> *Ídem*

problemas de falta de asociatividad, influencias negativas de las variables del entorno y la falta de crédito y apoyo gubernamental.”<sup>19</sup>

Para el año 2016, de acuerdo con el diagnóstico del Fondo Nacional Emprendedor,<sup>20</sup> existían 150,806 microempresas en México, en específico la Ciudad de México contaba con 16,219 microempresas (10.75 % del total nacional), sólo seguida por Jalisco con 13,316 (8.83 % del total nacional) y Nuevo León con 11,251 (7.46 % del total nacional), de ahí la importancia de investigar en la Ciudad de México a un grupo de ellas que realizaron su incubación; en la tabla 4 se presenta la integración de microempresas.

**Tabla 4** Integración de microempresas en las tres entidades principales de México

Entidades	Cantidad absoluta de microempresas	Cantidad relativa de microempresas
<b>A nivel nacional</b>	<b>150,806</b>	<b>100 %</b>
Ciudad de México	16,219	10.75 %
Jalisco	13,316	8.83 %
Nuevo León	11,251	7.46 %

**Fuente:** Elaboración propia con datos del *Diagnóstico 2016* del Fondo Nacional Emprendedor. Instituto Nacional del Emprendedor (Inadem). Secretaría de Economía, México, 2016, p. 22. Recuperado de <https://goo.gl/tS9oBe>. Agosto 2017.

<sup>19</sup> Con base en Zapata Guerrero, E. (2004). *Las PyMES y su problemática empresarial. Análisis de casos*. Revista Escuela de Administración de Negocios, núm. 52, septiembre-diciembre, 2004, pp. 119-135 Universidad EAN Bogotá, Colombia, p. 120. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20605209>. Agosto 2017.

<sup>20</sup> Datos obtenidos del Diagnóstico 2016 del Fondo Nacional Emprendedor, *op. cit.*

#### **1.4 Planteamiento del problema**

El emprendimiento en México ha tenido un crecimiento exponencial en la última década, sobre todo desde la creación de Instituto Nacional del Emprendedor (Inadem) por parte del gobierno federal en el año 2012; se ha tenido demasiada difusión pero no se ha concretado un ecosistema en el cual el emprendedor pueda desarrollarse a través de un programa que le otorgue seguimiento desde que ha concebido la idea, desarrolle el modelo de negocio, elabore el plan de éste, reciba consultoría y capacitación en diversas áreas de negocios, implemente herramientas, se le apoye en búsqueda de financiamiento e inicie las operaciones regulares de su emprendimiento.

En esa propuesta de modelo ideal de apoyo al emprendedor, la etapa de la creación del plan de negocios, implica un estudio financiero donde, de manera conjunta con un consultor o asesor especializado en el área de finanzas, el emprendedor aprende a implementar una planeación financiera en su microempresa, es en esta etapa donde el emprendedor comienza a aplicar las herramientas y técnicas que integran la planeación financiera, misma que el emprendedor desarrolla y suele emplear al inicio de las operaciones en su microempresa; son a esos emprendedores a los que se estudió en la presente investigación con el fin de conocer los efectos de la planeación financiera en la administración de las microempresas, puesto que se habla del aporte que la misma

ofrece a los emprendedores pero no se ha identificado los efectos en microempresas incubadas en la Ciudad de México.

De acuerdo a la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Enaproce) 2015<sup>21</sup>, del total de estas empresas analizadas en la mencionada encuesta, el 97% pertenecen a microempresas, de las cuales el 65% no monitorea sus indicadores de desempeño y el 38.4% de ellas, cuando inician sus operaciones, llevan sus registros contables en cuadernos, además de que el 88.5% de ellas, no capacita a su personal, principalmente porque los emprendedores mencionan tener el conocimiento y habilidades adecuados para hacerlo por cuenta propia.

Los resultados de la Enaproce señalan que las principales causas por la que las mipymes no proporcionan capacitación a sus trabajadores son las siguientes:

- Consideran que el conocimiento y las habilidades técnicas son adecuadas.
- Creen que la capacitación tiene un costo elevado.
- Consideran que se interrumpe la producción.
- Creen que no hay beneficios palpables.
- No encontraron capacitadores.

---

<sup>21</sup> Datos obtenidos de Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Enaproce) 2015. Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, México, 2016. Recuperado de <https://goo.gl/6QCQ2y>. Septiembre 2017.



Lo anterior implica que los emprendedores que inician sus emprendimientos lo hacen suponiendo que tienen las habilidades para llevarlo a cabo, esto se puede confirmar asumiendo que los responsables de los proyectos ingresan a una incubadora para actualizar dichas habilidades con el fin de transmitir las a sus colaboradores y no con la plena convicción de que es el propio emprendedor quien necesita aprenderlas y desarrollarlas.

Si bien en la mayoría de las incubadoras de empresas aplican una metodología que ayuda a potencializar las habilidades del emprendedor, cabe resaltar que aun y con ello se siguen teniendo algunos tropiezos en cuanto inician operaciones, es por lo que se analizaron los efectos de la implementación de la planeación financiera en las microempresas y se observó la utilidad que incide en los proyectos.

### **1.5 Preguntas de investigación**

Para tratar de resolver el problema de la investigación se cuestionó lo siguiente:

- ¿Cuál es la utilidad de la planeación financiera en la administración de las microempresas incubadas en la Ciudad de México?
- ¿Cuáles son las herramientas principales de la planeación financiera que emplean las microempresas incubadas en la Ciudad de México?
- ¿Cuál es el objetivo primordial del emprendedor al implementar una planeación financiera?

## **1.6 Justificación**

El contexto en el cual los emprendedores deben iniciar su microempresa es en diversos aspectos incierto, desde el básico hecho de tener que plantear un modelo de negocio con una propuesta de valor susceptible a cierto mercado hasta el hecho de no contar con información para saber en dónde podrían obtener la debida formación para administrar su emprendimiento, ni mencionar el factor del financiamiento para el proyecto, aun y con ello, existen algunos emprendedores que son apoyados para tales efectos, en párrafos anteriores se establecieron los diferentes actores que los apoyan de alguno u otro modo.

Dentro de las áreas de oportunidad que los emprendedores tienen por mejorar, es el desarrollo de una planeación financiera que puedan implementar para iniciar su microempresa y tener un adecuado control del recurso económico, por lo que el problema a observar en esta investigación es la manera en que los emprendedores aplican la planeación financiera y los efectos que la misma ha tenido en sus emprendimientos.

Teniendo en cuenta el contexto promedio de un emprendedor que desea establecer una microempresa, la mayoría de ellos no tiene acceso a un acompañamiento profesional que le ayude no solo a controlar factores de la puesta en marcha de la misma, sino, también coadyuve a aminorar el riesgo y planificar su proyecto, por ello y como se ha mencionado, encontramos incubadoras en la Ciudad

de México que apoyan a este objetivo, en éstas, el emprendedor aprende a desarrollar el plan de negocios así como a estructurar las diferentes áreas funcionales en las que deberá empeñarse para potencializar su proyecto y llegado el momento, iniciar las operaciones con su microempresa.

No obstante que los tres sectores<sup>22</sup> han impulsado la cultura emprendedora, el reto de apoyar la creación de empresas es cada vez mayor, pues demanda consideraciones que antes no existían dentro del modelo tradicional para emprender, por lo que se reconoció la necesidad realizar un estudio que otorgara una nueva perspectiva acerca de la relación de los emprendedores y el área financiera, materia de estudio en la presente investigación y que ésta podrá coadyuvar a reconocer los conocimientos y aplicaciones que el emprendedor tiene acerca de la planeación financiera para con ello integrar mejores programas de incubación respecto al área financiera y aunado a esto, los consultores podrán reconocer de mejor manera las necesidades que tienen por resolver en las microempresas.

---

<sup>22</sup> Se hace referencia al sector público, al sector privado y al tercer sector, el cual incluye a organizaciones de la sociedad civil y en general organizaciones no gubernamentales (ONG).

## **1.7 Objetivos de la investigación**

**General:** Analizar la utilidad de la planeación financiera en la administración de las microempresas incubadas en la Ciudad de México.

**Específico<sub>1</sub>:** Identificar las herramientas principales de la planeación financiera que emplean las microempresas incubadas en la Ciudad de México.

**Específico<sub>2</sub>:** Identificar el objetivo primordial del emprendedor al implementar una planeación financiera.

## **1.8 Hipótesis de investigación**

**HP:** La principal utilidad de la planeación financiera en la administración de las microempresas incubadas en la Ciudad de México es para lograr sus objetivos.

**HS<sub>1</sub>:** Las principales herramientas de planeación financiera que emplean los emprendedores son: costeo de productos y/o servicios; presupuesto de ventas y presupuesto de costos.

**HS<sub>2</sub>:** El objetivo primordial del emprendedor al implementar una planeación financiera es solo controlar los ingresos y egresos.

## 1.9 Matriz de congruencia

A partir del establecimiento de las preguntas, objetivos e hipótesis de la investigación se integró la tabla 5 en la que se observa la congruencia entre los conceptos mencionados.

**Tabla 5** Matriz de congruencia entre preguntas, objetivos e hipótesis de la investigación

Preguntas	Objetivos	Hipótesis
<b>PP:</b> ¿Cuál es la utilidad de la planeación financiera en la administración de las microempresas incubadas en la Ciudad de México?	OG: Analizar la utilidad de la planeación financiera en la administración de las microempresas incubadas en la Ciudad de México.	HP: La principal utilidad de la planeación financiera en la administración de las microempresas incubadas en la Ciudad de México es para lograr sus objetivos.
<b>PS<sub>1</sub>:</b> ¿Cuáles son las herramientas principales de la planeación financiera que emplean las microempresas incubadas en la Ciudad de México?	OE <sub>1</sub> : Identificar las herramientas principales de la planeación financiera que emplean las microempresas incubadas en la Ciudad de México.	HS <sub>1</sub> : Las principales herramientas de planeación financiera que emplean los emprendedores son: costeo de productos y/o servicios; presupuesto de ventas y presupuesto de costos.
<b>PS<sub>2</sub>:</b> ¿Cuál es el objetivo primordial del emprendedor al implementar una planeación financiera?	OE <sub>2</sub> : Identificar el objetivo primordial del emprendedor al implementar una planeación financiera.	HS <sub>2</sub> : El objetivo primordial del emprendedor al implementar una planeación financiera es solo controlar los ingresos y egresos.

**Fuente:** Matriz de congruencia. Elaboración propia con base en María Hortensia Lacayo Ojeda. Material obtenido de Juárez, Jorge. "Seminario de investigación en Ciencias de la Administración". Posgrado FCA, UNAM, Ciudad Universitaria, CDMX, semestre enero – junio de 2017.

## **CAPÍTULO II. El emprendedor y la planeación financiera**

Considerando el entorno económico que en México impera, en el cual se han desarrollado diversas políticas económicas tanto por el desarrollo propio del país como por los cambios en la política económica alrededor del mundo, aún se observan grandes problemas económicos, sociales, educativos, etc., mismos que causan, regularmente, que los ciudadanos tomen la decisión de emprender.

Dentro de los grandes problemas económicos que regularmente atañen a nuestro país, encontramos:

### **2.1 El desempleo**

Alrededor del mundo una de las constantes es el desempleo, ya sea a causa de inadecuadas políticas económicas implementadas por los estados, que afectan al sistema económico que rige en la gran mayoría de naciones, es decir, el capitalismo, ya sea por la falta de inversión nacional o extranjera o por la combinación de ambas. El problema se agrava sobre todo en países en vías de desarrollo o subdesarrollados, en donde no se toman en cuenta derechos básicos de los ciudadanos como la libertad de expresión, integración de género, mucho menos, el derecho a una calidad de vida derivada de un empleo digno.

En Europa, a pesar de los esfuerzos, la tasa de desempleo durante la primera década del siglo XXI osciló en promedio en 7.4 %<sup>23</sup> y en México para el primer trimestre del 2012, se situaba en 5.1%, una tasa que, si bien disminuyó con respecto al año 2009, no alcanzó a disminuir a un nivel pre-crisis.<sup>24</sup>

En el reporte *OECD Employment Outlook* del año 2018, se manifiesta que la tasa de desempleo en México disminuyó a 3.4% en el último trimestre de 2017, justo por debajo del nivel de crisis y casi dos puntos porcentuales por debajo del promedio de los países miembros de la OCDE<sup>25</sup>. Aun con esta disminución, en el reporte se puede leer lo siguiente:

Sin embargo, esta baja tasa de desempleo refleja en parte la falta de un sistema de seguro de desempleo y la alta incidencia del empleo informal. Más de la mitad de los empleados y trabajadores por cuenta propia están empleados informalmente.<sup>26</sup>

---

<sup>23</sup> Con datos de Publicaciones de la DG Empresa. (2003). *El espíritu empresarial en Europa*, (archivo en PDF). Comisión de las comunidades europeas, p. 10. Recuperado de: [www.oei.es/historico/etp/green\\_paper\\_final\\_es.pdf](http://www.oei.es/historico/etp/green_paper_final_es.pdf). Octubre 2017.

<sup>24</sup> Datos obtenidos de OECD (2012). *OECD Employment Outlook 2012*, OECD Publishing, Paris, p. 1. Recuperado de: [https://doi.org/10.1787/empl\\_outlook-2012-en](https://doi.org/10.1787/empl_outlook-2012-en). Octubre 2017.

<sup>25</sup> Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), organización fundada en 1961 que agrupa a 35 países; su misión es promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas alrededor del mundo. Octubre 2017.

<sup>26</sup> Con base en OECD (2018). *OECD Employment Outlook 2018*, OECD Publishing, Paris, p. 1. Recuperado de: [https://doi.org/10.1787/empl\\_outlook-2018-en](https://doi.org/10.1787/empl_outlook-2018-en). Octubre 2107

Esto implica que, si bien la tasa de desempleo ha disminuido, no así el empleo informal de donde suelen derivar los emprendimientos informales, de hecho se calcula que la economía informal para el año 2016, alcanzó establecerse en un 22.6% del Producto Interno Bruto<sup>27</sup>; como se había planteado, las microempresas son creadas por necesidad más que por el gusto de emprender, con todo y las deficiencias técnicas y de habilidades que ello implica.

Ahora, en un estudio de la OCDE de noviembre de 2017, respecto a México, se observa: “Si bien la tasa de empleo aumentó 1 punto porcentual en la década pasada, los ingresos reales experimentaron poca mejora sostenida durante el mismo periodo.”<sup>28</sup>

Esto ha ocasionado que los empleos informales sean cada vez más recurrentes, también en Gollás<sup>29</sup> podemos leer: “El desempleo abierto, o el que está disfrazado de empleo, así como el subempleo, son conceptos parecidos que se usan para referirse a personas que trabajan poco y que tienen baja productividad e ingreso.”

Demasiadas personas en México se encuentran en alguna de esas categorías antes mencionadas, sin dejar de lado que la mayoría de ellas viven en pobreza, de

---

<sup>27</sup> Datos obtenidos de INEGI. *Medición de la economía informal*. México, 2018. Recuperado de: <https://goo.gl/VgAhnV>

<sup>28</sup> De acuerdo con OECD (2017). *¿Cómo va la vida en México?* OECD Publishing, Paris, p. 2.

<sup>29</sup> Con base en Manuel Gollás, *México. Crecimiento con desigualdad y pobreza (De la sustitución de importaciones a los tratados de libre comercio con quien se deje)*. El Colegio de México, 2003, p. 4.



hecho, para el año 2016, el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval), mostró que el 43.6% de la población mexicana se encuentra en pobreza.<sup>30</sup> Las personas con falta de empleo formal de largo plazo conforman la gruesa base de la cual, tarde que temprano, surgen los emprendimientos.

Las microempresas surgieron básicamente por la necesidad de solucionar el problema del desempleo existente, jugando un papel importante en la generación de estabilidad y desarrollo en nuestro país, a lo cual Bolaños<sup>31</sup> menciona:

La micro empresa ha logrado ser la opción para muchos individuos que después de perder su empleo, se enfrentan a la necesidad de mantener a su familia; en este grupo de empresarios no hay clases sociales, ya que podemos encontrar desde directivos desempleados de grandes empresas hasta ayudantes de algún técnico (Ricardo Bolaños, revista el economista).

## **2.2 La desigualdad**

Medir la desigualdad significa intentar describir cuán dispareja es la distribución de los logros en una sociedad. Uno de los enfoques adoptados es la medida de

---

<sup>30</sup> Con datos de CONEVAL. (2016). *Medición de la pobreza. Pobreza en México*. Recuperado de: <https://goo.gl/u8rnsp>. Octubre 2017.

<sup>31</sup> De acuerdo con Juan Borbón, 2012, *op. cit.*

carencias, que miden el porcentaje de personas que viven por debajo de un cierto nivel de bienestar (como las que sufren pobreza por ingresos o que habitan una vivienda superpoblada).<sup>32</sup>

Como una cuestión fundamental para el desarrollo de cualquier nación, las libertades y derechos humanos otorgados para lograr un desarrollo óptimo entre los ciudadanos es una prioridad que suele leerse muy bien, pero, no suele ejecutarse del todo.

Actualmente y pese a las grandes reformas constitucionales promovidas por la mayoría de los países alineados al sistema económico capitalista, no se ha podido observar un equilibrio de la riqueza y calidad de vida entre los ciudadanos, en demasiadas ocasiones, éstos continúan mostrando grandes desigualdades frente a sus conciudadanos, sobre todo en el ámbito de ingreso y género.

En el caso de México, respecto a la desigualdad Gollás<sup>33</sup> menciona:

En México casi todo está mal distribuido, hasta pobreza. Resaltan en el catálogo de inequidades la pésima distribución del ingreso, de la educación, y de los servicios, así como la de otros insumos productivos.

---

<sup>32</sup> OECD, (2017), *op. cit.*

<sup>33</sup>Manuel Gollás, (2003), *op. cit.*

En México también la lluvia está mal distribuida. La diferencia entre la agricultura moderna y la tradicional, que no cuenta con lluvia regular ni de algún sistema de riego, son abismales en casi todo. Está bien documentado que la desigualdad en México es una de las más pronunciadas del mundo.

Por lo estudiado, en México, la cuestión del desempleo no sólo frena a cierto sector específico en el corto plazo, dejando a personas en cruda realidad de carencias, sino que, genera un impacto a largo plazo en cuanto al ahorro e inversión se refiere, debido a salarios reales cada vez más bajos y con la distribución de la riqueza en mayor grado desigual, por lo cual se menciona que la desigualdad en México es de la más desigual alrededor del mundo.

“Haciendo hincapié que los motivadores más comunes para que una persona inicie una actividad empresarial, Alonso y Galve (2008), mencionan los factores negativos y críticos, tales como la falta o pérdida de la cabeza o sostén familiar o del empleo...”<sup>34</sup>, como se observa, la desigualdad en el ingreso económico de las personas, promovido sobre todo por el factor desempleo, es una de las razones fundamentales que motivan a las personas a emprender.

---

<sup>34</sup> Encontrado en Alberto Nava Villarreal, (22 de marzo de 2013). *Factores que Influyen la Creación de Empresas Pymes y Empresas Familiares*. Daena: International Journal of Good Conscience, p. 13.

### 2.3 El emprendedor

Una vez observada la razón fundamental del porqué las personas emprenden en México, ahora habrá que analizar qué es un emprendedor, puesto que no sólo es un adjetivo calificativo para designar a quienes ejercen de cierta manera una actividad económica, sino, más bien, es un término que ha devenido, sobre todo en la última década en países occidentales, a significar desde cualidades, atributos personales, hasta la manera de iniciar una microempresa, en pocas palabras, un modo de vida.

Si se busca en referencias más antiguas, Carrillo, Priede y López - Cózar<sup>35</sup> encontraron que:

El término emprendedor fue utilizado por primera vez por el economista Richard Cantillon en su obra "*Essai sur la nature du commerce en general*" (1755), para referirse básicamente a un empleador o a una persona de negocios que opera bajo condiciones donde los gastos son conocidos y ciertos y los ingresos desconocidos e inciertos, por cuanto existe un alto grado de incertidumbre en la demanda.

---

<sup>35</sup> Con base en Luis Lupiáñez Carrillo, Tiziana Priede Bergamini y Cristina López-Cózar Navarro. (2014). *El emprendimiento como motor del crecimiento económico*. Boletín económico de ICE N° 3048, p. 56  
Recuperado de:  
[http://www.revistasice.com/cachepdf/bice\\_3048\\_55\\_\\_24385f894c3ef154d0382ebb24b0889d.pdf](http://www.revistasice.com/cachepdf/bice_3048_55__24385f894c3ef154d0382ebb24b0889d.pdf). Abril 2017.

La idea de incertidumbre en cuanto a los ingresos y a la propia demanda ya era una característica de alguien denominado como emprendedor, y otra característica todavía más interesante, es que también se le definía por ser empleador, es decir, se observa desde este momento que un emprendedor generaba empleos a través de implementar una idea de negocio y llevarla a la acción.

En otra definición encontramos a Wenneekers y Thurik (1999) <sup>36</sup>, quienes lo definen como:

La capacidad manifiesta y el deseo de los individuos, ya sea por ellos mismos o mediante equipos, dentro o fuera de organizaciones existentes, de crear nuevas oportunidades económicas, esto es, nuevos productos, nuevas formas de organización, nuevos métodos de producción, etc., e introducir sus ideas en los mercados, haciendo frente a la incertidumbre y a otros obstáculos, adoptando decisiones sobre la localización y en la forma y uso de los recursos y de las instituciones.

Aquí nuevamente se le adjudica al emprendedor el adjetivo de creador de oportunidades, pero no sólo como un ente aislado de la economía formal, sino, además de ser un individuo que dentro de la propia organización donde se desarrolla puede crear esas nuevas oportunidades económicas, situación que en la actualidad sigue en cuestionamiento por la mayoría de personas: ¿para ser

---

<sup>36</sup> *Ibidem*, p. 57.

emprendedor habrá que salir de las organizaciones económicas formales y crear una actividad económica en paralelo, como una economía informal?, la respuesta no sería tan simple como pudiera pensarse, pero si habría que pasar lectura a los avances tecnológicos sobre todo en el mundo de las telecomunicaciones para observar un nuevo perfil de emprendedor.

Sin embargo, Schumpeter<sup>37</sup> menciona un desequilibrio económico generado por el empresario innovador, es decir, le añade mayor riesgo a las actividades de emprendimiento. No se observa al empresario innovador dentro de la economía clásica. Por ello, cuando Schumpeter define a la empresa como la realización de nuevas combinaciones (y como empresarios a los individuos encargados de dirigir dicha realización) coloca al empresario como el eje central de su teoría.

Por empresarios entiende no sólo a los hombres de negocios, sino a todos los que realicen la función descrita por el concepto, ya sean socios, directores, empleados, etc. Del mismo modo distingue al empresario de los capitalistas, quienes son los propietarios de los medios de producción, y aclara que son estos últimos los que asumen el riesgo de la inversión y reciben las ganancias, no así el empresario. Por eso Schumpeter observó que la característica más distintiva del empresario es el liderazgo.

---

<sup>37</sup> De acuerdo con Joseph Alois Schumpeter, *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*, Munich, Verlag Dunker und Humbolt, 1912. (Traducción al español: Teoría del Desarrollo Económico, México, FCE, 2 ed., 1997).

Ahora se comprende que el emprendedor no es solo un individuo creador de ideas y empleos, sino, también es un individuo que crea empatía con otros colaboradores o seguidores y que los representa hasta cierto punto en ese ímpetu por ser reconocidos por su propios valores o modo de vida, es a través del liderazgo que el emprendedor devela a la sociedad los intereses más arriesgados con los que quiere sobresalir.

Así se comprende que los aspectos culturales en donde se desarrolla el individuo juegan un papel importante para ser el caldo de cultivo y que un emprendedor surja así también esos factores explican, hasta cierto punto, cómo es que funcionan las microempresas.

Con referencia a este tema, Saavedra y Tapia<sup>38</sup> encontraron que de acuerdo con Conde y Saleme (2003), algunos aspectos clave del entorno del emprendedor son:

- El papel que juegan los emprendedores en los procesos de renovación productiva, capacidad empresarial que puede manifestarse en la creación de pequeñas empresas fuera de los grandes consorcios.

---

<sup>38</sup> Con base en María Luisa Saavedra y Blanca Tapia, *El Entorno Sociocultural y la Competitividad de la PYME en México* Panorama Socioeconómico. vol. 30, núm. 44, julio, 2012, pp. 4-24 Universidad de Talca, Talca, Chile, p. 12.

- La existencia de nichos especialmente adaptados al perfil de la pequeña empresa, ofreciendo un espacio natural para el desarrollo del emprendedor.
- El contexto de creciente riesgo e incertidumbre, en que se desenvuelve la actividad productiva, hace que las características del emprendedor adquieran mayor importancia.
- Las distintas habilidades de los empresarios que son valorados en el ámbito local, que puede corresponder a una región y que solo puede manifestarse en la pequeña empresa.

Por lo anterior expuesto, se infiere que un emprendedor es aquel individuo generador de ideas innovadoras que dentro o fuera de una estructura formal económica resuelve los obstáculos que se le presentan, regularmente otorga empleo a sus seguidores o colaboradores y lleva en su emprendimiento un gran nivel de riesgo económico, sobre todo.

A ese emprendedor lo mismo se le puede ver en los países desarrollados que en los que se encuentran en vías de desarrollo como es el caso de México, que aunado a la situación de desempleo y la desigualdad entre sus habitantes, es un gran generador de emprendedores.



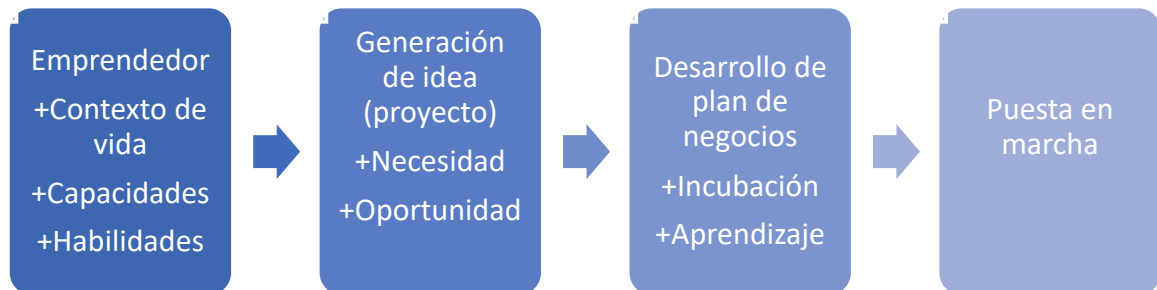
## **2.4 El emprendimiento**

Como ya se ha descrito, el emprendedor propondrá, generalmente, una solución a una problemática, misma que puede darse en su propia localidad, es decir, teniendo un impacto geográficamente corto; la solución propuesta se denomina proyecto.

Los proyectos se generan a través de la necesidad de dar solución a algún problema o al observarse una oportunidad y éstos, en la mayoría de las ocasiones representan un proyecto de inversión, es decir, es una propuesta que podría llegar a planificarse, ya sea a través de la incubación o del propio aprendizaje que tenga el emprendedor, y en el cual se aplicarán diversos recursos para que en su conjunto deriven en la solución esperada y se ponga en marcha, aunado a esto, el emprendedor espera un beneficio económico. El anterior proceso descrito es lo que se conoce como emprendimiento.

En la figura 1 se presentan las etapas del proceso del emprendimiento.

**Figura 1** Proceso del emprendimiento



**Fuente:** Elaboración propia con base en conocimiento empírico.

De acuerdo con el Eurobarómetro<sup>39</sup>, el 37 % de los europeos están planteándose o se han planteado la posibilidad de convertirse en empresarios, aunque sólo un 15 % hacen realidad estas aspiraciones. Los estudios realizados parecen indicar que estar enterado de cómo poner en marcha una empresa aumenta la probabilidad de convertirse en empresario.

Conforme al Global Entrepreneurship Monitor (GEM)<sup>40</sup>, en México, el 50 % de los emprendedores, cuya edad oscila entre los 18 a 64 años, creen tener las habilidades y conocimientos para iniciar su emprendimiento.

---

<sup>39</sup> Datos obtenidos de Publicaciones de la DG Empresa. (2003), *El espíritu empresarial en Europa*, Comisión de las comunidades europeas, p. 15. Recuperado de: [www.oeci.es/historico/etp/green\\_paper\\_final\\_es.pdf](http://www.oeci.es/historico/etp/green_paper_final_es.pdf). Abril 2017.

<sup>40</sup> Estadística de Global Entrepreneurship Monitor, *Entrepreneurial Behaviour and Attitudes*, 2017, p. 54. Recuperado de: <http://www.gemconsortium.org/country-profile/87>. Agosto 2017.

La encuesta del GEM reveló que las personas que confían en sus competencias y su experiencia presentan una probabilidad entre dos y siete veces superior de crear una empresa nueva o dirigirla y, en el caso de quienes conocen a alguien que ha creado una empresa recientemente, la probabilidad es entre tres y cuatro veces superior.

Si bien el sistema educativo podría proveer de habilidades y herramientas para generar mayor emprendimiento, no se observa que este tema sea de los principales objetivos en el sistema de educación pública de nuestro país; en el caso de la iniciativa privada, podemos observar un mayor grado de incidencia, ya sea través de los nuevos programas escolares, las incubadoras creadas en las universidades o los apoyos a través de fondeo y financiamiento que ofrecen, todo esto con el fin de que su población estudiantil obtenga mejores herramientas y apoyos para llevar a la realidad sus emprendimientos.

Respecto a las universidades, la enseñanza del emprendimiento no se debería reservar exclusivamente a los alumnos de maestrías en negocios, sino ofrecerse también a otros estudiantes de otras áreas. La educación en espíritu empresarial combinada con los programas públicos de investigación reúne los ingredientes necesarios para unir la excelencia científica a la comercialización de los resultados y no sólo quedar como proyectos arduamente evaluados, pero sin realización ni impacto alguno en la sociedad.

Los emprendedores necesitan actualizar y desarrollar su capacidad de gestión para poder seguir participando en una economía cambiante, pero su prolongado horario de trabajo en sus proyectos, paradójicamente les impide, en la mayoría de los casos, asistir a cursos, talleres o recibir consultoría. Las herramientas de aprendizaje alternativas, como la formación a distancia para directivos y los planes de apoyo por medio de mentores, en los que unos empresarios pueden aprender de otros, merecen mayor atención. Las herramientas de aprendizaje basadas en las tecnologías de la información y comunicación (TIC) y diseñadas a la medida de las necesidades de las microempresas se deberían continuar desarrollando para que los emprendedores las entiendan y asimilen mejor.

Respecto a ese tema, la Comisión de las Comunidades Europeas<sup>41</sup> en el *libro verde*, señala:

Para compensar la falta de los conocimientos técnicos personales, cada vez más variados, necesarios para dirigir una microempresa, los emprendedores han de tener acceso a apoyo empresarial de alta calidad. Hoy en día, menos del 20 % de las pequeñas empresas hacen uso de los servicios públicos de apoyo. Por lo general, tales servicios deberían mejorar su orientación al cliente, las instalaciones de TIC y las normas profesionales.

---

<sup>41</sup> De acuerdo con Publicaciones de la DG Empresa. (2003). *El espíritu empresarial en Europa*, Comisión de las comunidades europeas, p. 23. Recuperado de: [www.oei.es/historico/etp/green\\_paper\\_final\\_es.pdf](http://www.oei.es/historico/etp/green_paper_final_es.pdf). Abril de 2017.

## 2.5 La planeación financiera en las microempresas

En general la planeación tiene como meta primordial establecer los objetivos que se desean alcanzar, después de hacer un análisis de la empresa y su interacción con el medio ambiente donde se desarrollan los caminos para alcanzar los objetivos, a esas vías se les denominan estrategias y tácticas.

Para desarrollar las actividades de corto y largo plazo es necesario proporcionar los datos numéricos de los activos de maquinaria, equipo, capital de trabajo, etc., de tal manera que se desarrollan dos actividades fundamentales aquí: financiamiento e inversión. En este caso, los emprendedores se auxilian de estados financieros proyectados que presenten cifras por un periodo determinado en el que funcionará la planeación de la empresa.

Para ayudar a comprender la terminología, se presentan los conceptos de la planeación financiera que diversos autores han definido:

Morales<sup>42</sup> menciona que: “La planeación financiera establece la manera de cómo se lograrán las metas; además, representa la base de toda la actividad económica de la empresa.” Esto a través de establecer las acciones a seguir para el logro de los objetivos, verificando la previsión de necesidades futuras de modo que las más

---

<sup>42</sup> De acuerdo con Arturo Morales y José Antonio Morales, *Planeación financiera*, Grupo editorial Patria, México, 2014, p. 7.

próximas o de corto plazo sean satisfechas. Por lo cual la planeación financiera define el rumbo que deben seguir las microempresas teniendo como propósito mejorar la rentabilidad, establecer la cantidad adecuada de efectivo, así como de las fuentes de financiamiento, fijar el nivel de ventas, ajustar los gastos que correspondan al nivel de operación, integrar presupuestos de costos y llevar control de los ingresos y egresos.

Ahora, de acuerdo con Moreno:<sup>43</sup>

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

En este concepto, el autor antes mencionado, hace hincapié en dos aspectos básicos que las microempresas desarrollan a través de la incubación: implementación de herramientas del plan financiero y administración de los recursos a través de éstas. Podría parecer que al momento de la incubación el desarrollo del plan financiero es un parteaguas y base definitoria para que la microempresa

---

<sup>43</sup> Con base en Joaquín Moreno Fernández, *Las finanzas en la empresa*, p. 420, Editorial IMCP, 454 pp.

sobreviva más allá de los dos años que en promedio vive la microempresa en México<sup>44</sup>.

Para Gitman<sup>45</sup> “La planeación financiera es un aspecto importante de las operaciones de la empresa porque brinda rutas que guían, coordinan y controlan las acciones de la empresa para lograr sus objetivos”. Dos aspectos clave que menciona acerca del proceso de planeación financiera son la *planeación de efectivo* y la *planeación de utilidades*. La planeación de efectivo implica la elaboración del presupuesto de caja de la empresa. La planeación de utilidades implica la elaboración de estados pro forma. Tanto el presupuesto de caja como los estados pro forma son útiles para la planeación financiera interna; además, los prestamistas existentes y potenciales siempre los exigen.

Ortega<sup>46</sup> menciona que la planeación financiera “Es una herramienta o técnica que aplica el administrador financiero para la evaluación proyectada, estimada o futura de un organismo, con el fin de prever las necesidades de dinero y su correcta aplicación, en busca de su mejor rendimiento y máxima seguridad”.

---

<sup>44</sup> Datos obtenidos de Javier Rodríguez, (2017), *op. cit.*

<sup>45</sup> De acuerdo con Lawrence J Gitman, *Principios de administración financiera*, Pearson, p. 117, México, 2012, 720 pp.

<sup>46</sup> De acuerdo con Alfonso Ortega, *Planeación financiera estratégica*, p. 199, México, 2008. Mc Graw Hill. 320 pp.

En la anterior definición podemos observar que se menciona el factor riesgo, el cual es parte de las variables a controlar; como se ha establecido, los riesgos son inherentes a cualquier emprendimiento por lo cual se deben aplicar ciertas herramientas de la planeación financiera para gestionarlo; también lo podemos corroborar al conocer uno de los elementos principales de la función empresarial que Reyes<sup>47</sup> menciona: “Asunción de riesgos: suele ser el elemento más claro, el que más destacan los diversos tratadistas: es empresario aquel que liga su suerte con la de la empresa.”

Para Weston<sup>48</sup> “la planificación financiera implica la elaboración de proyecciones de ventas, ingresos y activos tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia, así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr estas proyecciones”, lo cual, en el caso de las microempresas incubadas, esta planeación la desarrollan dentro del propio proceso, siempre con miras de gestionar riesgos y aminorarlos.

Perdomo<sup>49</sup> menciona que la planeación financiera es “Parte de la administración financiera que tiene por objeto estudiar, evaluar y proyectar el futuro económico y

---

<sup>47</sup> Extraído de Agustín Reyes, *Administración de empresas*, p. 79, LIMUSA, 2010. 188 pp.

<sup>48</sup> Con base en J. Weston y E. Brigham, *Fundamentos de administración financiera*, p. 67, México, 2006. Mc Graw Hill, 1148 pp.

<sup>49</sup> De acuerdo con Abraham Perdomo, *Elementos básicos de administración financiera*, p. 19, México, 2002. Thomson editores, 340 pp.



financiero de una empresa, para toma de decisiones acertadas y alcanzar los objetivos establecidos por los propietarios y los directivos.”

En un sentido de gestión empresarial, Emery<sup>50</sup> menciona que la planeación financiera implica:

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

Lo que se puede concluir a través de la revisión de diversos autores es que la planeación financiera es un conjunto de herramientas aplicadas con cierta metodología integradas en un plan para controlar variables financieras del proyecto, optimizar los recursos y tomar las mejores decisiones.

También es importante comprender cómo opera el proceso de planeación financiera a corto plazo, el cual es el empleado como base por las microempresas incubadas. El proceso de planeación financiera inicia con los planes financieros a

---

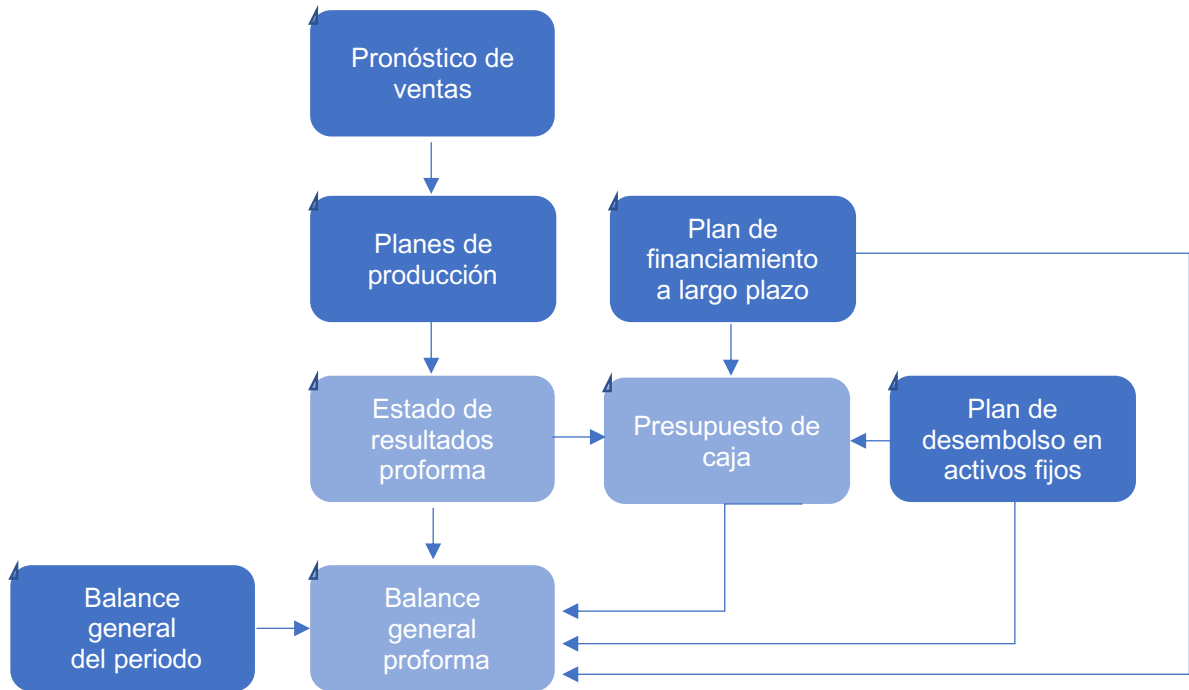
<sup>50</sup> Con base en Douglas R. Emery, *Fundamentos de la administración financiera*. Ed. Prentice Hall Panamericana, México, 2000, p. 648.

largo plazo o estratégicos. Estos, a la vez, dirigen la formulación de los planes y presupuestos a corto plazo u operativos.

Los planes financieros a corto plazo (operativos) especifican las acciones financieras a corto plazo y el efecto anticipado de esas acciones. La mayoría de estos planes tienen una cobertura de 1 a 2 años. Las entradas clave incluyen el pronóstico de ventas y varias formas de datos operativos y financieros. Las salidas clave incluyen varios presupuestos operativos, el presupuesto de caja y los estados financieros pro forma.

En la figura 2, se observa el proceso de la planeación financiera a corto plazo, mismo que es el de uso común en las microempresas.

**Figura 2** Proceso de la planeación financiera a corto plazo



**Fuente:** Elaboración propia de acuerdo con Lawrence J. Gitman, *Principios de administración financiera*, Pearson, México, 2012, 720 pp.

La planeación financiera a corto plazo inicia con el pronóstico de las ventas. A partir de este último se desarrollan planes de producción que toman en cuenta los plazos de entrega (elaboración) e incluyen el cálculo de las materias primas requeridas.

De acuerdo con Morales<sup>51</sup>, con los planes de producción, la empresa puede calcular las necesidades de mano de obra directa, los gastos generales de la fábrica y los gastos operativos. Una vez realizados estos cálculos, se elabora el estado de resultados pro forma y el presupuesto de caja de la compañía. Con estas entradas básicas, la empresa finalmente puede desarrollar el balance general pro forma.

Con lo anterior expuesto, la microempresa, siendo una organización que suele buscar un rendimiento económico a través de sus actividades operativas, debe establecer herramientas y controles que ayuden al logro de sus objetivos, esto se puede realizar a través de herramientas que midan el desempeño de la misma.

Al respecto Martínez<sup>52</sup> en su investigación aplicó un análisis de herramientas de planeación financiera a una empresa refresquera, tales como: punto de equilibrio, apalancamiento, pronósticos financieros y razones financieras, y dentro de sus conclusiones, menciona:

Con el fin de obtener la información necesaria para elaborar los planes y estrategias a seguir por la empresa, el financiero cuenta con un amplia gama de herramientas, todas con objetivos y características diferentes,

---

<sup>51</sup> De acuerdo con Arturo Morales y José Antonio Morales,. (2014), *op. cit.*, p. 99.

<sup>52</sup> Con base en Beatriz Martínez, (2010). *Análisis comparativo de las principales herramientas de planeación financiera*. (Tesis de maestría en ingeniería financiera). Posgrado de la Facultad de Ingeniería, Universidad Nacional Autónoma de México, México, p. 99.

las cuales le proporcionarán los datos que requiera, dependiendo de las necesidades de cada empresa.

Con lo cual, dentro de los hallazgos, encontró que la aplicación de herramientas de planeación financiera ayuda a la administración, dependiendo de las necesidades y objetivos que la empresa requiera, es decir, dependerá del contexto de la empresa, el tipo de herramienta que utilicen los emprendedores y el grado de uso.

Jiménez, Rojas y Ospina<sup>53</sup> en su estudio aplicado a mipymes en Colombia, señalan que:

La planeación financiera como modelo de gestión a mipymes, busca estudiar el pasado para decidir el futuro, La contabilidad representa y refleja la realidad económica y financiera de la empresa, de modo que es necesario para las mipymes interpretar y analizar la información, una gestión empresarial sin indicadores de control, es como conducir a ciegas, es volar un avión sin instrumentos, lo ideal es contar con información útil que sirva para tomar decisiones.

---

<sup>53</sup> De acuerdo con Jorge Jiménez, Farley Rojas y Heidi Ospina, *La planeación financiera: un modelo de gestión en las mipymes*. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Volumen 13, Año 2013, pp. 137-150, Colombia, p. 148.

En otra investigación aplicada a empresas micro, pequeñas y medianas de tecnologías de la información, Espíndola<sup>54</sup> menciona que “la planeación financiera se auxilia de herramientas que son útiles para la definición de estrategias a corto y largo plazo”, se corrobora que, para integrar una planeación financiera, las empresas se valen de algunas herramientas, así, las microempresas estudiadas en la presente investigación, al incubarse establecieron el plan financiero a corto plazo que incluyó las siguientes herramientas:

- Presupuesto de ventas
- Presupuesto de costos
- Control de inventarios
- Análisis del Punto de equilibrio
- Cálculo de costos de los bienes / servicios
- Análisis de razones financieras
- Análisis de necesidad de financiamiento
- Elaboración de estados financieros

Las anteriores herramientas mencionadas, son de importancia en su aplicación en las empresas, puesto que generan un control financiero, para Aguirre<sup>55</sup>, es fundamental el control en la empresa, al respecto menciona:

---

<sup>54</sup> Con base en Gabriela Espíndola, (2015). *Modelo de planeación financiera para empresas MIPYME de Tecnologías de Información*. (Tesis de maestría en finanzas). Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México, México, p. 165.

<sup>55</sup> De acuerdo con Ricardo Aguirre y Carlos Armenta, *La importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresas en México*, Revista El Buzón de Pacioli, Año XII Número 76 Enero – Marzo 2012: 1-17 [www.itson.mx/pacioli](http://www.itson.mx/pacioli), p. 1.

En todas las empresas mexicanas es necesario tener un adecuado control interno, pues gracias a este se evitan riesgos y fraudes, se protegen y cuidan los activos y los intereses de las empresas, así como también se logra evaluar la eficiencia de esta en cuanto a su organización.

Correa<sup>56</sup> menciona que “La aplicación de estas herramientas debe conducir a un *Diagnóstico Financiero Integral* que considere los resultados cualitativos y cuantitativos, y que sienta las bases para los procesos de planeación.”

Por otra parte, Vaca<sup>57</sup> encontró en su investigación que “el sector pyme en particular pareciera no realizar actividades de planeación”, por lo que no suelen integrar información de manera completa o de manera óptima, con lo cual se limita, entre otras situaciones, la obtención del crédito que tanta necesidad suele tener el mencionado sector.

---

<sup>56</sup> Con base en Jaime Correa, *Una aproximación metodológica y prospectiva a la gestión financiera en las pequeñas empresas*. IV Simposio Nacional y I Internacional de docentes en finanzas. Pontificia Universidad Javeriana y Universidad Tecnológica de Bolívar. Cartagena, 2007, p. 106.

<sup>57</sup> Obtenido de Juan Vaca, (2012). *Análisis de los obstáculos financieros de las pymes para la obtención de crédito y las variables que lo facilitan*. (Tesis doctoral). Departamento de organización de empresas, Universidad Politécnica de Valencia. España, p. 35.

Desde el enfoque de la presente investigación, donde se observará la utilidad de la planeación financiera, Vaca<sup>58</sup> agrega, que:

No se hace referencia si la pyme, desde antes de encontrarse en la situación de requerimiento de recursos se ha preocupado por contar con la información para la mínima administración de su negocio, si cuenta con los servicios de un profesional del tema, o le revisa un experto en el área; más aún, si las pymes tienen dificultades para poder generar la información correcta o cuentan con un sistema de registro adecuado a su tamaño.

Saavedra<sup>59</sup> señala que “toda empresa debería reconocer la importancia de la planeación estratégica y financiera dado que las estrategias representan las acciones que se llevarán para el logro de los objetivos a largo plazo” y en otra investigación realizada por Saavedra y Hernández<sup>60</sup>, se menciona que:

Las empresas se ven limitadas en la planeación financiera, al tomar periodos de tiempo muy cortos, máximo de un mes. En la mayor parte de los casos, la información financiera es determinada por un profesional

---

<sup>58</sup> *Ibidem*, p. 39.

<sup>59</sup> De acuerdo con María Luisa Saavedra, *Herramientas de planeación financiera para las Pymes*, p. XVII, Editorial Gasca, México, 2011, 192 pp.

<sup>60</sup> Con base en María Luisa Saavedra y Yolanda Hernández, (2008). *Perfil financiero de las pequeñas empresas: caso estado de Hidalgo*, México, p. 192, Contaduría Universidad de Antioquia, 53, 173-196.



interno de la contaduría, esto con fines de control, más que con fines de planeación, puesto que los elementos que se consideran para la toma de decisiones son empíricos los cuales resultan insuficientes para el desarrollo de una planeación estratégica que les permita el crecimiento de la empresa.”

Zapata<sup>61</sup> en su estudio de casos de pymes, menciona: “Se observa una falta de planeación a largo plazo, lo que significa que en general los empresarios de las PyMES no tienen la cultura del análisis del entorno y sus implicaciones para la empresa...”, lo que abunda en los resultados de las investigaciones anteriormente mencionadas, en las que se ha corroborado la ausencia de una planeación financiera por parte del emprendedor.

Se encontró en la anterior investigación<sup>62</sup> mencionada, que una de las problemáticas generalizadas de las pymes es la deficiencia en la gestión interna:

Entre los problemas de primer nivel se encuentran la falta de orientación estratégica en algunos casos motivada por los proyectos de vida de los gerentes - dueños, no congruentes con los objetivos de la empresa; en

---

<sup>61</sup> De acuerdo con Edgar Zapata, *op. cit.*, p. 122.

<sup>62</sup> *Ibidem*, p. 130.

segundo nivel se establecen problemas de mercadeo y finanzas; en un tercer nivel se concentran las dificultades en las demás áreas de gestión.

Las posturas propuestas en las investigaciones citadas, propició una mejor perspectiva de las microempresas analizadas en cuanto a contrastar las deficiencias administrativas encontradas contra los resultados que arrojó la presente investigación.

Navarrete y Sansores<sup>63</sup> encontraron en su investigación que realizaron acerca del fracaso de las micro, pequeñas y medianas empresas de Quintana Roo, que la poca o nula planeación del negocio fue uno de los factores que incidió en la decisión de cierre, con lo cual, nuevamente se tiene referencia de la incidencia negativa por la falta de planeación en la microempresa, incidencia que puede ocasionar desde no obtener un crédito hasta el cierre de operaciones de ésta.

En el estudio realizado por Gutiérrez y Gutiérrez<sup>64</sup> acerca de las competencias financieras en microempresas del municipio de Salinas, estado de San Luis Potosí, se señala que, en una escala que va desde *nulo* a *alto nivel* de dominio de competencia, el 53% de los microempresarios, señalaron tener nulo o bajo

---

<sup>63</sup> Con base en Edith Navarrete, Edgar Sansores, *El fracaso de las micro, pequeñas y medianas empresas en Quintana Roo, México: un análisis multivariante*. Revista internacional Administración y Finanzas, Volumen 4, Número 3, México, 2011.

<sup>64</sup> De acuerdo con José Andrés Gutiérrez, Juan Francisco Gutiérrez, *Análisis de las competencias financieras en las microempresas de Salinas, S.L.P.* Coordinación Académica Región Altiplano Oeste, Universidad Autónoma del Estado de San Luis Potosí, México, 2017

conocimiento con respecto a la planeación financiera, con lo que nuevamente se observa la deficiencia en cuanto a dicha habilidad y conocimiento por parte del emprendedor.

Miranda, Castaño y Coronado<sup>65</sup> en su estudio a pequeñas empresas productoras de alimentos, mencionan que:

...también existen otros elementos que son importantes en la operación de una empresa, tal como lo son la contabilidad y las finanzas, las cuales juegan un papel muy importante dentro de toda organización, ya que la información que estas áreas generan, se convierte en la base para mejorar la gestión de la empresa a través de la implementación de sistemas de costos, indicadores financieros, control interno, presupuestos, entre otras actividades que ayudan al logro de los objetivos estratégicos de la organización.

Bautista<sup>66</sup> en su investigación acerca de microempresarios, señala que uno de los errores más comunes de los mismos, es la falta de planeación y previsión financiera pero el 71% de los empresarios que analizó, indicaron que planeaban objetivos para cuidar la situación financiera de la pyme, así como el 86% indicó

---

<sup>65</sup> Con base en Jesús P. Miranda, Carlos E. Castaño, Oscar Coronado, *Pequeñas empresas productoras de alimentos de Navojoa y su gestión financiera*. Memorias VI Congreso de Investigación IMEF, 909 pp. México, 2016, p. 813.

<sup>66</sup> De acuerdo con Milton Uri Bautista, *Impacto de la educación financiera en los microempresarios del municipio de Coacalco*, Memorias VI Congreso de Investigación IMEF, 909 pp. México, p. 467.

saber realizar presupuestos por lo que se reconoció que se tenía un “panorama general en el sentido financiero,” aunque pudo corroborar que los microempresarios no utilizan la educación financiera como herramienta para tomar decisiones, sino que las decisiones son basadas en la intuición o experiencia.<sup>67</sup>

En el caso de López<sup>68</sup>, quien estudió los problemas financieros en la micro, pequeña y mediana empresa de la Ciudad de Celaya encontró que el análisis y la planeación financiera “son inexistentes en las pequeñas organizaciones, reflejándose en problemas que pueden llegar a representar el fracaso de una empresa.” y llegó a la conclusión que uno de los problemas financieros que aquejan a las empresas en la Ciudad de Celaya es la ausencia de control financiero en las mismas.

Es así como la planeación financiera se convierte en una cuestión fundamental para el control económico dentro de la microempresa incubada y en su debida medida, es la herramienta que le otorga al emprendedor cierta certeza ante la salida al mercado.

Las herramientas de planeación financiera, si bien se han integrado y desarrollado a través de los años por los expertos del área a fin o por quienes con

---

<sup>67</sup> *Ibidem*, p. 470.

<sup>68</sup> De acuerdo con Alejandra López, (2008). *Problemas financieros en la micro, pequeña y mediana empresa de la Ciudad de Celaya*. Ide@s CONCYTEG Año 3, Número 35, México, p. 5.

demasiada pericia han propuesto nuevas alternativas para la administración de los recursos económicos, cabe señalar que al final del día, dependen de un emprendedor que las aplique y las haga útiles para el beneficio de su emprendimiento, con lo cual en esta investigación se observan las realidades que envuelven a los emprendedores en su día a día y con ello se analiza su contexto para comprender cómo es que se les podría ayudar a mejorar la gestión de su microempresa a través de la planeación financiera.

## **CAPÍTULO III. El emprendimiento y la incubación de microempresas en la Ciudad de México**

### **3.1 El ecosistema emprendedor**

Demasiado se ha hablado en México acerca de emprender, sobre todo fue parte de la campaña comercial de los programas instaurados por la administración federal del periodo de 2012 a 2018, para dar una mejor base y apoyo a la actividad emprendedora, fue así como se creó el Instituto Nacional del Emprendedor (Inadem) que, si bien fue el organismo que pudo integrar herramientas y programas a los emprendedores, no fue la única vía por la que pudieran iniciar y crecer las microempresas.

Desde esa perspectiva se habla del ecosistema emprendedor, pero ¿qué se puede entender por este concepto?, al respecto López<sup>69</sup> encontró:

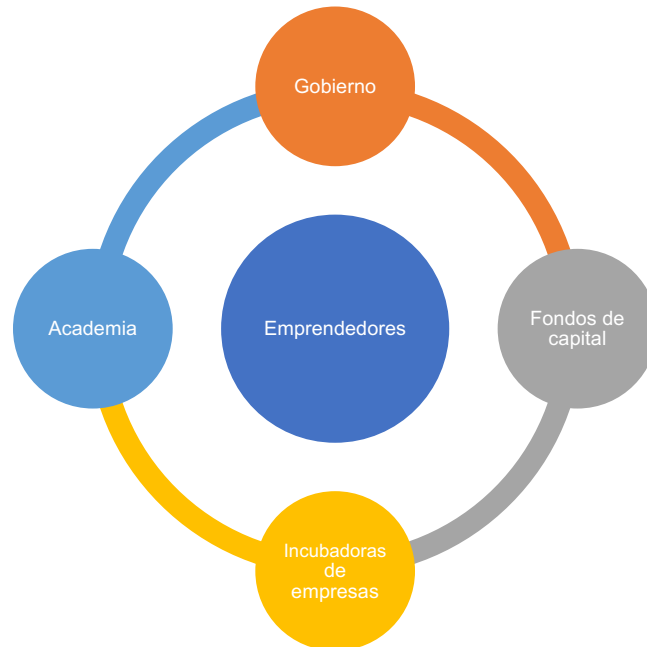
Un ecosistema es una comunidad de seres vivos cuyos procesos vitales se relacionan entre sí y se desarrollan en función de los factores físicos de un mismo ambiente. A pesar de que se trata de un término que proviene de la biología (Roy Clapham, 1930), durante los últimos años ha tomado un nuevo sentido dentro del mundo del emprendimiento.

---

<sup>69</sup> De acuerdo con Andrea López, (2016, 18 de abril), *El ADN del ecosistema emprendedor mexicano*, Tec Review. México, abril, 2016. Recuperado de: <https://goo.gl/ESELhp>. Enero 2018, párr. 1.

Considerando que un ecosistema es un ambiente común que comparten seres y los cuales se relacionan entre sí, podemos vislumbrar que el ecosistema emprendedor se integra no sólo por los propios emprendedores, sino, todos aquellos seres que coadyuvan en el proceso de creación, mejora y estabilización de emprendimientos, sean las instituciones gubernamentales a nivel federal, estatal o local, las universidades que generan programas de emprendimiento entre su comunidad, las sociedades que operan fondos de inversión, las organizaciones que otorgan consultoría y asesoría a los emprendedores así como las propias incubadoras de empresas, observamos en la figura 3 el esquema de los pilares principales del ecosistema emprendedor en México.

**Figura 3** Pilares principales del ecosistema emprendedor en México



**Fuente:** Elaboración propia con base en conocimiento empírico.

El gobierno, como ya se ha planteado, tuvo una gran incidencia en la administración federal de 2012 a 2018 en cuanto a motivar a los ciudadanos a emprender, sobre todo a los jóvenes, por ello creó diversos programas de apoyo a través de financiamientos en varias modalidades de acuerdo con la categoría de emprendimiento.

En específico creó al Instituto Nacional del Emprendedor (Inadem), un órgano administrativo que tiene el objetivo el instrumentar, ejecutar y coordinar la política nacional de apoyo incluyente a las micro, pequeñas y medianas empresas, impulsando su competitividad y proyección en los mercados nacional e internacional para aumentar su contribución al desarrollo económico y bienestar social.

A su vez, incorporó a las incubadoras de empresas en una red nacional para validarlas y darlas a conocer a los emprendedores, quienes podrían ingresar a tomar capacitación y en específico incubación de su proyecto de inversión.

En el caso específico de la Ciudad de México, cabe señalar que existe por parte del gobierno de la entidad un organismo denominado Fondo para el Desarrollo Social de la Ciudad de México (Fondeso), el cual es un fideicomiso creado por el Gobierno de la Ciudad de México y pertenece a la Secretaría de Desarrollo



Económico. Tiene como objetivo crear, mejorar y fortalecer la empresa mediante apoyos financieros y no financieros.<sup>70</sup>

Por su parte, la academia, para poder apoyar a microempresas a iniciar operaciones y vincularse al ecosistema emprendedor, es la responsable de crear programas de estudios ya sea a través de talleres, diplomados o materias de emprendimiento para proveer de conocimientos y habilidades a los emprendedores.

El doctor Félix Cárdenas<sup>71</sup>, profesor experto en capital privado, capital de riesgo y emprendimiento del Tecnológico de Monterrey, comenta: “Nosotros tenemos dos grandes funciones dentro del ecosistema emprendedor: educar y vincular.”

En el caso de las instituciones de fondeo de capital, estas se encargan de potencializar a los emprendimientos que se visualicen como innovadores y que a través de la academia o de otros organismos como las incubadoras, se muestren con potencial para desarrollarse en el ámbito comercial.

Los fondos de capital, ya sean privados o de riesgo, se encargan de concentrar recursos aportados por inversionistas para fondear las etapas tempranas de un emprendimiento, lo que le permite a la microempresa madurar, quitando riesgos y

---

<sup>70</sup> Información obtenida de Fondeso. Ciudad de México. 2018. Recuperado de: <https://goo.gl/Z2LsR2>. Abril de 2018

<sup>71</sup> De acuerdo con Tec Review, (2016), *op. cit.*, párr. 16.

construyendo un valor a través de su modelo de negocio, al tiempo que lo vincula con el resto del ecosistema. Si bien la premura de los fondos de capital es apoyar a proyectos que sean rentables financieramente hablando, existen también fondos de capital que apuestan por las iniciativas de carácter social y de sustentabilidad.

En una cuarta esfera planteada del esquema del ecosistema emprendedor, se encuentran los despachos de consultoría, incubadoras, o corporativos que desarrollan soluciones para el mejor desempeño de las empresas, a través de mentoría, consultoría, cursos y talleres.

De manera especial se hace énfasis en las incubadoras de empresas, mismas que se relacionan directamente con la población sujeta a estudio en esta investigación, con lo cual se observa el caso de Fundación ProEmpleo DF, donde cuentan con un programa el cual inicia con el *taller emprende*, donde, durante cuatro a cinco semanas, los emprendedores realizan un plan de negocios, enseguida se filtran a los emprendedores para ubicarlos en alguna de las dos áreas principales de servicio de consultoría, el Centro de Desarrollo Empresarial (CDE) y la Incubadora de Empresas; previo proceso denominado pre incubación y aceptado el proyecto, éste se integra a la Incubadora de Empresas, tomando consultoría especializada en diversas áreas como: administración, mercadotecnia, planeación estratégica, finanzas, fiscal, diseño y legal.

La fundación cuenta con consultores especializados en las mencionadas áreas los cuales se encargan de otorgar consultorías personalizadas a emprendedores para que apliquen herramientas básicas de planeación financiera a los proyectos de inversión que se concretarán en empresas y en su momento, redundarán en empleos y es así como el emprendedor va conformando, sesión tras sesión, el proyecto que desea emprender con el objetivo final de iniciar las operaciones de su microempresa. La etapa de incubación tiene una duración aproximada de seis meses.

El perfil del emprendedor que ingresa al servicio de incubación de empresa en la mencionada fundación, es decir quienes comienzan desde la idea del negocio hasta la puesta en marcha del mismo, es el siguiente: mujeres y hombres, la mayoría con estudios preparatorianos y/o de nivel licenciatura, con experiencia laboral ligada generalmente con su emprendimiento, con falta de capital y con muchas ganas de *salir adelante*, pero, no suelen tener los conocimientos necesarios en el ámbito financiero, y es por eso que suelen aplicar herramientas obtenidas durante su incubación e implementar una planeación financiera esperando con ello aminorar el riesgo del emprendimiento.

### 3.2 Las incubadoras

Las incubadoras son instituciones creadas tanto por organismos públicos como privados o por el tercer sector, es decir, sociedades civiles sin fines lucrativos, ya sea por las propias universidades o por sociedades lucrativas, el fin es el mismo, otorgar un programa de incubación de empresas que logre desarrollar las ideas de negocios y ponerlas en marcha, esto a través del desarrollo de habilidades y adquisición de conocimientos por parte del emprendedor.

De acuerdo con el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) <sup>72</sup>, en su reporte nacional México 2015 - 2016, evidencia las siguientes características de emprendimiento en la Ciudad de México:

- Se encuentran 19 incubadoras de las cuales 7 son de alto impacto.
- Una tercera parte de los emprendedores tiene entre 25 y 34 años de edad y la mitad cuenta sólo con estudios de secundaria.
- En cuanto al género, los hombres ven en general más oportunidades de negocio, se sienten más competentes y confían más en sus capacidades, y muestran menos miedo al fracaso.
- Como resultado de ello, la tasa de emprendimiento de los hombres es cuatro puntos porcentuales más alta que la de las mujeres.

---

<sup>72</sup> Datos obtenidos de Global Entrepreneurship Monitor. (2016) *Reporte Nacional 2015 México*, Tecnológico de Monterrey. Recuperado de: <http://www.gemconsortium.org/report>. Abril de 2017, p. 9.

### **3.3 Proceso de incubación**

Cada incubadora de la Ciudad de México tiene un programa específico de atención a su comunidad, como se había comentado pueden ser programas otorgados en una institución educativa o desarrolladas en el sector privado; las incubadoras se clasifican de acuerdo con el tipo de empresa a desarrollar, por lo que en el mercado solemos observar:

**Incubadoras para empresas tradicionales:** que se dedican a apoyar emprendimientos en donde se requiere infraestructura tecnológica y mecanismos de administración sencillos, generalmente no proporcionan dinero para el arranque de los proyectos y suelen dedicarse a los giros económicos básicos: servicio, comercio e industria pequeña, más bien, manufactura.

**Incubadoras para empresas de tecnología media:** en los cuales los requerimientos de infraestructura tecnológica y mecanismos de operación son semi especializados, suelen incorporar elementos innovadores por lo que se adhieren a centros educativos e institutos de tecnología.

**Incubadoras para empresas de alta tecnología:** apoyan a empresas que desarrollan software especializado, así como tecnologías de la información, multimedia, procesadores, *apps*<sup>73</sup> y desarrollos en biotecnología.

**Incubadoras para emprendimientos sociales:** apoyan a empresas que tienen por objetivo resolver una problemática social o ambiental a través de proyectos sustentables; suelen ser emprendimientos colectivos que inciden de manera local.

La incubadora de donde se obtuvieron los datos de la población a estudiar en la presente investigación, es de corte tradicional y se denomina Fundación ProEmpleo DF, lleva más de 23 años operando; representa una apuesta por la comunidad de emprendedores y empresarios, con la visión de apoyarles en su desempeño e incorporación al mundo productivo, crear riqueza, generar empleos y contribuir al crecimiento económico del país<sup>74</sup>, todo ello a través de su Incubadora de empresas y su Centro de Desarrollo Empresarial.

La incubadora se ubica en la colonia Anzures de la Ciudad de México, es ahí donde acuden los emprendedores para recibir consultoría especializada y capacitación. Siendo una entidad no lucrativa, Fundación ProEmpleo DF, nació para

---

<sup>73</sup> *App*: Es un programa que se instala en un dispositivo móvil -ya sea teléfono o tableta- y que se puede integrar a las características del equipo, como su cámara o sistema de posicionamiento global (GPS). Además se puede actualizar para añadirle nuevas características con el paso del tiempo. Recuperado de: <https://goo.gl/eRfKJf>

<sup>74</sup> Datos obtenidos de Fundación ProEmpleo DF. Ciudad de México, 2018. Recuperado de: <http://proempleo.org.mx/inicio/proempleodf.html>. Abril 2017.

combatir el desempleo; atiende a variados segmentos de la población de la ciudad, con lo que se genera un impacto social local a través del arranque de emprendimientos liderados, generalmente, por personas que no tienen un poder adquisitivo elevado o no cuentan con el financiamiento para el arranque de operaciones.

De igual manera es una institución reconocida por la Organización de las Naciones Unidas (ONU); ha obtenido el reconocimiento “por su contribución en la atención de emprendedores como una incubadora básica que trabaja en el desarrollo y la consolidación de empresas mexicanas”, por parte del Instituto Nacional del Emprendedor (Inadem) de la Secretaría de Economía (SE), así como es reconocida la metodología del *taller emprende* como un modelo de emprendimiento para fomentar el espíritu emprendedor en la sociedad mexicana.<sup>75</sup>

Además de los motivos descritos en los párrafos anteriores, se tuvo relación laboral en dicha incubadora por lo cual se eligió para realizar el estudio con sus emprendedores, puesto que existía información documentada acerca de las microempresas que la incubadora había atendido durante el periodo del año 2013 al año 2016.

---

<sup>75</sup> *Ídem*

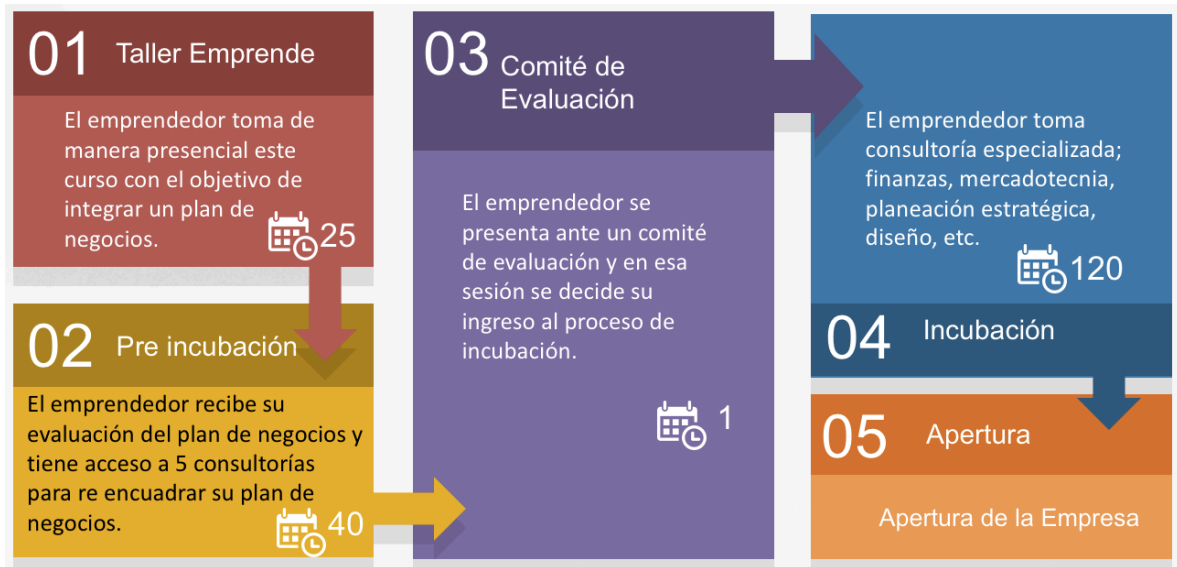
Ahora se presenta el proceso de incubación en Fundación ProEmpleo DF; todo inicia cuando el emprendedor cursa el taller titulado: *taller emprende*, un curso presencial con duración de cien horas, en el cual desarrollan su plan de negocios, a través de una serie de temas que se les imparte, desde desarrollo humano, finanzas, así como aspectos de responsabilidad social empresarial.

Después de haber terminado el *taller emprende*, el emprendedor debe entregar su plan de negocios, el cual es evaluado, se le devuelve en una cita posterior y se le ofrece el seguimiento para incubar a su empresa, si decide continuar, el emprendedor genera una cita con un consultor de pre incubación, con el que tomará cinco sesiones para terminar de integrar su plan de negocios y de este modo pueda acceder a presentarlo ante un comité técnico de evaluación, sesión en la cual se decide si es aceptado para incubar su proyecto. La etapa de pre incubación tiene una duración aproximada de dos meses.

Una vez aceptado el proyecto, se integra a la Incubadora de empresas, tomando consultoría especializada en varias áreas como: administración, mercadotecnia, planeación estratégica, finanzas, fiscal, diseño, legal y con ello van conformando sesión tras sesión el proyecto que desea emprender con el objetivo final de iniciar las operaciones del emprendimiento. La etapa de incubación, tiene una duración aproximada de seis meses. En la figura 4 se presenta el diagrama del proceso de incubación que ProEmpleo DF aplica.



**Figura 4** Diagrama del proceso de incubación de empresas en Fundación ProEmpleo DF



**Fuente:** Elaboración propia con datos de Fundación ProEmpleo DF

## **CAPÍTULO IV. Marco metodológico**

### **4.1 Diseño de la investigación**

La investigación se desarrolla en la Ciudad de México, para analizar a microempresas incubadas y observar, a través de la aplicación de una encuesta, la utilidad que la planeación financiera tiene en los emprendimientos, cuáles herramientas emplean con mayor frecuencia los emprendedores y qué objetivos buscan al implementarlas.

Con los resultados obtenidos de la encuesta se probaron o dis probaron las hipótesis de investigación y se obtuvo información que complementó a las mismas.

### **4.2 Tipo de estudio y método**

En la investigación se desarrolló un estudio exploratorio, descriptivo con diseño transversal, para lo cual se debió identificar a la población objetivo, la muestra correspondiente y sus características demográficas para su estudio a determinado momento del tiempo; la muestra correspondió a emprendedores que incubaron su microempresa en la Ciudad de México, en específico en la incubadora de empresas de Fundación ProEmpleo DF y que ingresaron al servicio durante el periodo del año 2013 al año 2016.

Para la recolección de información se tomaron datos públicos obtenidos de la incubadora de empresas Fundación ProEmpleo DF ubicada en la Ciudad de México y que tiene más de 23 años operando, además del hecho que las microempresas incubadas pertenecían a los tres sectores económicos: servicio, comercio y manufactura, aunado a que los emprendedores tenían variados perfiles en cuanto a aspectos sociográficos, razones por las cuales además del acercamiento laboral que se tuvo a través de varios años con dicha incubadora, es que se utilizó información de la misma.

Se determinó el periodo de años a analizar respecto al periodo en que se tuvo información de los emprendedores que ingresaron al servicio de incubación, así como los que terminaron el mencionado proceso y pudieron iniciar operaciones con su microempresa. Cabe mencionar que todas las microempresas encuestadas se encontraban operando al momento de la aplicación del instrumento de recolección de datos.

El método por implementar fue el científico, a continuación, se describen los pasos que se desarrollaron:

**Evidencia;** en primera instancia se recolectó información bibliográfica, hemerográfica, cibergráfica y de estudios relacionados con el tema de investigación, para, en primer lugar, corroborar la necesidad de dicha investigación y, en segundo

término, complementar la fundamentación del problema y su marco teórico. Además, se aplicaron encuestas con el objetivo de recolectar información de primera fuente que ayudó a determinar y sustentar las hipótesis. Esto implicó trabajo de campo.

**Análisis:** con los datos obtenidos, se aplicaron dos tipos de análisis: uno cuantitativo y otro cualitativo, en complemento se otorgó el contexto de la situación en que operan las microempresas y se clarificó la argumentación de las hipótesis. Se aplicó a la información obtenida análisis estadístico tanto inferencial como descriptivo y en el caso del instrumento de medición, se aplicó análisis de confiabilidad a través del indicador de alfa de Cronbach.

**Deducción:** se aplicó este método para la comprobación de las hipótesis planteadas, tal que, partiendo de un estudio general y premisas aceptadas como válidas, se obtuvieran argumentos que validaran o no las premisas.

**Comprobación:** por último, en una muestra representativa se analizó el uso de herramientas de planeación financiera y se corroboró, a través de una encuesta, los efectos que inciden con relación a la implementación de dichas herramientas, las que mayormente emplean y los objetivos de utilizarlas en la microempresa.

### 4.3 Variables

En la presente investigación, las variables están conformadas por las herramientas que de manera habitual utilizan los emprendedores para llevar a cabo la planeación financiera, mismas que se encuentran conceptualizadas en la matriz de operacionalización de variables<sup>76</sup>, con el análisis de la utilización de las mencionadas herramientas se reconoció los efectos que la planeación financiera inciden en las microempresas. A continuación, se presentan las variables conceptualizadas por diversos autores:

**Presupuesto de ventas:** “es el primer concepto del presupuesto de operación que determinará las necesidades de efectivo, también cuentas por cobrar, inventarios y activos fijos”<sup>77</sup> y para integrar esta herramienta “es necesario empezar por conocer cuál ha sido la tendencia de las ventas en años anteriores, y su comparación con la tendencia de la industria”<sup>78</sup>. Perdomo<sup>79</sup> menciona que un presupuesto es un “conjunto de estimaciones programadas de las condiciones de operación y resultados que prevalecerán en el futuro dentro de un organismo social público, privado, social o mixto” y es con base en él que se deben observar los ciclos rotativos de inventarios, haciendo énfasis en las necesidades por temporadas y

---

<sup>76</sup> El anexo A presenta la matriz de operacionalización de las variables de estudio.

<sup>77</sup> De acuerdo con Joaquín Moreno, *Planeación financiera*, p. 11, Editorial Continental, 1ª ed. México, 2003, 185 pp.

<sup>78</sup> *Ídem*

<sup>79</sup> Con base en Abraham Perdomo, *Planeación financiera para épocas normal y de inflación*, p. 65, Editorial ECAFSA, México, 1997, 350 pp.

variaciones estacionales que las ventas tengan y que inciden en los mencionados inventarios. Saldívar<sup>80</sup> menciona que “es un de los aspectos fundamentales para cualquier empresa; por lo que se elaboran reportes diarios, semanales y mensuales.”

**Presupuestos de costos:** “Es indispensable mantener controles estrictos para reducir los gastos y costos, y evitar su crecimiento futuro. Para ello, es necesario llevar a cabo un análisis detallado de las partidas que conforman la estructura de gastos de la empresa para definir su origen, necesidad e impacto en los resultados.”<sup>81</sup>. Para Díaz<sup>82</sup> “la salida de efectivo debe prepararse con un documento denominado presupuesto de egresos, en el cual se presente el registro contable histórico y/o proyectado sobre los gastos pasados o futuros que la empresa haga o desee realizar... en el cual deben considerarse los egresos operativos, como los administrativos y financieros”. Moreno<sup>83</sup> señala que “en la práctica, cada departamento suministra su presupuesto, en el que se incluyen los gastos, generalmente los más importantes son los relacionados con sueldos, salarios y prestaciones al personal, los cuales se requieren que sean analizados y examinados detalladamente para obtener un presupuesto realista.”

---

<sup>80</sup> Mencionado en Antonio Saldívar, *Planeación financiera de la empresa*, p. 143, Editorial Trillas, México, 1999, 184 pp.

<sup>81</sup> Con base en Levy Haime, *Planeación financiera en la empresa moderna*, p. 225, Ediciones fiscales ISEF, México, 2005, 284 pp.

<sup>82</sup> De acuerdo con Manuel Díaz, *Planeación financiera*, p. 50, Editorial Gasca SICCO, México, 2005, 92 pp.

<sup>83</sup> Extraído de Joaquín Moreno, (2003), *op. cit.*, p. 30.

**Control de inventarios:** “Esta es también un área de oportunidad para elevar la competitividad y rentabilidad de la empresa”, para el logro de este objetivo, “es importante hacer uso de las técnicas de programación de “lotes óptimos” de compras y de producción y ejercer una mejor coordinación entre las diferentes empresas que participan en un proceso productivo...”<sup>84</sup>. Para Moreno<sup>85</sup> “el nivel de inversión óptima en inventarios que una empresa debe tener es de los problemas más complejos... por conjugarse una serie de factores como son: el volumen de la producción requerida en función de las compras y ventas, el mantenimiento de un inventario de seguridad para la falta de suministros, la reducción en precios en las compras por volumen o lotes, las perspectivas de alza o baja en los precios, el costo y riesgo del mantenimiento de la inversión, la duración del proceso, el tiempo en que el proveedor surte los pedidos, el tiempo de tránsito, etc.”

**Análisis del punto de equilibrio:** “consiste en predeterminar un importe en el cual una empresa no sufra pérdidas ni obtenga utilidades, es decir, el punto donde las ventas son iguales a los costos y a los gastos.”<sup>86</sup>. Haime<sup>87</sup> menciona que el punto de equilibrio “representa el nivel de producción y ventas en el que la utilidad es igual a cero, es decir, es el nivel en el que la utilidad marginal es suficiente sólo para cubrir los gastos y costos fijos, quedando como resultado de la operación cero

---

<sup>84</sup> Mencionado en Antonio Saldívar, (1999), *op. cit.*, p. 131.

<sup>85</sup> De acuerdo con Joaquín Moreno, (2003), *op. cit.*, p. 75.

<sup>86</sup> Con base en Abraham Perdomo, *Elementos básicos de administración financiera*, 9ª edición, México, 2001, p. 135.

<sup>87</sup> Replicado de Levy Haime, (2005), *op. cit.*, p. 123.

utilidades y cero pérdidas.” Para Saldívar<sup>88</sup> implica “el volumen de venta necesario para cubrir los gastos fijos.”

**Cálculo de costos de bienes y/o servicios:** se refiere al análisis en número de unidades y valores monetarios “de las materias primas, la mano de obra y los gastos directos y variables que son generados en razón directa de los volúmenes de producción o venta.”<sup>89</sup> Para Saldívar<sup>90</sup> los costos de venta “incluyen los materiales, la mano de obra y los gastos de fabricación”, además de que hace mención en que estos costos variarán en forma proporcional a la venta y que esa variación dependerá de las características de cada empresa.

**Análisis de razones financieras:** “Este método consiste en analizar a los dos estados financieros, es decir, al balance general y al estado de resultados, mediante la combinación entre las partidas de un estado financiero o de ambos”<sup>91</sup> con el objetivo de “ponderar y evaluar el desempeño operativo de una empresa.”<sup>92</sup>. En el caso de Haime<sup>93</sup> señala que:

---

<sup>88</sup> Observado en Antonio Saldívar, (1999), *op. cit.*, p. 106.

<sup>89</sup> De acuerdo con Joaquín Moreno, (2003), *op. cit.*, p. 25.

<sup>90</sup> Con base en Antonio Saldívar, (1999), *op. cit.*, p. 42.

<sup>91</sup> Revisado en Carlos Robles, *Fundamentos de administración financiera*. Red Tercer Milenio, México, 2012, p. 33.

<sup>92</sup> Con base en Stanley Block, Geoffrey Hirt y Bartley Danielsen, *Fundamentos de administración financiera*, 14ª edición, Mc Graw Hill, México, 649 pp. 2013, p. 49.

<sup>93</sup> Con base en Levy Haime, (2005), *op. cit.*, p. 101.



Consiste en efectuar comparaciones entre las distintas cifras de los estados financieros, con el objetivo de definir o determinar la situación crediticia de la empresa; su capacidad de pago a corto y largo plazo; su capital de trabajo neto; periodo de recuperación de ventas; periodo de recuperación de inventarios; estructura de capital; rendimiento de inversiones; etc.

Díaz<sup>94</sup> menciona que es “el estudio de la información financiera mostrada en el balance general y estado de resultados, cuyo propósito es analizar las relaciones existentes entre sus rubros, observar tendencias y factores externos e internos que afectan directamente a las empresas”

**Análisis de necesidad de financiamiento:** se conoce como “la obtención de recursos de fuentes internas o externas, a corto, mediano o largo plazo, que requiere para su operación normal y eficiente una empresa pública, privada, social o mixta”<sup>95</sup>. También se refiere a la manera en que una sociedad consigue el dinero necesario para acometer sus inversiones o atender sus gastos corrientes o extraordinarios.<sup>96</sup>

---

<sup>94</sup> De acuerdo con Manuel Díaz, (2005), *op. cit.*, p. 75.

<sup>95</sup> Expuesto por Abraham Perdomo, (1997), *op. cit.*, p. 207.

<sup>96</sup> Tomado de Enrique Tostado, *Terminología financiera*, Editorial Gasca, México, 2005, p. 92.

**Elaboración de estados y/o reportes financieros:** es la integración y “exposición de manera formal de las cuentas que manifiestan la situación económica y financiera de una entidad a una fecha determinada.”<sup>97</sup>. Haime<sup>98</sup> indica que “los estados financieros son los documentos que concentran el registro de las operaciones de la empresa en forma ordenada, resumida, cuantificada, confiable y accesible, con el objetivo de que sean utilizados en el conocimiento y análisis de la empresa para la toma de decisiones”.

#### **4.4 Población y muestra**

La encuesta se aplicó a emprendedores que incubaron su microempresa en una incubadora que se sitúa en la Ciudad de México, las empresas operan en alguna de las 16 alcaldías de la ciudad; se empleó un muestro no probabilístico, obtenido de una población finita de 70 microempresas mismas que fueron incubadas entre el periodo de los años 2013 al 2016.

El número de microempresas que ingresaron al servicio de incubación en la incubadora de la cual se pudo tener acceso a sus datos, fueron 170, durante el periodo de 2013 a 2016, de las cuales 70 terminaron el mencionado proceso, la tabla 6 muestra las anteriores cifras.

---

<sup>97</sup> *Ibidem*, p. 83.

<sup>98</sup> De acuerdo con Levy Haime, (2005), *op. cit.*, p. 97.

**Tabla 6** Población de microempresas incubadas en Fundación ProEmpleo, 2013-2016

Año	Microempresas que ingresaron a incubación	Microempresas que terminaron la incubación
<b>2013</b>	23	10
<b>2014</b>	50	12
<b>2015</b>	48	14
<b>2016</b>	49	34
<b>Total</b>	<b>170</b>	<b>70</b>

**Fuente:** Integración propia con datos de informes anuales de la incubadora Fundación ProEmpleo DF.

Se tomó el dato de la población finita en 70, puesto que este número de microempresas habían concluido el proceso de incubación, el cual incluye consultoría en el área de finanzas y es en ella donde los emprendedores aprenden de las herramientas de planeación financiera. Con respecto al periodo a analizar, se consideró desde el 2013, año en que se tuvo el primer contacto con los emprendedores dentro de la incubadora y hasta el 2016, año en que se dejó de tener contacto con ellos.

Se aplicó la fórmula para la obtención de una muestra en población finita<sup>99</sup>:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{[e^2(N - 1)] + [Z^2 * p * q]}$$

---

<sup>99</sup> De acuerdo con David R. Andersen, Dennis J. Sweeney y Thomas A. Williams, (2012), *Estadística para Negocios y Economía*, Cengage Learning, 1080 pp.

Donde:

n = tamaño de la muestra

Z= Nivel de confianza (varianza)<sup>100</sup>, en este caso se empleó un nivel de confianza del 95 %, es decir 1.96

p= probabilidad a favor, 0.5

q= probabilidad en contra, es decir, 1-p, 1- 0.5 = 0.5

N= tamaño de la población, en este caso es 70

e= error de estimación<sup>101</sup>, se empleó el 5 %, es decir 0.05

Sustituyendo los datos en la fórmula, tenemos:

$$n = \frac{1.96^2(0.5)(0.5)(70)}{[0.05^2(70 - 1)] + [1.96^2(0.5)(0.5)]}$$

$$n = 59.34$$

Con el cálculo anterior, la muestra que se obtuvo fue de 59 emprendedores para aplicarles la encuesta.

---

<sup>100</sup> Nivel de confianza (varianza), es el riesgo que aceptamos de equivocarnos al presentar nuestros resultados (también se puede denominar grado o nivel de seguridad), el nivel habitual de confianza es del 95%.

<sup>101</sup> Margen de error, es el error que estamos dispuestos a aceptar de equivocarnos al seleccionar nuestra muestra.

## 4.5 Instrumentos

El instrumento aplicado en esta investigación fue una encuesta integrada en su primera parte con elementos para recolectar datos cuantitativos acerca de los emprendedores analizados y la segunda parte se encuentra constituida por veinte reactivos para análisis cualitativo, tratan acerca de cómo los emprendedores aplican la planeación financiera en sus microempresas, las herramientas que más suelen emplear, así como los probables beneficios que han obtenido de las mismas.

De los veinte reactivos, siete son preguntas con opciones de respuesta en escala de Likert<sup>102</sup> dos preguntas con opciones múltiples, cuatro sentencias con opciones de respuesta en escala de Likert, seis preguntas de respuesta abierta y un reactivo para categorizar cinco elementos en orden de importancia.<sup>103</sup> La siguiente tabla 7 integra los tipos de reactivos incluidas en la encuesta aplicada.

**Tabla 7** Relación de tipo de reactivos

	Respuestas con uso de escala Likert	Respuestas sin uso de escala Likert	Total
Preguntas con opciones de respuesta	7	2	9
Sentencias	4	-	4
Preguntas de respuesta abierta	-	6	6
Ítem de categorización	-	1	1
Total de reactivos aplicados			<b>20</b>

**Fuente:** Integración propia

---

<sup>102</sup> Es una escala de actitud de intervalos aparentemente iguales. Pertenece a lo que se ha denominado escala ordinal. Utiliza series de afirmaciones o ítems sobre los cuales se obtiene una respuesta por parte del sujeto.

<sup>103</sup> Se integra en el anexo B, el diseño original de la encuesta en formato de procesador de textos *Word*.

Cabe mencionar que, para una mayor rapidez en la obtención de la información solicitada en la encuesta, se empleó una aplicación tecnológica de la empresa *google*, la cual denomina a dicha aplicación como *google forms*, con lo que se obtuvo una adecuada recopilación de datos y control de éstos.

El reactivo número 9 y los que van del número 12 al 16 así como el 18 y 19, se encuentran relacionados con la hipótesis principal de investigación: *La principal utilidad de la planeación financiera en la administración de las microempresas incubadas en la Ciudad de México es para lograr sus objetivos.*

Los reactivos número 1, 2, 3 al 8, 10 ,11 y 17, se encuentran relacionados con las dos hipótesis secundarias: *Las principales herramientas de planeación financiera que emplean los emprendedores son: costeo de productos y/o servicios; presupuesto de ventas y presupuesto de costos y El objetivo primordial del emprendedor al implementar una planeación financiera es solo controlar los ingresos y egresos.*

## 4.6 Relación matriz de congruencia y reactivos de la encuesta

Para efectos de relacionar la matriz de congruencia y los reactivos de la encuesta, la siguiente tabla 8 presenta la relación entre ambas.

**Tabla 8** Relación de la matriz de congruencia con reactivos de la encuesta

Preguntas de investigación	Objetivos	Hipótesis	Preguntas de la encuesta
<b>PP:</b> ¿Cuál es la utilidad de la planeación financiera en la administración de las microempresas incubadas en la Ciudad de México?	OG: Analizar la utilidad de la planeación financiera en la administración de las microempresas incubadas en la Ciudad de México.	HP: La principal utilidad de la planeación financiera en la administración de las microempresas incubadas en la Ciudad de México es para lograr sus objetivos.	9,12,13,14, 15,16,18 y 19
<b>PS<sub>1</sub>:</b> ¿Cuáles son las herramientas principales de la planeación financiera que emplean las microempresas incubadas en la Ciudad de México?	OE <sub>1</sub> : Identificar las herramientas principales de la planeación financiera que emplean las microempresas incubadas en la Ciudad de México.	HS <sub>1</sub> : Las principales herramientas de planeación financiera que emplean los emprendedores son: costeo de productos y/o servicios; presupuesto de ventas y presupuesto de costos.	1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10 y 11
<b>PS<sub>2</sub>:</b> ¿Cuál es el objetivo primordial del emprendedor al implementar una planeación financiera?	OE <sub>2</sub> : Identificar el objetivo primordial del emprendedor al implementar una planeación financiera.	HS <sub>2</sub> : El objetivo primordial del emprendedor al implementar una planeación financiera es solo controlar los ingresos y egresos.	2, 17 y 20

**Fuente:** Elaboración propia con base en la metodología de la Dra. María Hortensia Lacayo Ojeda. Material obtenido de Juárez, Jorge. “Seminario de investigación en Ciencias de la Administración”. Posgrado FCA, UNAM, Ciudad Universitaria, CDMX, semestre enero – mayo de 2017.

## 4.7 Procedimientos

El proceso llevado a cabo para la investigación fue en primera instancia integrar las variables fundamentadas en el marco teórico, enseguida integrar una encuesta que contuviera cuestionamientos acerca de las variables de estudio y que a su vez ayudaron a la comprobación de las hipótesis.

Una vez integrado la primera encuesta, se aplicó una prueba piloto a cinco microempresas con el fin de validar que la encuesta era entendible y sujeta a responderse sin sesgos de comprensión sintáctica, para lo cual se realizaron citas presenciales con cada emprendedor y se les visitó en su lugar de operación, se levantó la encuesta y se reunieron los resultados.

Enseguida se analizaron los datos obtenidos de la prueba piloto con el fin de validar la coherencia y relación entre las preguntas de investigación y las preguntas de la encuesta, se mejoró la integración sintáctica y se integró la versión final.

Utilizando tecnología de la información que hoy en día proveen las empresas de aplicaciones para realizar la encuesta a la muestra y de este modo obtener resultados de manera más rápida respecto de aplicarla in situ, se utilizó *google*



*forms*<sup>104</sup>, se integró el formulario de encuesta y se envió por correo electrónico a los emprendedores.

Una vez que terminaban de responder a la encuesta via *online*, los emprendedores oprimían una casilla denominada *finalizado* y con ello las respuestas se enviaban a la sesión de la *app*<sup>105</sup> en *google forms* donde se integraban los resultados individuales y concentrados.

Así durante un periodo de dos semanas y media se desarrolló esta tarea, y al final del periodo mencionado, se obtuvieron las respuestas de las 59 encuestas requeridas por la muestra. Ocurrido lo anterior, se inició con la integración de resultados, análisis e interpretación de los mismos, generándose las comprobaciones de las hipótesis planteadas.

---

<sup>104</sup> *Google forms*: es una aplicación de google drive en la cual se pueden crear formularios y encuestas para adquirir estadísticas sobre la opinión de un grupo de personas.

<sup>105</sup> *App*: Es un programa que se instala en un dispositivo móvil -ya sea teléfono o tableta- y que se puede integrar a las características del equipo, como su cámara o sistema de posicionamiento global (GPS). Además se puede actualizar para añadirle nuevas características con el paso del tiempo. Recuperado de: <https://goo.gl/eRfKJf>

#### 4.8 Análisis de confiabilidad

El cuestionario aplicado estuvo integrado con un total de 20 reactivos, de los cuales se analizaron los 17 ítems que integraban dimensiones similares en cuanto a conocimiento, uso y frecuencia de uso de herramientas de planeación financiera, integrados por 11 ítems generales (preguntas: 2, 3, 4, 5, 6, 9, 11, 13, 17, 18 y 19) y 6 derivados del ítem 8 (preguntas: 8-a, 8-b, 8-c, 8-d, 8-e, 8-f) que se respondían con escala de Likert; se efectuó el análisis de confiabilidad a través del indicador alfa de Cronbach, el cual es una herramienta estadística que mide la homogeneidad de las preguntas promediando las correlaciones entre todos los ítems. En esta relación, el coeficiente de alfa de Cronbach puede tomar valores entre el número uno y el cero, en donde el cero significa confiabilidad nula y 1 representa confiabilidad total.<sup>106</sup>

La fórmula para la obtención de alfa de Cronbach es la siguiente:

$$\alpha = \frac{k}{k - 1} \left[ 1 - \frac{\sum s^2}{sT^2} \right]$$

Donde:

k = número de ítems

$\sum s^2$  = sumatoria de varianzas de los ítems

$sT^2$  = varianza de la suma de los ítems

$\alpha$  = coeficiente de alfa de Cronbach

---

<sup>106</sup> De acuerdo con Milton Quero, *Confiabilidad y coeficiente Alfa de Cronbach*. TELOS, Revista de estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, Universidad Beloso Chacín, Volumen 12, pp. 248 – 252, Maracaibo, Venezuela, p. 249.

Para efectos de integrar un análisis competente, se empleó un software de análisis estadístico de la empresa IBM, denominado *SPSS Statistics*, con el cual se obtuvo un indicador de alfa de Cronbach de 0.77<sup>107</sup>, el indicador obtenido ampara que el cuestionario tiene validez y confiabilidad.

---

<sup>107</sup> El Anexo C presenta las tablas que resultaron del cálculo de alfa de Cronbach, empleando el software de IBM, *SPSS Statistics*.

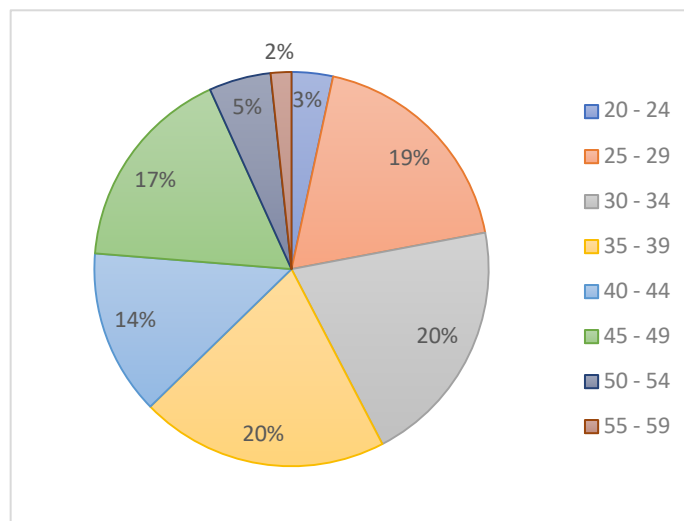
## CAPÍTULO V. Análisis de resultados; conclusiones y líneas de investigación futuras

### 5.1 Análisis de resultados

Dentro del análisis cuantitativo, se aplicó la estadística descriptiva para comprender el perfil de los emprendedores que fueron encuestados, resultando los siguientes datos:

En la gráfica 2 se observa que el 59 % de los emprendedores tiene una edad que oscila entre los 25 a los 39 años, lo cual no es sorprendente puesto que es entre los jóvenes cuando se observa la mayor tasa de emprendimiento.

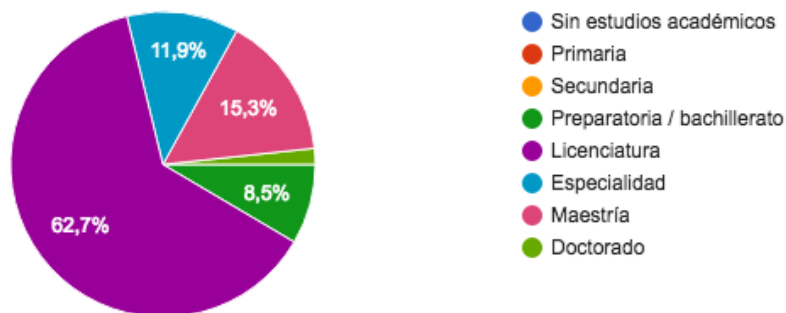
**Gráfica 2** Edad de los emprendedores estudiados



**Fuente:** Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada.

En el caso del grado académico la gráfica 3 muestra que el 62.7 % de los encuestados tiene estudios de nivel licenciatura, esto es relevante, puesto que en el marco teórico se mencionó que el promedio de los emprendedores no tiene suficientes estudios académicos que les ayuden a desarrollar de manera más rápida y eficaz, las habilidades requeridas para la administración de su microempresa, pero los emprendedores encuestados sí tienen un grado académico mayor al promedio, en este caso, se observa que un filtro natural en el proceso de incubación es el grado académico y se puede pensar que teniendo más conocimientos académicos, se puede lograr el arranque y establecimiento de una microempresa.

**Gráfica 3** Grado académico de los emprendedores

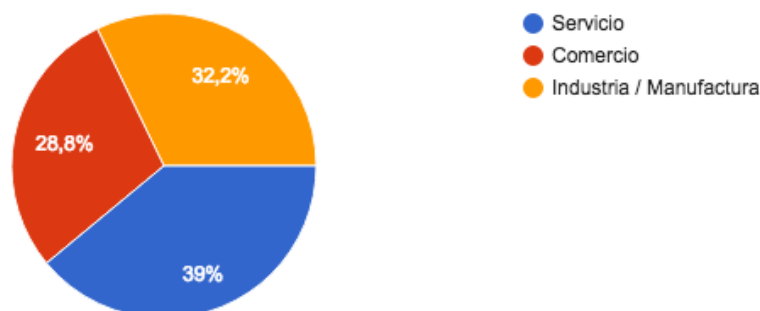


**Fuente:** Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada.

En lo que respecta al género, el 59.3 % de los emprendedores encuestados, fueron mujeres, de hecho, en México, para el año 2015, el 51.4 % de la población se encontraba integrada por mujeres,<sup>108</sup> en específico en la Ciudad de México, este porcentaje se eleva al 52.6 %<sup>109</sup> lo cual abunda en beneficio en cuanto a equidad de género, cuando menos en lo que respecta a emprender en la Ciudad de México.

Ahora, respecto al giro de la microempresa, la gráfica 4 muestra que el mayor porcentaje observado fue el de servicio con un 39 %, seguido de manufactura y por último el de comercio. No es extraño este dato obtenido si tomamos en cuenta que, dentro de las actividades económicas principales desarrolladas en la Ciudad de México, encontramos el giro de servicios, para ser precisos, abarca el 39.17% de las unidades económicas.<sup>110</sup>

**Gráfica 4** Giro de las microempresas



**Fuente:** Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada.

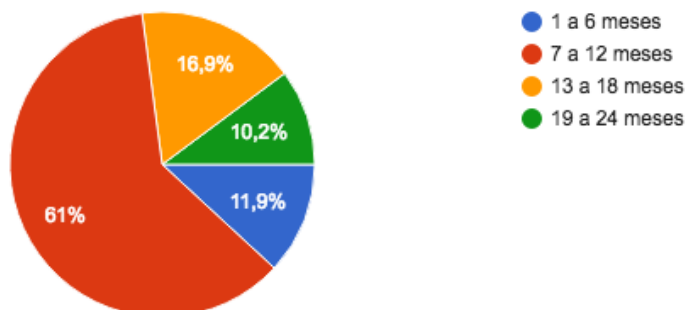
<sup>108</sup> Con datos de INEGI Recuperado de: <http://www.beta.inegi.org.mx/temas/estructura/>. Abril de 2018.

<sup>109</sup> Datos obtenidos de Información económica y estatal, Ciudad de México, México, 2017. Recuperado de: <https://goo.gl/GWNVRu>. Junio 2018

<sup>110</sup> Datos de INEGI. *México en cifras*, México, 2018. Recuperado de: <https://goo.gl/BtBhFK>. Abril 2018.

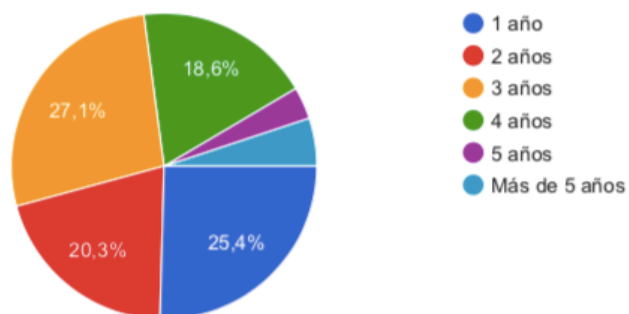
En cuanto al tiempo empleado para la incubación de su empresa, la gráfica 5 muestra que el 61 % de los emprendedores tardaron hasta un año en incubar su emprendimiento y la gráfica 6 muestra que el 72.8 % tiene hasta tres años en operación.

**Gráfica 5** Tiempo que requirió la incubación



**Fuente:** Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada.

**Gráfica 6** Tiempo de operación después de incubarse



**Fuente:** Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada.

Para el caso de las preguntas de respuesta abierta, se leyeron los comentarios obtenidos y se estructuraron en frases representativas, esto con el fin de dar entendimiento y certeza de lo referido por el emprendedor, por lo cual, dentro del análisis de dichas respuestas, se tienen agrupaciones de las mismas que representan la información que el emprendedor expresó.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a la muestra de la población de estudio, los mismos se dan a conocer respecto al orden de las hipótesis planteadas.

Para la hipótesis principal (HP) que señala: *La principal utilidad de la planeación financiera en la administración de las microempresas incubadas en la Ciudad de México es para lograr sus objetivos*, se emplearon las preguntas de la encuesta, número 9, 12, 13, 14, 15, 16, 18 y 19, con las cuales se ha observado que en el 66.1% de los casos, el implementar herramientas de la planeación financiera les ha ayudado a definir los objetivos de su microempresa (P9)<sup>111</sup>. Lo anterior se relaciona con lo que Bautista<sup>112</sup> encontró respecto a que el 71% de los empresarios que él estudió indicaron que planeaban objetivos para salvaguardar la situación financiera.

---

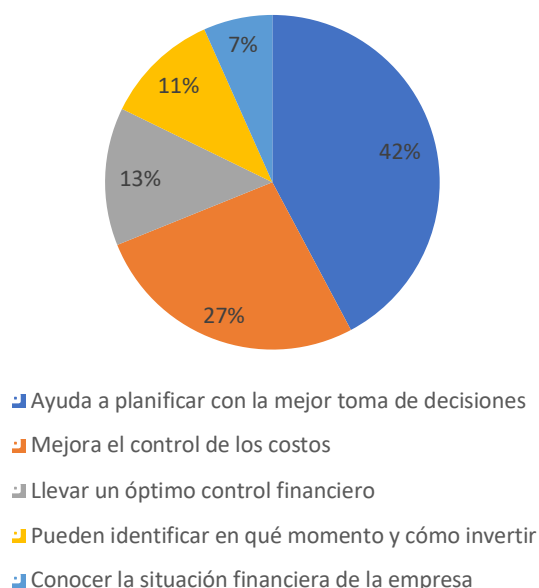
<sup>111</sup> La codificación “P” seguida de un número, se refiere a la pregunta realizada y al número de ésta.

<sup>112</sup> Con base en Milton Uri Bautista, (2016), *op. cit.*



Por otra parte, la gráfica 7 muestra que el 81.4 % de los emprendedores considera que la planeación financiera les ha dejado beneficios <sup>P13</sup>. Dentro de los beneficios <sup>P14</sup> e impactos<sup>P12</sup> principales que la planeación financiera ha dejado en los emprendedores, encontramos:

**Gráfica 7** Beneficios de implementar planeación financiera



**Fuente:** Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada.

Como se observa, el beneficio de mayor relevancia al implementar planeación financiera aporta es la mejor toma de decisiones en las microempresas, por lo que sus objetivos pueden ser alcanzados. Al respecto, Vaca<sup>113</sup>, encontró que un beneficio primordial en cuanto a llevar una planeación financiera, es que la microempresa pueda tener mejores condiciones para la obtención de crédito.

---

<sup>113</sup> De acuerdo con Juan Vaca, (2012), *op. cit.*

Se ha planteado en el marco teórico que el emprendedor promedio no tiene las capacidades y habilidades para administrar a la microempresa y en este aspecto particular a pesar de que los emprendedores mencionan los beneficios principales de implementar una planeación financiera, el 45.8% señalan que el desconocimiento de temas financieros y la complejidad de éstos son los principales obstáculos para que apliquen una glosada planeación financiera <sup>P16</sup>.

Para contextualizar el antecedente del emprendedor estudiado, se puede mencionar que antes de incubar el 79.7% de ellos no contaba con conocimientos para tal efecto<sup>P18</sup>, concordando con lo que Gutiérrez y Gutiérrez (2017)<sup>114</sup> encontraron referente con lo que el microempresario señalaba, es decir, tener nulo o bajo conocimiento de planeación financiera.

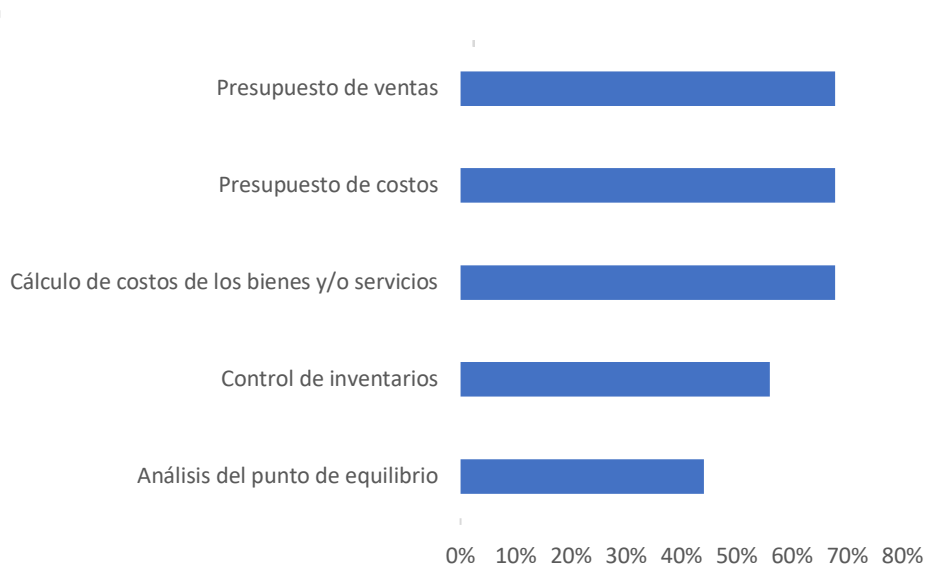
Con relación a la hipótesis secundaria número uno (HS1)<sup>115</sup>, que indica: *Las principales herramientas de planeación financiera que emplean los emprendedores son: costeo de productos y/o servicios; presupuesto de ventas y presupuesto de costos*, se efectuaron las preguntas número 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10 y 11, los resultados de la pregunta 1, en la cual se quería conocer cuáles herramientas de planeación financiera aplicaban de manera cotidiana, los emprendedores podían escoger entre ocho opciones, y las más mencionadas en orden de porcentaje, fueron <sup>P1</sup>:

---

<sup>114</sup> De acuerdo con José Andrés Gutiérrez, Juan Francisco Gutiérrez, (2017), *op. cit.*

<sup>115</sup> Siglas de: hipótesis secundaria y el número de la misma.

**Gráfica 8** Herramientas de planeación financiera empleadas de manera cotidiana



**Fuente:** Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada.

Cabe resaltar que las tres primeras enunciadas empataron en primer lugar por el número de frecuencia absoluta obtenida (cada emprendedor encuestado podía elegir más de una opción de respuesta), por lo que se agregó en esa lista el segundo y tercer lugar. Además, con estos resultados se prueba la hipótesis secundaria número uno ( $HS_1$ ), que señala que el presupuesto de ventas, de costos y cálculo de costos de los bienes y/o servicios, son las principales herramientas que los emprendedores emplean en su microempresa.

Adicional a las herramientas de planeación financiera que los emprendedores mencionaron emplear de manera cotidiana, existen otros análisis principales que suelen realizar en sus microempresas, en este sentido, se encontró que por lo menos una vez al mes aplican los siguientes <sup>P8</sup>:

- Análisis de liquidez
- Análisis de endeudamiento
- Análisis de rentabilidad
- Integrar estados o reportes financieros
- Análisis del punto de equilibrio

Esto es importante observarlo, puesto que se reconoció en la investigación que los emprendedores suelen priorizar el uso de las herramientas de planeación financiera a implementar, y, aun así, se toman el tiempo y cierta dedicación para analizar financieramente a su emprendimiento.

Otro aspecto por resaltar es que el 37.3% de los emprendedores no suele aplicar herramientas complementarias de planeación financiera <sup>P11</sup> y sólo un 22 % llega a aplicar las siguientes <sup>P10</sup>:

- Registro de ingresos y egresos.
- Implementación de aplicaciones tecnológicas (*apps*)<sup>116</sup> que ayuden a controlar financieramente a su microempresa.

Dentro del uso e importancia que le dan a las herramientas de la planeación financiera, el 39 % realiza con ellas estimaciones de su punto de equilibrio <sup>P3</sup>, el 69.5 % considera muy importante el integrar el pronóstico de ventas <sup>P4</sup> y

---

<sup>116</sup> *App*: Es un programa que se instala en un dispositivo móvil -ya sea teléfono o tableta- y que se puede integrar a las características del equipo, como su cámara o sistema de posicionamiento global (GPS). Recuperado de: <https://goo.gl/eRfKJf>

frecuentemente (el 42.4 % de los casos) integran pronósticos de costos <sup>P5</sup>, de igual manera frecuentemente (44.1 %) aplican una metodología de costeo a sus servicios y/o productos con la finalidad de determinar precios y actualizarlos, así como para tener certeza de los costos y presupuestarlos <sup>P6 y P7</sup>.

Por lo anterior mencionado se deduce que los emprendedores priorizan tanto las herramientas que emplean como el uso último que le dan a éstas; ya que reconocieron los elementos primordiales de la planeación financiera.

Para el caso de la hipótesis secundaria número dos (HS<sub>2</sub>) que indica: *El objetivo primordial del emprendedor al implementar una planeación financiera es solo controlar los ingresos y egresos*, el 59.3 % de los emprendedores mencionó tener actualmente habilidades y conocimientos para realizar una planeación financiera <sup>P2</sup>; además, en el 52.5 % de los casos aseveran tener herramientas de planeación financiera suficientes para la toma de decisiones en su microempresa <sup>P17</sup> y el 93.2 % de los encuestados considera que los conocimientos adquiridos durante la incubación de su microempresa han incidido para poder continuar sus operaciones.

De acuerdo a los resultados anteriores, se observó y verificó que los emprendedores adquirieron conocimientos y habilidades acerca de la planeación financiera durante la incubación de su microempresa por lo que tienen confianza en sí mismos de poseer dichas habilidades para la administración de su

emprendimiento y además, al menos la mitad de ellos, mencionan contar con las habilidades para llevar a cabo una planeación financiera, por lo anterior, fue preciso conocer el grado de importancia para los emprendedores por establecer una planeación financiera. Los resultados se muestran en orden de mayor a menor importancia: P<sup>20</sup>:

**Tabla 9** Objetivo de aplicar herramientas de planeación financiera

Objetivo de implementar herramientas de planeación	Grado de importancia
Fijar objetivos	Muy importante
Observar si existe rentabilidad	Importante
Controlar la entrada y salida de dinero	Moderadamente importante
Aminorar y controlar riesgos	De poca importancia
Reconocer necesidad de financiamiento	Sin importancia

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada.

Con este resultado podemos disprobar la hipótesis secundaria dos (HP<sub>2</sub>) que señala: *El objetivo primordial del emprendedor al implementar una planeación financiera es solo controlar los ingresos y egresos, ya que en realidad queda en un tercer sitio el objetivo del control de entrada y salida de dinero, siendo que: fijar los objetivos de su emprendimiento, es en realidad su primordial objetivo.*

Más allá de sólo quedar definida la categorización de los objetivos de los emprendedores, cabe señalar en este aspecto que de acuerdo con López<sup>117</sup>, uno de los problemas que aquejan a la empresa es precisamente la ausencia de controles financieros, por lo que es reconfortante haber comprobado que los emprendedores que incubaron su empresa, tuvieron mejores prácticas y gestión al iniciar sus operaciones.

Lo anterior tiene incidencia con la adaptación de los conocimientos adquiridos en la etapa de la incubación, puesto que en un principio y de manera básica, el objetivo del emprendedor al aplicar las herramientas, era controlar el flujo de efectivo, pero se observó que con el paso del tiempo incrementa sus habilidades y lleva a un nivel superior la cuestión de la planeación financiera.

## **5.2 Conclusiones y líneas de investigación futura**

De acuerdo con los resultados de la investigación que arrojaron importantes datos acerca de la planeación financiera en microempresas incubadas en Ciudad de México, se observó que los emprendedores suelen aplicar algunas herramientas de la planeación financiera para poder llevar de mejor manera el control y administración de su microempresa. Cabe resaltar que dicho conocimiento fue adquirido durante la incubación de su microempresa y que aun deseando

---

<sup>117</sup> De acuerdo con Alejandra López, (2008), *op. cit.*

incrementar sus habilidades en este tema, no lo han podido lograr puesto que la complejidad de las herramientas financieras y el tiempo que no disponen para capacitarse, ocasionan que no tengan el avance deseado y requerido.

De hecho, aun y que la encuesta arrojó que los emprendedores no solo emplean las herramientas de planeación financiera para llevar presupuestos de ventas y de costos, así como el cálculo de éstos últimos, sigue siendo un nivel básico de la planeación financiera el utilizado para la administración de la microempresa.

Lo anterior concuerda con Zapata<sup>118</sup> así como con Navarrete y Sansores<sup>119</sup>, quienes observaron la falta de planeación a largo plazo en las pymes y que, considerado como factor de riesgo, conduce en la decisión de cierre de operaciones.

También se observó en la presente investigación de acuerdo a las escalas utilizadas, que, a pesar de contar con estudios de nivel superior, sigue siendo complejo para los emprendedores comprender estos temas, pues si bien el 62% de los propietarios encuestados se encuentra con nivel académico de licenciatura, esto no implicó que pudieran aplicar una planeación financiera más compleja, lo que contrasta con la investigación de Saavedra, Tapia y Aguilar<sup>120</sup> en la cual se observó

---

<sup>118</sup> Con base en Edgar Zapata, (2004), *op. cit.*

<sup>119</sup> De acuerdo con Edith Navarrete, Edgar Sansores. (2011), *op. cit.*

<sup>120</sup> Investigado por María Luisa Saavedra, Blanca Tapia y María de los Ángeles Aguilar, *La gestión financiera de las pymes del Distrito Federal*, México. Perspectiva Empresarial, 3 (2), 55-69. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.16967/rpe.v3n2a5>



que “existe una relación entre el nivel de estudios del empresario y algunas prácticas como la adopción de un sistema de información contable y el uso de análisis financiero”.

Por otra parte, se encontró que el 66% de los emprendedores emplean la planeación financiera para efectos de establecer los objetivos de la microempresa, siendo que la hipótesis indicaba que la empleaban, primordialmente, para efectos de controlar el flujo de efectivo, es decir, los ingresos y egresos. Esto ofrece una nueva perspectiva de la mentalidad de los emprendedores puesto que ayuda a vislumbrar que, en una primera etapa, tienen un desarrollo empírico e incipiente respecto al análisis financiero, y en otra etapa más avanzada, el desarrollo es intelectual y de mayor alcance profesional en cuanto al área financiera respecta.

Además, el anterior resultado concuerda con la investigación que presentaron Saavedra y Espíndola<sup>121</sup>, en la cual se observó que el 67% de las empresas estudiadas, “realizan planes financieros con el fin de contar con elementos que permitan la fijación de objetivos”.

Con lo investigado, se ha obtenido un panorama más específico acerca de lo que sucede con las microempresas que se incubaron en la Ciudad de México y que

---

<sup>121</sup> De acuerdo con María Luisa Saavedra y Gabriela Espíndola, *El uso de la planeación financiera en las pyme de TI de México*. Revista digital Ciencias Administrativas, FCE, UNLP, Año 4, número 8, julio – diciembre 2016. Recuperado de: <http://revistas.unlp.edu.ar/CADM>. Diciembre de 2018, p. 23.

aplicaron planeación financiera para lograr sus objetivos, por lo que es interesante reconocer que los emprendedores aplican ciertas herramientas para controlar factores financieros y con ello tratan de administrar los recursos disponibles y eficientarlos.

Lo anterior se complementa con lo que Miranda, Castaño y Coronado<sup>122</sup> encontraron en su estudio, acerca de la implementación de planeación financiera que redundaría en el logro de los objetivos estratégicos de las empresas, así también concuerda con Saavedra y Hernández<sup>123</sup> que mencionan que existe “una tendencia a usar la información financiera como base para la toma de decisiones en los empresarios que cuentan con un nivel de estudios de licenciatura o superior.”

De igual modo, en la investigación de Saavedra *et al.*<sup>124</sup> se menciona que en el caso de empresas del Estado de México “la mayor parte de éstas, determinan controles financieros, contables y administrativos; sin embargo, al ver la realidad y la escasa aplicación de los recursos tecnológicos, así como las deficiencias en estas áreas, connotan una inexperiencia en este campo.”

---

<sup>122</sup> Con base en Jesús P. Miranda, Carlos E. Castaño, Oscar Coronado, (2016), *op. cit.*

<sup>123</sup> Investigado por María Luisa Saavedra y Yolanda Hernández, (2008), *op. cit.* p. 193.

<sup>124</sup> De acuerdo con María Luisa Saavedra, et al. *Perfil financiero y administrativo de las pequeñas empresas en México: un estudio comparativo de las entidades del Estado de México, Hidalgo, Puebla, Sonora y Tamaulipas*. Red PYMES CUMEX, Revista internacional “La nueva gestión organizacional”, año 2, número 4, junio 2007, pp. 128-129.

Queda como línea de investigación futura, conocer el cómo operan los emprendedores una planeación financiera para el logro de objetivos de largo plazo como el retorno de la inversión (ROI), el crecimiento de la participación de mercado o para el logro de una rentabilidad de la microempresa, entre otros.

En complemento a lo anterior, otra de las líneas a seguir podría ser la creación de programas específicos a cada perfil de emprendimiento que ayuden a integrar herramientas de la planeación financiera acordes a las necesidades y perfiles de la microempresa con lo cual puedan facilitarles la búsqueda de financiamiento a corto plazo que tanta necesidad sigue existiendo.

Parte de las limitaciones de la presente investigación es referente al estudio que se aplicó sólo a microempresas de una incubadora, siendo que en la Ciudad de México existen muchas más, por lo que a futuro sería enriquecedor conocer el contexto de otras microempresas que se incubaron en distintas plataformas y demarcaciones políticas, con el fin de abonar en el conocimiento que genere soluciones a los emprendedores.

De igual manera, el hecho de que la investigación se aplicó a través de un estudio transversal ocasiona que no se tengan dos observaciones en el tiempo como es el caso de un estudio longitudinal, con el cual se podría tener una panorama más completo del antes y después de una implementación de planeación financiera, es

decir, observar la implementación al inicio de operaciones de la microempresa y después de un lapso de tiempo transcurrido.

Finalmente, queda continuar trabajando en conjunto los tres sectores: el público, el privado y el tercer sector, para que el emprender no sea sinónimo de un gran riesgo o de una causal de desempleo, sino, por el contrario, sea un modo de vida en el cual los proyectos de inversión tengan impacto ya sea de manera local, regional, nacional o mundial y que logren un bienestar en nuestra sociedad. Será responsabilidad de todos los que conforman el ecosistema emprendedor que se sigan teniendo mejores prácticas en cada uno de los eslabones; el camino es largo, pero se ha iniciado y como todo, se encuentra en constante movimiento. No queda más que continuar el trabajo para dejar un conocimiento compartido a nuevos emprendedores, los cuales puedan implementar herramientas de planeación financiera para el éxito de sus proyectos.



## REFERENCIAS

- Aguirre, Ricardo., Armenta, Carlos. *La importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresas en México*. Revista El Buzón de Pacioli, Año XII Número 76 enero - marzo 2012: 1-17 [www.itson.mx/pacioli](http://www.itson.mx/pacioli).
- Alvarado Verdín, Víctor Manuel. Probabilidad y estadística. México, D.F., Grupo Editorial Patria, 2014. (BIDI UNAM).
- Andersen, David R., Sweeney, Dennis J., Williams, Thomas A. (2012), *Estadística para Negocios y Economía*. Cengage Learning, 1080 pp.
- Bautista, M. Impacto de la educación financiera en los microempresarios del municipio de Coacalco, Memorias VI Congreso de Investigación IMEF, 909 pp. México
- Block, S.; Hirt, G.; Danielsen, B. Fundamentos de administración financiera. 14ª edición, Mc Graw Hill, México, 2013, 649 pp.
- Borbón Gracia, Juan; Meza García, Pauline; Espinoza Morales, Francisco. El impacto de la pequeña empresa en el desarrollo de la economía regional. Revista de investigación académica sin frontera. División de ciencias económicas y sociales. Número 13, año 5, abril - junio 2012. Recuperado de: <https://goo.gl/EvFmvY>

CONEVAL. (2016). Medición de la pobreza. Pobreza en México. Recuperado de:  
<https://goo.gl/u8rnsp>

Correa, J. Una aproximación metodológica y prospectiva a la gestión financiera en las pequeñas empresas. IV Simposio Nacional y I Internacional de docentes en finanzas. Pontificia Universidad Javeriana y Universidad Tecnológica de Bolívar. Cartagena, 2007

Diagnóstico 2016 del Fondo Nacional Emprendedor. Instituto Nacional del Emprendedor (Inadem). Secretaría de Economía, México, 2016. Recuperado de  
<https://goo.gl/tS9oBe>

Díaz, M. Planeación financiera. Editorial Gasca SICCO, México, 2005, 92 pp.

Documento de trabajo: “Actualización de la productividad de las pequeñas empresas tradicionales: el papel de las habilidades y prácticas de gestión” para la Conferencia Internacional El Desarrollo de Políticas Públicas para la modernización de la productividad en las pequeñas empresas tradicionales, Puerto Vallarta México, Noviembre 2016.

Drucker, P. F. *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York, Collins, 1985. (Traducción al español: La Innovación y el Empresario Innovador, México, Hermes, 1988).

Emery, Douglas R. Fundamentos de la administración financiera. Ed. Prentice Hall Panamericana, México, 2000, p. 648

Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Enaproce) 2015. Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, México, 2016. Recuperado de <https://goo.gl/6QCQ2y>

Espíndola, G. (2015). Modelo de planeación financiera para empresas MIPYME de Tecnologías de Información. (Tesis de maestría en finanzas). Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Failure Institute. Why do entrepreneurs fail in Mexico? Recuperado de <https://goo.gl/8Gk16s>

Fondeso. Ciudad de México. 2018. Recuperado de: <https://goo.gl/Z2LsR2>

Fundación ProEmpleo DF, recuperado de: <http://www.proempleo.org.mx/inicio/index.html>

Fundación ProEmpleo DF. Ciudad de México, 2018. Recuperado de: <http://proempleo.org.mx/inicio/proempleodf.html>

García del Junco, Julio; Álvarez Martínez, Pedro; Reyna Zaballa, Rafael; (2007). Características del Emprendedor de Éxito en la Creación de PYMES españolas. Estudios de Economía Aplicada, diciembre-Sin mes, 951-974.

Gitman, Lawrence J. Principios de administración financiera. Pearson, México, 2012, 720 pp.



Global Entrepreneurship Monitor. "Entrepreneurial Behaviour and Attitudes". 2017.

Recuperado de: <http://www.gemconsortium.org/country-profile/87>

Global Entrepreneurship Monitor. (2016) Reporte Nacional 2015 México,

Tecnológico de Monterrey. Recuperado de: <http://www.gemconsortium.org/report>

Gollás, Manuel. México. crecimiento con desigualdad y pobreza (De la sustitución de importaciones a los tratados de libre comercio con quien se deje). El Colegio de México, 2003.

González, A. (2015). Determinantes del emprendimiento: 4 estudios de caso (tesis de licenciatura). UNAM, Guanajuato, México.

Gutiérrez, J.; Gutiérrez, J. Análisis de las competencias financieras en las microempresas de Salinas, S.L.P. Coordinación Académica Región Altiplano Oeste, Universidad Autónoma del Estado de San Luis Potosí, México, 2017

Haeussler, Ernest F., Paul, Richard S., Matemáticas para Administración y Economía, Pearson Prentice Hall, México, 2003, 912 pp.

Haime, L. Planeación financiera en la empresa moderna. Ediciones fiscales ISEF, México, 2005, 284 pp.

INEGI (2013). Análisis de la demografía de los establecimientos 2012. Resultados, 2013. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Recuperado de: [www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx)

INEGI. Datos. Población (2018). Recuperado de:  
<http://www.beta.inegi.org.mx/temas/estructura/>

INEGI. Censos económicos 2014. México, 2015. Recuperado de:  
<https://goo.gl/obJKtm>

INEGI. Medición de la economía informal. México, 2018. Recuperado de:  
<https://goo.gl/VgAhnV>

INEGI. México en cifras. México, 2018. Recuperado de: <https://goo.gl/BtBhFK>

Información económica y estatal, Ciudad de México, México, 2017. Recuperado de:  
<https://goo.gl/GWNVRu>

Jiménez, J.; Rojas, F.; Ospina, H. La planeación financiera: un modelo de gestión en las mipymes. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Volumen 13, Año 2013, pp. 137- 150, Colombia

Johnson, Robert Russell. Estadística elemental, México, D.F., Editorial Trillas, 1990

Jorion, Philippe. Valor en riesgo. Limusa Noriega editores, 2007.

Lacayo Ojeda, María Hortensia. Material de apoyo para la elaboración de un protocolo de investigación. México, Universidad Nacional Autónoma de México, 2010, versión 2013, 59 pp.

Lascuráin, Pablo G. (16 de marzo de 2015). A dónde va el emprendimiento en México. Forbes, México. Obtenido en febrero de 2017 de: <https://www.forbes.com.mx/adonde-va-el-emprendimiento-en-mexico/#gs.LSrch4Q>

López, A. (2008). Problemas financieros en la micro, pequeña y mediana empresa de la Ciudad de Celaya. Ide@s CONCYTEG Año 3, Número 35, México.

López, A. (abril 18, 2016). Tec Review. El ADN del ecosistema emprendedor mexicano. México, abril, 2016. Recuperado de: <https://goo.gl/ESELhp>

Lupiáñez Carrillo, L., Priede Bergamini, T., y López-Cózar Navarro, C. (2014). El emprendimiento como motor del crecimiento económico (archivo PDF). Boletín económico de ICE N° 3048. Recuperado de: [http://www.revistasice.com/cache/pdf/bice\\_3048\\_55\\_\\_24385f894c3ef154d0382ebb24b0889d.pdf](http://www.revistasice.com/cache/pdf/bice_3048_55__24385f894c3ef154d0382ebb24b0889d.pdf)

Martínez, B. (2010). Análisis comparativo de las principales herramientas de planeación financiera. (Tesis de maestría en ingeniería financiera). Posgrado de la Facultad de Ingeniería, Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. (1ª. Edición). (1992). Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables administrativas. Santafé de Bogotá, Colombia: McGraw-Hill, 129 pp.

Méndez, S. (2012). Características de personalidad e inteligencia asociadas a los emprendedores en una institución de educación superior (tesis doctoral). UNAM, D.F., México.

Miranda, J.; Castaño, C.; Coronado, O. Pequeñas empresas productoras de alimentos de Navojoa y su gestión financiera. Memorias VI Congreso de Investigación IMEF, 909 pp. México

Morales, Arturo., Morales, José A. Planeación financiera. Grupo editorial Patria, México, 2014.

Morales, Arturo., Morales, José A. Proyectos de inversión. Editorial: Mc Graw Hill México, 2009.

Moreno, Fernández Joaquín A. Las finanzas en la empresa. Editorial IMCP, México, 454 pp.

Moreno, J. Planeación financiera. Editorial Continental, 1ª ed. México, 2003, 185 pp.

Nava Villarreal, Alberto. (22 de marzo de 2013). Factores que Influyen la Creación de Empresas Pymes y Empresas Familiares. Daena: International Journal of Good Conscience.

Navarrete, E.; Sansores, E. El fracaso de las micro, pequeñas y medianas empresas en Quintana Roo, México: un análisis multivariante. Revista internacional Administración y Finanzas, Volumen 4, Número 3

OECD (2012). OECD Employment Outlook 2012, OECD Publishing, Paris,  
Recuperado de: [https://doi.org/10.1787/empl\\_outlook-2012-en](https://doi.org/10.1787/empl_outlook-2012-en)

OECD (2017). ¿Cómo va la vida en México? OECD Publishing, Paris. Recuperado  
de: <https://goo.gl/cYjQRQ>

OECD (2018). OECD Employment Outlook 2018, OECD Publishing, Paris,  
Recuperado de: [https://doi.org/10.1787/empl\\_outlook-2018-en](https://doi.org/10.1787/empl_outlook-2018-en)

Olavarría, Diego; López Camberos, Lilian; Nogués Nicko; Maillard, Tatiana. El libro  
del fracaso. México, 2014, 1ª. Edición. Offset Rebosan, 159 pp.

Ortega, Alfonso. Planeación financiera estratégica. México, 2008. Mc Graw Hill. 320  
pp.

Ospina, B., Sandoval, J. et al. La escala de Likert en la valoración de los  
conocimientos y las actitudes de los profesionales de enfermería en el cuidado  
de la salud. Antiquia, 2003. Recuperado de:  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/1311949.pdf>

Perdomo, Abraham. Elementos básicos de administración financiera. 9ª edición,  
México, 2001.

Perdomo, Abraham. Elementos básicos de administración financiera. México, 2002.  
Thomson editores. 340 pp.

Perdomo, Abraham. Planeación financiera para épocas normal y de inflación. Editorial ECAFSA, México, 1997, 350 pp.

Publicaciones de la DG Empresa. (2003). El espíritu empresarial en Europa (archivo en PDF). Comisión de las comunidades europeas. Recuperado de: [www.oei.es/historico/etp/green\\_paper\\_final\\_es.pdf](http://www.oei.es/historico/etp/green_paper_final_es.pdf)

Quero, M. Confiabilidad y coeficiente Alfa de Cronbach. TELOS, Revista de estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, Universidad Beloso Chacín, Volumen 12, pp. 248 – 252, Maracaibo, Venezuela

Real Academia Española. Diccionario de español. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=WT8tAMI>

Reyes, Agustín. Administración de empresas. LIMUSA, México, 2010. 188 pp.

Robles, Carlos. Fundamentos de administración financiera. Red Tercer Milenio, México, 2012.

Rodríguez, Javier. Los principales riesgos de una Pyme. México, abril, 2017. Recuperado de: <https://goo.gl/2xDX4C>

Saavedra, M. et al. Perfil financiero y administrativo de las pequeñas empresas en México: un estudio comparativo de las entidades del Estado de México, Hidalgo, Puebla, Sonora y Tamaulipas. Red PYMES CUMEX, Revista internacional “La nueva gestión organizacional”, año2, número 4, junio 2007.

Saavedra, M. Herramientas de planeación financiera para las Pymes. Editorial Gasca, México, 2011, 192 pp.

Saavedra, M. y Hernández Y. (2008). Perfil financiero de las pequeñas empresas: caso estado de Hidalgo, México. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 53, 173-196, 2008.

Saavedra, M.; Espíndola, G. El uso de la planeación financiera en las pyme de TI de México. *Revista digital Ciencias Administrativas, FCE, UNLP, Año 4, número 8, julio – diciembre 2016*. Recuperado de: <http://revistas.unlp.edu.ar/CADM>

Saavedra, M.; Tapia, B. El Entorno Sociocultural y la Competitividad de la PYME en México *Panorama Socioeconómico*. vol. 30, núm. 44, julio, 2012, pp. 4-24 Universidad de Talca, Talca, Chile.

Saavedra, M.; Tapia, B.; Aguilar, M. La gestión financiera de las pymes del Distrito Federal, México. *Perspectiva Empresarial*, 3 (2), 55-69. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.16967/rpe.v3n2a5>

Saldívar, A. *Planeación financiera de la empresa*. Editorial Trillas, México, 1999, 184 pp.

Schumpeter, J. A. *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*, Munich, Verlag Dunker und Humbolt, 1912. (Traducción al español: *Teoría del Desarrollo Económico*, México, FCE, 2 ed., 1997).

Tostado, E. Terminología financiera. Editorial Gasca, México, 2005

Vaca, J. (2012). Análisis de los obstáculos financieros de las pymes para la obtención de crédito y las variables que lo facilitan. (Tesis doctoral). Departamento de organización de empresas, Universidad Politécnica de Valencia, España.

Velázquez Valadez, G. (2008). ¿Las pequeñas y medianas empresas mexicanas requieren aplicar diagnósticos organizacionales? Mundo siglo XXI, 13, pp. 73–90.

Wadhwa, V., Aggarwal, R., Holly, K. and Salkever, A. (2009). The Anatomy of an Entrepreneur, Family Background and Motivation. Ewing Marion Kauffman Foundation. Recuperado de: <http://ssrn.com/abstract=1431263>

Weston, J.; Brigham, E. Fundamentos de administración financiera. México, 2006. Mc Graw Hill, 1148 pp.

Zapata Guerrero, E. (2004). Las PyMES y su problemática empresarial. Análisis de casos (archivo PDF). Revista Escuela de Administración de Negocios, núm. 52, septiembre-diciembre, 2004, pp. 119-135 Universidad EAN Bogotá, Colombia, Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20605209>





## **GLOSARIO**

### **Análisis financiero**

En el análisis financiero, se reconocen dos tipos: análisis horizontal y análisis vertical. Dicho análisis se aplica con la información obtenida de los estados financieros.

- El análisis horizontal: Busca determinar la variación que un rubro ha sufrido en un periodo respecto de otro. Esto es importante para determinar cuánto se ha crecido o disminuido en un periodo de tiempo determinado.
- El análisis vertical: Lo que hace principalmente, es determinar qué tanto participa un rubro dentro de un total global. Indicador que permite determinar igualmente qué tanto ha crecido o disminuido la participación de ese rubro en el total global.

### **Estado de cambios en el patrimonio o Estado de superávit**

Es el estado financiero que muestra en forma detallada los aportes de los socios y la distribución de las utilidades obtenidas en un periodo, además de la aplicación de las ganancias retenidas en periodos anteriores. Este muestra por separado el patrimonio de una empresa.

### **Estado de flujos de efectivo**

Estado que trata de establecer las entradas y salidas de efectivo que una empresa ha tenido o puede tener en el futuro.

### **Estado de Resultados o de Pérdidas o ganancias**

Es un documento complementario donde se informa detallada y ordenadamente como se obtuvo la utilidad del ejercicio contable.

### **Estado de Situación financiera o Balance general**

Es el documento contable que informa en una fecha determinada la situación financiera de la empresa, presentando en forma clara el valor de sus propiedades y derechos, sus obligaciones y su capital, valuados y elaborados de acuerdo con las Normas de Información Financiera (NIF).

### **Estados financieros**

Los estados financieros o estados contables los podemos definir como un registro formal de las actividades financieras de una empresa, persona o entidad y que muestran la situación financiera en periodos determinados.

### **Financiamiento**

Se refiere a la búsqueda de opciones y obtención de recursos para operar el proyecto de inversión.

## **Finanzas**

Ciencia y arte de administrar el dinero, mediante aquellas funciones enfocadas a planear y controlar el flujo de fondos de una empresa, es decir, lograr que los fondos de ésta se apliquen lo mejor posible. Asimismo, tienen como objetivo la administración óptima de los recursos económicos y humanos que asegure la rentabilidad futura.

## **Inversión**

Aplicación de los recursos con la finalidad de obtener un beneficio a futuro, también se entiende como cualquier gasto efectuado para el mantenimiento de la empresa, o se considera como la compra de bienes duraderos que producen una renta monetaria. La inversión implica la resignación de un beneficio inmediato por uno futuro.

## **Objetivo del análisis financiero**

Servir de herramienta para generar mayor rentabilidad del capital de la empresa, evalúa las repercusiones financieras, coordina aportes financieros, evalúa la efectividad de la administración financiera de un proyecto, evalúa incentivos locales para determinar la conveniencia de asumir un cambio en la empresa con relación al ingreso incremental que deja el mismo.

## **Plan de negocio**

Documento en el cual se plantea por escrito el proyecto de inversión, formado por una serie de estudios que permiten a diversos usuarios evaluar determinando el costo - beneficio, si la idea de inversión es viable, realizable y si se obtendrán rendimientos.

El plan de negocio se sustenta en los siguientes estudios:

- Estudio de mercado
- Estudio técnico
- Estudio administrativo
- Estudio financiero

## **Presupuesto (*budget*)**

Conjunto de estimaciones programadas acerca de las condiciones de operación y resultados que prevalecerán en el futuro dentro de una entidad económica. Existen presupuestos para ventas, producción, compras, gastos operaciones, etc.

## **Pronóstico (*forecast*)**

El Forecast es una técnica que ayuda a las empresas conocer sus previsiones de ventas y permite detectar las desviaciones que se producen frente a los objetivos establecidos, con el objetivo de corregirlas de la forma más rápida y eficiente.

## **Proyección de ventas**

La proyección de ventas la podemos ver como una proyección de la demanda por un bien o servicio, y una participación de la empresa (share) en ese mercado.

### **Proyección financiera**

Estimaciones que permiten establecer y definir las posibilidades económicas y financieras de una entidad en el futuro, puesto que de los resultados obtenidos se toma la decisión de otorgar una operación crediticia, efectuar la decisión de inversión o, en casos de crisis externa, solicitar la liquidación.

### **Proyecto de inversión**

Término que se refiere a la aplicación de recursos a inversiones fijas que generan ingresos por varios años, esto a través de una propuesta económica para resolver una necesidad utilizando un conjunto de recursos disponibles: humanos, materiales, tecnológicos, entre otros.

### **Punto de equilibrio**

Se define como el nivel de producción o nivel mínimo de ventas que es necesario para que la empresa sea capaz de cubrir sus costos fijos. Este punto o cantidad, no significa necesariamente que la empresa gane dinero, ya que después de cubrir sus costos fijos hay que atender el resto de los gastos incluyendo los no financieros.

### **Razones financieras**

Herramienta que permite obtener información de los estados financieros. Señala los puntos fuertes y débiles de un negocio.



## **SIGLAS Y ACRÓNIMOS**

**CONEVAL.** Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social.

**FNE.** Fondo Nacional del Emprendedor.

**GEM.** *Global Entrepreneurship Monitor.*

**IED.** Inversión Extranjera Directa.

**INEGI.** Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

**ITESM.** Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey.

**OCDE.** Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos.

**ONU.** Organización de las Naciones Unidas.

**PIB.** Producto Interno Bruto.

**ROI.** *Return On Investment.*

**SE.** Secretaría de Economía.

**TIC.** Tecnologías de la Información y Comunicación.

**Enaproce.** Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.

**Fondeso.** Fondo para el Desarrollo Social de la Ciudad de México.

**Inadem.** Instituto Nacional del Emprendedor.

**Mipyme.** Micro, pequeña y mediana empresa.

**Pyme.** Pequeña y mediana empresa.

**Sedeco.** Secretaría de Desarrollo Económico de la Ciudad de México.





## ANEXOS



## ANEXO A. Operacionalización de las variables

Pregunta de investigación	Objetivo	Hipótesis	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Indicador	Unidad de medida	Escala	Número pregunta
<b>PP: ¿Cuál es la utilidad de la planeación financiera en la administración de las microempresas incubadas en la Ciudad de México?</b>	OG: Analizar la utilidad de la planeación financiera en la administración de las microempresas incubadas en la Ciudad de México.	HP: La principal utilidad de la planeación financiera en la administración de las microempresas incubadas en la Ciudad de México es para lograr sus objetivos.	Utilidad de la planeación financiera	La planeación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo. <sup>125</sup>	Conjunto de métodos para establecer mediciones y pronósticos financieros.	Herramientas:	Grado de acuerdo que va desde <i>Totalmente de acuerdo</i> hasta <i>Totalmente en desacuerdo</i>	Likert	9,12,13, 14,15,16 18 y 19
						Presupuesto de ventas			
						Presupuesto de costos			
						Control de inventarios			
						Análisis del Punto de equilibrio			
						Cálculo de los costos de bienes / servicios			
						Análisis de razones financieras			
Análisis de necesidad de financiamiento									
Elaboración de estados financieros									

<sup>125</sup> Moreno, Fernández Joaquín A. Las finanzas en la empresa. Editorial IMCP, México, p. 420.

<p><b>PS<sub>1</sub>: ¿Cuáles son las herramientas principales de la planeación financiera que emplean las microempresas incubadas en la Ciudad de México?</b></p>	<p>OE<sub>1</sub>: Identificar las herramientas principales de la planeación financiera que emplean las microempresas incubadas en la Ciudad de México.</p>	<p>HS<sub>1</sub>: Las principales herramientas de planeación financiera que emplean los emprendedores son: costeo de productos y/o servicios; presupuesto de ventas y presupuesto de costos.</p>	<p>Presupuesto de ventas</p>	<p>“es el primer concepto del presupuesto de operación que determinará las necesidades de efectivo, también cuentas por cobrar, inventarios y activos fijos” (pág. 11)<sup>126</sup> y para integrar esta herramienta “es necesario empezar por conocer cuál ha sido la tendencia de las ventas en años anteriores, y su comparación con la tendencia de la industria” (pág. 11)<sup>127</sup>.</p> <p>Perdomo (1997), menciona que un presupuesto es un “conjunto de estimaciones programadas de las condiciones de operación y resultados que prevalecerán en el futuro dentro de un organismo social público, privado, social o mixto” (pág. 65)<sup>128</sup> y es con base en él que se deben observar los ciclos rotativos de inventarios, haciendo énfasis en las necesidades por temporadas y variaciones estacionales que las ventas tengan y que inciden en los mencionados inventarios.</p> <p>Saldívar (1999), menciona que “es un de los aspectos fundamentales para</p>	<p>Determinación del pronóstico de ventas en unidades monetarias</p>	<p>Presupuesto</p>	<p>Grado de acuerdo que va desde <i>Totalmente de acuerdo</i> hasta <i>Totalmente en desacuerdo</i></p> <p>Grado de frecuencia que va desde <i>Muy frecuentement e</i> hasta <i>Nunca</i></p> <p>Grado de importancia que va desde <i>Muy importante</i> hasta <i>Sin importancia</i></p>	<p>Likert</p>	<p>1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10 y 11</p>
--	---	---	------------------------------	---	--	--------------------	---	---------------	---

<sup>126</sup> Moreno, J. Planeación financiera. Editorial Continental, 1ª ed. México, 2003, 185 pp.

<sup>127</sup> *Ibidem*

<sup>128</sup> Perdomo, Abraham. Planeación financiera para épocas normal y de inflación. Editorial ECAFSA, México, 1997, 350 pp.

			Presupuesto de costos	<p>cualquier empresa; por lo que se elaboran reportes diarios, semanales y mensuales” (pág. 143)<sup>129</sup></p> <p>“Es indispensable mantener controles estrictos para reducir los gastos y costos, y evitar su crecimiento futuro. Para ello, es necesario llevar a cabo un análisis detallado de las partidas que conforman la estructura de gastos de la empresa para definir su origen, necesidad e impacto en los resultados. (p. 225)<sup>130</sup>. Para Díaz (2005), “la salida de efectivo debe prepararse con un documento denominado presupuesto de egresos, en el cual se presente el registro contable histórico y/o proyectado sobre los gastos pasados o futuros que la empresa haga o desee realizar... en el cual deben considerarse los egresos operativos, como los administrativos y financieros” (pág. 50)<sup>131</sup>. Moreno (2003), señala que “en la práctica, cada departamento suministra su presupuesto, en el que se incluyen los gastos, generalmente los</p>	Elaboración de documentos que expresan los montos monetarios de los gastos generales que se generarán	Presupuesto	<p>Grado de acuerdo que va desde <i>Totalmente de acuerdo</i> hasta <i>Totalmente en desacuerdo</i></p> <p>Grado de frecuencia que va desde <i>Muy frecuentement</i> e hasta <i>Nunca</i></p> <p>Grado de importancia que va desde <i>Muy importante</i> hasta <i>Sin importancia</i></p>	Likert	1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10 y 11
--	--	--	-----------------------	--	---	-------------	---	--------	---------------------------------------

<sup>129</sup> Antonio Saldívar, *Planeación financiera de la empresa*. Editorial Trillas, México, 1999, 184 pp.

<sup>130</sup> Levy Haime, *Planeación financiera en la empresa moderna*. Ediciones fiscales ISEF, México, 2005, 284 pp.

<sup>131</sup> Manuel Díaz, *Planeación financiera*. Editorial Gasca SICCO, México, 2005, 92 pp.

			Control de inventarios	<p>más importantes son los relacionados con sueldos, salarios y prestaciones al personal, los cuales se requieren que sean analizados y examinados detalladamente para obtener un presupuesto realista” (pág. 30)<sup>132</sup></p> <p>“Esta es también un área de oportunidad para elevar la competitividad y rentabilidad de la empresa”, para el logro de este objetivo, “es importante hacer uso de las técnicas de programación de “lotes óptimos” de compras y de producción y ejercer una mejor coordinación entre las diferentes empresas que participan en un proceso productivo...” (pág. 131)<sup>133</sup>. Para Moreno (2003), “el nivel de inversión óptima en inventarios que una empresa debe tener es de los problemas más complejos... por conjugarse una serie de factores como son: el volumen de la producción requerida en función de las compras y ventas, el mantenimiento de un inventario de seguridad para la falta de suministros, la reducción en precios en las compras por volumen o lotes, las perspectivas de alza o baja en los precios, el costo y riesgo del</p>	Integración de documentos que reflejan numéricamente la producción del bien o servicio	Documento de inventarios	<p>Grado de acuerdo que va desde <i>Totalmente de acuerdo</i> hasta <i>Totalmente en desacuerdo</i></p> <p>Grado de frecuencia que va desde <i>Muy frecuentement</i> e hasta <i>Nunca</i></p> <p>Grado de importancia que va desde <i>Muy importante</i> hasta <i>Sin importancia</i></p>	Likert	1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10 y 11
--	--	--	------------------------	--	--	--------------------------	---	--------	---------------------------------------

<sup>132</sup> De acuerdo con Joaquín Moreno, (2003), *op. cit.*.

<sup>133</sup> Con base en Antonio Saldívar, (1999), *op. cit.*

				<p>mantenimiento de la inversión, la duración del proceso, el tiempo en que el proveedor surte los pedidos, el tiempo de tránsito, etc.” (pág. 75)<sup>134</sup></p> <p>“consiste en predeterminar un importe en el cual una empresa no sufra pérdidas ni obtenga utilidades, es decir, el punto donde las ventas son iguales a los costos y a los gastos. (pág. 135)<sup>135</sup>. Haime (2005), menciona que el punto de equilibrio “representa el nivel de producción y ventas en el que la utilidad es igual a cero, es decir, es el nivel en el que la utilidad marginal es suficiente sólo para cubrir los gastos y costos fijos, quedando como resultado de la operación cero utilidades y cero pérdidas” (pág. 123)<sup>136</sup>. Para Saldívar (1999), implica “el volumen de venta necesario para cubrir los gastos fijos” (pág. 106)<sup>137</sup></p>	<p>Análisis del monto monetario por vender para liquidar los gastos totales de la empresa.</p>	<p>Cálculo del Punto de Equilibrio</p>	<p>Grado de acuerdo que va desde <i>Totalmente de acuerdo</i> hasta <i>Totalmente en desacuerdo</i></p> <p>Grado de frecuencia que va desde <i>Muy frecuentement</i> e hasta <i>Nunca</i></p> <p>Grado de importancia que va desde <i>Muy importante</i> hasta <i>Sin importancia</i></p>	<p>Likert</p>	<p>1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10 y 11</p>
--	--	--	--	---	--	--	---	---------------	---

<sup>134</sup> De acuerdo con Joaquín Moreno, (2003), *op. cit.*

<sup>135</sup> Obtenido de Abraham Perdomo, *Elementos básicos de administración financiera*. 9ª edición, México, 2001.

<sup>136</sup> Con base en Levy Haime, (2005), *op. cit.*

<sup>137</sup> En acuerdo con Antonio Saldívar, (1999), *op. cit.*



			<p>Cálculo de costos de los bienes / servicios</p>	<p>se refiere al análisis en número de unidades y valores monetarios "de las materias primas, la mano de obra y los gastos directos y variables que son generados en razón directa de los volúmenes de producción o venta." (pág. 25)<sup>138</sup>. Para Saldívar (1999), los costos de venta "incluyen los materiales, la mano de obra y los gastos de fabricación", (pág. 42)<sup>139</sup> además de que hace mención en que estos costos variarán en forma proporcional a la venta y que esa variación dependerá de las características de cada empresa.</p>	<p>Determinación monetaria de los costos variables incurridos en la elaboración del bien o servicio.</p>	<p>Cálculo de costos por unidad producida</p>	<p>Grado de acuerdo que va desde <i>Totalmente de acuerdo</i> hasta <i>Totalmente en desacuerdo</i></p>	<p>Likert</p>	<p>1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10 y 11</p>
			<p>Análisis de razones financieras</p>	<p>"Este método consiste en analizar a los dos estados financieros, es decir, al balance general y al estado de resultados, mediante la combinación entre las partidas de un estado financiero o de ambos" (p. 33)<sup>140</sup>, con el objetivo de "ponderar y evaluar el desempeño operativo de una empresa." (p. 49)<sup>141</sup>. En el caso de Haime (2005), señala que:</p> <p>"consiste en efectuar comparaciones entre las</p>	<p>Análisis de proporciones entre las cuentas contables de los estados financieros</p>	<p>Fórmulas aritméticas</p>	<p>Grado de importancia que va desde <i>Muy frecuentement e</i> hasta <i>Nunca</i></p> <p>Grado de importancia que va desde <i>Muy importante</i> hasta <i>Sin importancia</i></p>		

<sup>138</sup> De acuerdo con Joaquín Moreno, (2003), *op. cit.*

<sup>139</sup> Con base en Antonio Saldívar, (1999), *op. cit.*

<sup>140</sup> Carlos Robles, *Fundamentos de administración financiera*, Red Tercer Milenio, México, 2012.

<sup>141</sup> Block, S.; Hirt, G.; Danielsen, B. *Fundamentos de administración financiera*. 14ª edición, Mc Graw Hill, México, 2013, 649 pp.

				<p>distintas cifras de los estados financieros, con el objetivo de definir o determinar la situación crediticia de la empresa; su capacidad de pago a corto y largo plazo; su capital de trabajo neto; periodo de recuperación de ventas; periodo de recuperación de inventarios; estructura de capital; rendimiento de inversiones; etc.” (pág. 101)<sup>142</sup></p> <p>Díaz (2005), menciona que es “el estudio de la información financiera mostrada en el balance general y estado de resultados, cuyo propósito es analizar las relaciones existentes entre sus rubros, observar tendencias y factores externos e internos que afectan directamente a las empresas” (pág. 75)<sup>143</sup></p> <p>Se conoce como “la obtención de recursos de fuentes internas o externas, a corto, mediano o largo plazo, que requiere para su operación normal y eficiente una empresa pública, privada, social o mixta” (p. 207).<sup>144</sup> También se refiere a la manera en que una sociedad consigue el dinero</p>	<p>Análisis y reconocimiento de necesidad de dinero para operar la empresa</p>	<p>Cálculo aritmético</p>	<p>Grado de acuerdo que va desde <i>Totalmente de acuerdo</i> hasta <i>Totalmente en desacuerdo</i></p> <p>Grado de frecuencia que va desde <i>Muy frecuentemente</i> e hasta <i>Nunca</i></p> <p>Grado de importancia que va desde <i>Muy importante</i> hasta <i>Sin importancia</i></p>	<p>Likert</p>	<p>1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10 y 11</p>
--	--	--	--	--	--	---------------------------	--	---------------	---

<sup>142</sup> Con base en Levy Haime, (2005), *op. cit.*

<sup>143</sup> Manuel Díaz, (2005), *op. cit.*

<sup>144</sup> Abraham Perdomo, *Planeación financiera para épocas normal y de inflación*. Editorial ECAFSA, México, 1997, 350 pp.

			Elaboración de estados financieros	necesario para acometer sus inversiones o atender sus gastos corrientes o extraordinarios. (p. 92) <sup>145</sup>  es la integración y “exposición de manera formal de las cuentas que manifiestan la situación económica y financiera de una entidad a una fecha determinada.” (p. 83) <sup>146</sup> . Haime (2005), indica que “los estados financieros son los documentos que concentran el registro de las operaciones de la empresa en forma ordenada, resumida, cuantificada, confiable y accesible, con el objetivo de que sean utilizados en el conocimiento y análisis de la empresa para la toma de decisiones” (pág. 97) <sup>147</sup>	Integración de las cuentas contables, expresadas en términos monetarios	Estado de situación financiera  Estado de resultados  Estado de flujo de efectivo  Estado de variaciones en el Capital Contable	Grado de acuerdo que va desde <i>Totalmente de acuerdo</i> hasta <i>Totalmente en desacuerdo</i>  Grado de frecuencia que va desde <i>Muy frecuentement</i> e hasta <i>Nunca</i>  Grado de importancia que va desde <i>Muy importante</i> hasta <i>Sin importancia</i>	Likert	1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10 y 11
<b>PS<sub>2</sub>: ¿Cuál es el objetivo primordial del emprendedor al implementar una planeación financiera?</b>	OE <sub>2</sub> : Identificar el objetivo primordial del emprendedor al implementar una planeación financiera.	HS <sub>2</sub> : El objetivo primordial del emprendedor al implementar una planeación financiera es solo controlar los ingresos y egresos.	Control de flujo de efectivo	“nos muestra el origen de los fondos que tendrá una empresa así como las aplicaciones que se harán en dos o más periodos o ejercicios futuros.” <sup>148</sup>	Integración en documento de ingresos y egresos generados y requeridos por la empresa.	Documento de flujo de efectivo	Grado de acuerdo  Grado de frecuencia  Grado de importancia	Likert	2, 17 y 20

<sup>145</sup> Enrique Tostado, *Terminología financiera*. Editorial Gasca, México, 2005.

<sup>146</sup> *Ibidem*, p. 83.

<sup>147</sup> Con base en Levy Haime, (2005), *op. cit.*

<sup>148</sup> Abraham Perdomo, *Planeación financiera para épocas normal y de inflación*. Editorial ECAFSA, México, 1997, 350 pp.

## ANEXO B. Diseño de la encuesta

**Objetivo del cuestionario:** Obtener información que será analizada y complementará una investigación del área de finanzas.

Fecha: \_\_\_\_\_

Género: Hombre / Mujer                      Edad: \_\_\_\_\_

Alcaldía donde opera la microempresa: \_\_\_\_\_

Grado académico: \_\_\_\_\_

Nombre comercial de la microempresa: \_\_\_\_\_

Giro:      Servicio                      Comercio                      Industria

Tiempo operando (a partir de la incubación): \_\_\_\_\_

Incubadora donde incubaste: \_\_\_\_\_

Duración de incubación: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** de las siguientes preguntas y/o sentencias, para cada una de ellas, elije y marca una sola respuesta, la que te parezca más adecuada a tu contexto.

1. De las siguientes herramientas de planeación financiera ¿cuáles aplicas de manera cotidiana en tu microempresa? (Puedes elegir más de una opción).

<input type="checkbox"/>	Presupuesto de ventas <sub>1</sub>
<input type="checkbox"/>	Presupuesto de costos <sub>2</sub>
<input type="checkbox"/>	Control de inventarios <sub>3</sub>
<input type="checkbox"/>	Análisis del Punto de equilibrio <sub>4</sub>
<input type="checkbox"/>	Cálculo de costos de los bienes / servicios <sub>5</sub>
<input type="checkbox"/>	Análisis de razones financieras (ej. rentabilidad) <sub>6</sub>
<input type="checkbox"/>	Análisis de necesidad de financiamiento <sub>7</sub>
<input type="checkbox"/>	Elaboración de estados financieros <sub>8</sub>
<input type="checkbox"/>	Otra <sub>9</sub> ¿Cuál?: _____

2. ¿Qué tan de acuerdo estás con la siguiente sentencia?: “Actualmente, tengo las habilidades y conocimientos necesarios para realizar una planeación financiera en mi microempresa”.

Totalmente de acuerdo <sub>1</sub>	De acuerdo <sub>2</sub>	Indeciso <sub>3</sub>	En desacuerdo <sub>4</sub>	Totalmente en desacuerdo <sub>5</sub>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. ¿Con qué frecuencia realizas estimaciones de cuánto, en valor de unidades y dinero, venderás en el futuro?

Muy frecuentemente <sub>1</sub>	Frecuentemente <sub>2</sub>	Ocasionalmente <sub>3</sub>	Raramente <sub>4</sub>	Nunca <sub>5</sub>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. ¿Qué importancia encuentras en realizar pronósticos de ventas?

Muy importante <sub>1</sub>	Importante <sub>2</sub>	Moderadamente importante <sub>3</sub>	De poca importancia <sub>4</sub>	Sin importancia <sub>5</sub>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. ¿Con qué frecuencia estimas cuánto gastarás para mantener operando a tu microempresa mes tras mes?

Muy frecuentemente <sub>1</sub>	Frecuentemente <sub>2</sub>	Ocasionalmente <sub>3</sub>	Raramente <sub>4</sub>	Nunca <sub>5</sub>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. He usado una metodología para el cálculo y análisis de mis costos:

Muy frecuentemente <sub>1</sub>	Frecuentemente <sub>2</sub>	Ocasionalmente <sub>3</sub>	Raramente <sub>4</sub>	Nunca <sub>5</sub>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. En caso de realizar cálculo de costos ¿En qué te ha ayudado elaborarlos?

---



---



---



---

8. De las siguientes actividades, marca con qué frecuencia realizas cada una de ellas. (Marca una sola respuesta para cada línea).

	Muy frecuente- mente (más de 1 vez al mes)	Frecuente- mente (cada mes)	Ocasional- mente (cada bimestre)	Raramente (1 vez al semestre)	Nunca
a) Analizo el mínimo de producción y venta que tengo que realizar para quedar parejo con los costos.	1	2	3	4	5
b) Analizo si requiero un préstamo y cuánto dinero para solventar las necesidades económicas en el corto plazo.	1	2	3	4	5
c) Analizo el nivel de liquidez de mi microempresa.	1	2	3	4	5
d) Analizo el nivel de endeudamiento de mi microempresa.	1	2	3	4	5
e) Analizo el nivel de rentabilidad de mi microempresa.	1	2	3	4	5
f) Integro estados o reportes financieros de mi microempresa.	1	2	3	4	5

9. El aplicar herramientas financieras, como las anteriormente enunciadas (pronóstico de ventas, presupuesto de costos, estados o reportes financieros, punto de equilibrio, cálculo de costos, análisis de rentabilidad), ¿te ha ayudado a definir los objetivos de tu microempresa?

Totalmente de acuerdo <sub>1</sub>	De acuerdo <sub>2</sub>	Indeciso <sub>3</sub>	En desacuerdo <sub>4</sub>	Totalmente en desacuerdo <sub>5</sub>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Menciona, si es el caso, otras herramientas de planeación financiera que has implementado:

---

---

---

---

---

11. ¿Con qué frecuencia has implementado esas otras herramientas para el control financiero en tu microempresa?

Muy frecuentemente <sub>1</sub>	Frecuentemente <sub>2</sub>	Ocasionalmente <sub>3</sub>	Raramente <sub>4</sub>	Nunca <sub>5</sub>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. ¿Qué impacto en tu microempresa ha existido al aplicar herramientas de planeación financiera?

---

---

---

13. ¿Con qué frecuencia has obtenido beneficios de aplicar planeación financiera?

Muy frecuentemente <sub>1</sub>      Frecuentemente <sub>2</sub>      Ocasionalmente <sub>3</sub>      Raramente <sub>4</sub>      Nunca <sub>5</sub>

14. Menciona, si es el caso, los beneficios que has obtenido al aplicar herramientas para la planeación financiera en tu microempresa.

---

---

---

---

---

15. Si al aplicar herramientas de planeación financiera no has obtenido beneficios ¿Cuál crees que sea la causa?

---

---

---

---

---

16. ¿Qué obstáculos has encontrado para aplicar una planeación financiera?

---

---

---

---

---

17. ¿Te han sido suficientes las herramientas que aplicas para analizar y tomar adecuadas decisiones en tu microempresa?

Totalmente de acuerdo <sub>1</sub>      De acuerdo <sub>2</sub>      Indeciso <sub>3</sub>      En desacuerdo <sub>4</sub>      Totalmente en desacuerdo <sub>5</sub>





## ANEXO C. Cálculo de alfa de Cronbach

		N	%
Casos	Válido	59	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	59	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,770	,796	17

	Media	Desv. Desviación	N
ITEM2	2,2881	,83151	59
ITEM3	2,6610	,90230	59
ITEM4	1,4407	,77172	59
ITEM5	1,9153	,79412	59
ITEM6	2,1864	,93725	59
ITEM8a	2,1525	,92501	59
ITEM8b	3,4576	1,25013	59
ITEM8c	2,2712	,92532	59
ITEM8d	2,8644	1,39528	59
ITEM8e	2,6441	1,07900	59
ITEM8f	2,9661	1,25898	59
ITEM9	1,4576	,70275	59
ITEM11	3,3898	1,45053	59
ITEM13	1,8644	,79779	59
ITEM17	2,4407	1,03842	59
ITEM18	4,2373	,85780	59
ITEM19	1,5593	,67648	59

<b>Estadísticas de total de elemento</b>					
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
ITEM2	39,5085	55,427	,483	,549	,751
ITEM3	39,1356	53,016	,629	,623	,739
ITEM4	40,3559	57,716	,323	,668	,762
ITEM5	39,8814	57,624	,319	,360	,762
ITEM6	39,6102	53,794	,540	,570	,745
ITEM8a	39,6441	55,888	,387	,479	,757
ITEM8b	38,3390	55,297	,282	,279	,767
ITEM8c	39,5254	56,047	,375	,220	,758
ITEM8d	38,9322	52,409	,383	,514	,759
ITEM8e	39,1525	54,890	,378	,497	,757
ITEM8f	38,8305	53,971	,354	,338	,760
ITEM9	40,3390	57,745	,361	,652	,760
ITEM11	38,4068	59,039	,043	,273	,796
ITEM13	39,9322	54,995	,546	,496	,748
ITEM17	39,3559	54,647	,415	,553	,754
ITEM18	37,5593	58,423	,224	,447	,768
ITEM19	40,2373	57,598	,393	,543	,759

<b>Estadísticas de escala</b>			
Media	Varianza	Desv. Desviación	N de elementos
41,7966	62,096	7,88009	17