



Universidad Autónoma del Estado de México
UAEM Ecatepec

“Los Retos de la Planeación Financiera para el
Crecimiento de MiPyMEs Comerciales en el Municipio de
Ecatepec”

Tesis para obtener el Título de Licenciado En Contaduría

Presentan:

Alejandra Abigail Ayala Barrales

Valeria Vianey Morales Marquez

Asesora:

Dra. Sara Lilia García Pérez

Revisores:

Dr. Jesús Enrique Morales Rico

M. en H.D. Raúl Gutiérrez y de la Llave

Ecatepec de Morelos, Noviembre 2018.



CARTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

El (la) que suscribe **C. ALEJANDRA ABIGAIL AYALA BARRALES Y VALERIA VIANEY MORALES MARQUEZ.** Autoras del trabajo escrito de evaluación profesional en la opción de **TESIS** con el título **“LOS RETOS DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA PARA EL CRECIMIENTO DE MiPyMEs COMERCIALES EN EL MUNICIPIO DE ECATEPEC”** por medio de la presente con fundamento en lo dispuesto en los artículos 5, 18, 24, 25, 27, 30, 32 y 148 de la Ley Federal de Derechos de Autor, así como los artículos 35 y 36 fracción II de la Ley de la Universidad Autónoma del Estado de México; manifiesto mi autoría y originalidad de la obra mencionada que se presentó en el Centro Universitario UAEM Ecatepec para ser evaluada con el fin de obtener el Título Profesional de **LICENCIATURA EN CONTADURÍA.**

Así mismo expreso mi conformidad de ceder los derechos de reproducción, difusión y circulación de esta obra, en forma NO EXCLUSIVA, a la Universidad Autónoma del Estado de México; se podrá realizar a nivel nacional e internacional, de manera parcial o total a través de cualquier medio de información que sea susceptible para ello, en una o varias ocasiones, así como en cualquier soporte documental, todo ello siempre y cuando sus fines sean académicos, humanísticos, tecnológicos, históricos, artísticos, sociales, científicos u otra manifestación de la cultura.

Entendiendo que dicha cesión no genera obligación alguna para la Universidad Autónoma del Estado de México y que podrá o no ejercer los derechos cedidos.

Por lo que el autor da su consentimiento para la publicación de su trabajo escrito de evaluación profesional.

a) Texto completo

b) Por capítulo

c) Solamente portada y tabla de contenido

Se firma presente en la ciudad de Ecatepec de Morelos, Estado de México, a los 10 días del mes de Septiembre de 2018.

Alejandra Abigail Ayala Barrales

NOMBRE DEL EGRESADO

Valeria Vianey Morales Marquez

NOMBRE DEL EGRESADO



Universidad Autónoma del Estado de México
Centro Universitario UAEM Ecatepec

Ecatepec de Morelos, Estado de México a 24 de Agosto de 2018

ASUNTO: VOTO APROBATORIO DE ASESOR

L. EN I.A. ADRIANA MORALES LICONA
JEFA DEL DEPARTAMENTO DE TITULACION DEL
CENTRO UNIVERSITARIO U.A.E.M ECATEPEC
P R E S E N T E

Por éste conducto me permito informarle que el (la) pasante **C. ALEJANDRA ABIGAIL AYALA BARRALES Y VALERIA VIANEY MORALES MARQUEZ** con el número de cuenta 1326779 Y 1326816 de la **LICENCIATURA EN CONTADURÍA**, ha concluido el desarrollo de su **TESIS**, con el título:

"LOS RETOS DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA PARA EL CRECIMIENTO DE MiPyMes COMERCIALES EN EL MUNICIPIO DE ECATEPEC"

Manifiesto que el borrador del trabajo escrito reúne las características necesarias para ser revisado por la Comisión especial nombrada para tal efecto.

ASÉSOR: DRA. SARA LILIA GARCÍA PÉREZ
NO. DE CÉDULA PROFESIONAL: 7673274

PATRIA, CIENCIA Y TRABAJO

"2018, Año del 190 Aniversario de la Universidad Autónoma del Estado de México"



Av. José Revueltas no. 17 Col. Tierra Blanca, Ecatepec, Estado de México
C.P. 55020 Tels. 57.87.36.26 Fax: 57.87.35.10
www.uaemex.mx/CUEcatepec

CUE



Ecatepec de Morelos, Estado de México a 11 de Septiembre de 2018
ASUNTO: VOTO APROBATORIO DE REVISORES

L. EN I.A. ADRIANA MORALES LICONA
JEFA DEL DEPARTAMENTO DE TITULACION DEL
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM ECATEPEC
P R E S E N T E

Nos es grato comunicarle que el trabajo de **TESIS** titulado:

"LOS RETOS DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA PARA EL CRECIMIENTO DE MIPYMEs
COMERCIALES EN EL MUNICIPIO DE ECATEPEC"

Que para obtener el título de: **LICENCIADA EN CONTADURÍA**

Presenta la pasante: **ALEJANDRA ABIGAIL AYALA BARRALES**
VALERIA VIANEY MORALES MARQUEZ

Con números de cuenta: **1326779**

1326816

Cumplen con los requisitos teóricos-metodológicos suficientes para ser aprobada, pudiendo continuar con los trámites correspondientes para su impresión.

REVISORES

DR. JESÚS ENRIQUE MORALES RICO
CÉDULA PROFESIONAL: 10224345

M. EN H.D. RAÚL GUTIÉRREZ Y DE LA LLAVE
CÉDULA PROFESIONAL: 9859447



Por una Formación Integral
2014 - 2020

ATENTAMENTE

PATRIA, CIENCIA Y TRABAJO

"2018, Año del 190 Aniversario de la Universidad Autónoma del Estado de México"





Universidad Autónoma del Estado de México
Centro Universitario UAEM Ecatepec

Ecatepec de Morelos, Estado de México a 11 de Septiembre de 2018.
ASUNTO: IMPRESIÓN DE TRABAJO ESCRITO

C. ALEJANDRA ABIGAIL AYALA BBARALES Y VALERIA VIANEY MORALES MARQUEZ
PASANTES DE LA LICENCIATURA EN CONTADURÍA
DEL CENTRO UNIVERSITARIO UAEM ECATEPEC
P R E S E N T E

Por este medio le comunico a usted que al haber cubierto los trámites correspondientes al desarrollo del trabajo escrito bajo la modalidad **TESIS** con el fin de obtener el Título Profesional, se le aprueba la **IMPRESIÓN DE SU TRABAJO** con el título:

"LOS RETOS DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA PARA EL CRECIMIENTO DE MiPyMes COMERCIALES EN EL MUNICIPIO DE ECATEPEC"

Con el objetivo de establecer la fecha de Evaluación Profesional, le recuerdo que la presentación final del trabajo escrito es de su completa responsabilidad.

Sin más por el momento, reciba un cordial saludo.

ATENTAMENTE

PATRIA, CIENCIA Y TRABAJO

"2018, Año del 190 Aniversario de la Universidad Autónoma del Estado de México"

L. en I.A. ADRIANA MORALES LICONA
JEFA DEL DEPARTAMENTO DE TITULACIÓN DEL
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM ECATEPEC



Agradecimientos

A Dios le doy gracias por toda la sabiduría que me ha dado a lo largo de mi existencia, ya que ha sido parte esencial en lo poco que tengo de vida, y sabiendo que es un ser espiritual y que no puedo ver pero que desde mi experiencia puedo decir que su presencia la he podido sentir, me siento muy agradecida con Dios al mismo tiempo por todo lo bueno que me ha dado y sobre todo por la familia que me dio siendo ellos un pilar muy importante en mi vida; no tengo más letras que expresar que simplemente gracias por todo lo que ha puesto en mi vida.

A mi madre... le quiero dar gracias por tantas cosas y quiero empezar por el simple hecho de gestarme en su vientre y tomar la decisión de querer traerme al mundo, una madre siempre va ser el ser en el cual te refugies cuando sientas que el mundo se te está derrumbando o que simplemente sientes que no hay una salida, aquella persona que será tu confidente por el resto de tu vida si así Dios lo permite, será aquella persona que estará despierta hasta tarde pensando si ya estás de regreso y si te encuentras bien, para mí eso ha sido mi madre en todo este tiempo que ha estado a mi lado. Le doy gracias a mi madre por todos los consejos que me ha dado y le quiero decir en estas líneas que gracias a ella y a su ejemplo que me ha dado soy la persona que ahora está recibiendo este título de profesionista, porque ella me ha enseñado a ser dedicada y a esforzarme por las cosas que quiero y aunque madre si lo desconocías gracias a ti me he formado de esta manera tan inteligente como tú siempre me dices y gracias a ti he aprendido tantas cosas tanto para mi vida personal y profesional, estoy tan agradecida con Dios por tenerte y quiero que sepas que eres la mejor madre que puede existir porque siempre has demostrado lo buena que puedes ser de todas las formas posibles tanto al dar un regaño para poder darme cuenta que estoy fallando, hasta al darme un beso y un abrazo cuando más lo he necesitado. Madre querida no puedo dejar de agradecer cada uno de los momentos que he pasado a tu lado porque en cada uno de ellos me has dejado una lección de vida que quisiera aplicar con el mismo amor que tú lo haces temiendo que no lo pueda lograr. Has sido para mí el mejor ejemplo de amor y cariño y me atrevo a

decir que el más puro que he conocido después que el de Dios, simplemente quiero decirte gracias por todo lo que has vivido a mi lado y por seguir siendo la madre más amorosa que existe.

A mi padre... le doy gracias por todo el apoyo que me ha dado a lo largo de mi corta vida, porque al ser la figura fuerte en mi familia ha sabido guiarme con un lazo de respeto y valores que en todo momento he puesto en práctica reconociendo que y dando gracias por adquirirlos en mi familia, también le doy gracias a mi padre por toda la confianza que me ha brindado en todo momento, le doy gracias por todas esas mañanas en las que siempre estuvo dispuesto a llevarme a la universidad sin poner ningún pretexto ni obstáculo alguno para ello, al principio de la carrera llegué a pensar que en algún punto que se aburriría de llevarme o se le haría tedioso pero pasaron un poco más de cuatro años y siguió siendo como desde el primer día con la misma actitud positiva al llevarme cada mañana, gracias padre porque aunque estas pequeñas acciones también me ayudaron demasiado en mi formación porque gracias a ti dormía un poco más de tiempo y créeme que lo disfrutaba y las veces que no estabas extrañaba que no estuvieras ahí, también te doy gracias por todos los conocimientos que me das a lo largo de mi vida porque eres un ejemplo que siempre voy a seguir ya que te he visto superarte una y otra vez, y para mí eso ha sido un gran ejemplo, otra de las cosas que agradezco es que entregaste tu patrimonio en mis manos para ayudarte a cuidarlo junto con la familia y gracias a eso he aprendido tantas cosas que me han servido académicamente y que gracias a esas enseñanzas me pude desarrollar con mayor facilidad en la universidad, agradezco también la confianza y el respaldo que siempre me has brindado en las decisiones que he querido tomar, porque sabes siempre he sentido esa parte de tomarme en cuenta en todo lo que quieres emprender y me das la oportunidad de seguir aprendiendo y finalmente gracias papá por todo el esfuerzo y dedicación que has puesto en mí a lo largo de tu vida.

A mi hermano le doy gracias porque ha sido un ejemplo para mí de superación y esfuerzo, aprovechando todos los recursos que nuestros padres nos han dado; para mí siempre fue la figura mayor y aquella que siempre presumía a mis amigos por tener siempre un grado más de escolaridad y tal vez eso también fue un impulso para mí para poder esforzarme en terminar mis estudios, le doy gracias a mi hermano por todos los momentos que compartimos de niños y las enseñanzas que me transmitió.

Y por último agradezco a mis profesores que se tomaban las molestias de revisar mi trabajo y por el esfuerzo de ayudarme para que pudiera ser posible la terminación de este, gracias por la paciencia y dedicación que tuvieron y por los consejos académicos para poder darle forma y sentido a mi trabajo de investigación.

Valeria Vianey Morales Marquez

Agradezco primeramente a Dios por permitirme llegar a la meta, por toda la sabiduría que me ha brindado a lo largo de mi carrera y mi existencia, a ese ser que aunque no lo puedo ver, puedo sentir que siempre ha estado a mi lado y que me ha guiado en mi camino en todo momento, ayudándome a aprender de mis errores y a no cometerlos otra vez. Es él quien guía el destino de mi vida, agradezco a Dios por la familia que me ha dado y que ellos han sido una parte importante en mi vida y en mi formación profesional, no tengo más palabras para agradecerte por todo lo que me has brindado.

A mis padres...

Quiero darles las gracias a mis padres por ser los seres maravillosos y extraordinarios que Dios pudo haberme mandado, quienes me han heredado el tesoro más valioso que puede dársele a un hijo... El amor. Quienes sin escatimar esfuerzo alguno han sacrificado gran parte de su vida para formarme y educarme, quienes la ilusión de su vida ha sido convertirme en una persona de provecho a quienes nunca podré pagarles todos sus desvelos ni aun con las riquezas más grandes del mundo.

Papá y mamá quiero agradecerles por todos los consejos que me han brindado en mi corta vida, por enseñarme a nunca rendirme y a ser persistente en mis sueños a siempre buscar una salida a todas las adversidades y obstáculos que la vida pueda poner en mi camino. A ti mamá por ser mi confidente y mi amiga, por quererme tal y como soy, por ser la persona que llena mis días de alegría y fantasías, por ser mi compañera de vida y por brindarme tu amor en todo momento, agradecerte madre por darme la vida por guiarme en mi camino, porque a pesar de los regaños y llamadas de atención siempre velaste por mi bienestar, y porque nunca me faltará nada.

A ti papá por ser un ejemplo a seguir, porque desde pequeña me mostraste esa valentía y fuerza ante la vida, gracias por guiar mi vida con energía, por ayudarme a entender las situaciones de la vida, por ser mi príncipe azul y mi amigo en las aventuras, agradezco a la vida por tenerte como padre, por lo todos los momentos a tu lado, por aquellos regaños que me ayudaron a salir adelante y ver la vida de una

forma diferente, gracias papá por confiar en mí y siempre estar presente en cada momento de mi corta vida.

Sé que no existirá alguna manera de agradecerles toda una vida de lucha y superación, deseo que sepan que mis ideales, esfuerzos y logros han sido también suyos, porque han sido ustedes quienes me han ayudado a lograr este gran proyecto, a culminar una etapa de mi vida que sin ustedes y su apoyo no hubiera sido igual, gracias por su apoyo y amor incondicional he llegado a realizar una de mis metas más anheladas. Por esto y más gracias papá y mamá.

A mi hermana...

A la pequeña de la familia quiero agradecerle por su apoyo y cariño, por dejarme ser un ejemplo que seguir, por ser aquella persona en la que puedo confiar mis más grandes secretos, gracias por los buenos y gratos momentos a tu lado, por aquellas apreciadas palabras de ánimo y aliento y los consejos que me has brindado. Doy gracias a Dios por tenerte como hermana, por ser aquella persona que le dio sonrisas y diversiones a este momento, por ser mi compañera de desvelos, con amor agradezco tu muestra de apoyo y cariño en esta etapa de mi vida y que todos mis logros también han sido gracias a ti y para ti, porque deseo ser la mejor persona en la que puedas reflejarte, agradezco infinitamente por estar conmigo en las buenas y malas y que nunca se te olvide que yo también estaré ahí para ti Gracias hermanita.

A mi pareja...

Quiero agradecerte por tu comprensión, apoyo, cariño y amor ante toda situación, por ser esa persona que me enseñó a ser sincera sin temerle a lo que pienso y siempre evitando la mentira, a ser siempre yo misma y hacerme ver que puedo lograr una y mil cosas que me proponga. Gracias por ser esa persona comprensiva que siempre dio todo lo que tenía sin esperar nada a cambio, por saber escuchar y brindar ayuda cuando era necesario, gracias por siempre estar presente en mis logros.

La ayuda que me has brindado en el transcurso de mi carrera profesional ha sido de gran importancia para mí, estuviste en los momentos difíciles e incluso tormentosos siempre mostrándome tu apoyo y fuerza, diciéndome que todo estará bien y que estarías ahí para apoyarme. Sabes que no ha sido fácil culminar este proyecto, sin embargo, fuiste parte de mi motor para seguir adelante, formaste parte de mi motivación para terminar esta meta.

Gracias amor porque me ayudaste en todo lo que te fue posible, incluso más que eso.

A mis profesores...

Gracias a esas personas llenas de conocimiento y sabiduría, que me brindaron su apoyo, por contagiarme de su vocación por aprender más y exigirme en la vida y en mí persona, gracias por ser mi guía en esta universidad, por enseñarme a descubrir y valorar la sabiduría que encierra el mundo.

Fue un placer haber sido su alumna...

Alejandra Abigail Ayala Barrales.

ÍNDICE.

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. CARACTERIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.1. Planteamiento del Problema	7
1.2. Preguntas de la Investigación	11
1.2.1. Pregunta Principal	11
1.2.2. Preguntas Específicas	11
1.3. Objetivos de la Investigación	12
1.3.1. Objetivo General	12
1.3.2. Objetivos Específicos	12
1.4. Tipo de Investigación	12
1.5. Hipótesis del Trabajo	13
1.5.1. Hipótesis General	13
1.5.2. Hipótesis Específicas	13
CAPÍTULO 2. LA MiPyME COMERCIAL	17
2.1 La MiPyME	17
2.1.1. Antecedentes de la MiPyME	17
2.1.2. Clasificación de la MiPyME	19
2.2. La MiPyME Comercial	20
2.2.1. Características	21
2.2.2. Estructura	22
2.2.3. Funciones y Actividades	23
2.2.4. La MiPyME Comercial en el Municipio de Ecatepec de Morelos	24
2.2.4.1. Ecatepec de Morelos y su Actividad Económica Comercial	29
2.3. La Problemática de la MiPyME Comercial	29
2.3.1. Causas de los Problemas en una MiPyME	31
2.3.2. Problemática Financiera	32
2.3.3. La Problemática Financiera y el Impacto en el Crecimiento de la MiPyME	33

CAPÍTULO 3. LA PLANEACIÓN FINANCIERA Y EL CRECIMIENTO	38
3.1. La Planeación	38
3.1.1. Antecedentes de la Planeación	38
3.1.1.1. La Administración Científica	38
3.2. Concepto de Planeación	42
3.2.1. Tipos de Planeación.....	43
3.3. Caracterización de la Planeación Financiera	44
3.3.1 Concepto	44
3.3.2. Importancia	44
3.3.3. Objetivos.....	44
3.3.4. Ventajas y Desventajas.....	46
3.3.5. Etapas de la Planeación Financiera	48
3.3.5.1. Herramientas Financieras: Análisis y Control	50
3.3.5.2. Sistemas de Información Financiera en las PYMES.....	53
3.3.6. Gestión Financiera en las PYMES	57
3.4. El Crecimiento.....	58
3.4.1 Concepto de Crecimiento.....	58
3.4.2. Tipos de Crecimiento	59
3.4.3. Factores del Crecimiento	60
CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	64
4.1. Tipo de Investigación	64
4.2. Enfoque Teórico.....	64
4.2.1. Método.....	64
4.2.2. Variables.....	65
4.2.3. Técnica de recopilación y análisis de información	66
4.3. Enfoque Práctico.....	67
4.3.1. Método.....	67
4.3.2. Técnica de recopilación de información	68
4.3.3. Técnica de análisis de la información.....	71
CAPÍTULO 5. ESTUDIO DE CASO.....	78
5.1. Etapa 1: Análisis y Diagnóstico	78
5.1.1. Diagnóstico de la Entrevista: Empresa Comercial 1	80

5.1.1. Diagnóstico de la Entrevista: Empresa Comercial 2	86
5.2. Etapa 2: Propuestas e Implementación.....	93
5.2.1. Propuestas para la Empresa Comercial 1	93
5.2.2. Propuestas para la Empresa Comercial 2	106
5.3. Etapa 3: Control	113
5.3.1. Resultados obtenidos de la Empresa Comercial 1	114
5.3.2. Resultados obtenidos de la Empresa Comercial 2	121
CONCLUSIÓN.....	134
BIBLIOGRAFÍA.....	139
ANEXOS	144
Anexo 1: Entrevista a Profundidad.....	145
Anexo 2: Entrevista textual Empresa Comercial 1.....	148
Anexo 3: Entrevista textual Empresa Comercial 2.....	156

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estratificación de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en México	8
Tabla 2. Comparación del Número de Unidades Económicas en 5 de los Municipios con Mayor Actividad Económica del Estado de México	29
Tabla 3. Clasificación de las Herramientas de acuerdo con las Etapas de la Administración Financiera	51
Tabla 4: Técnicas de recopilación de información	70
Tabla 5. Guía de la entrevista a profundidad	78
Tabla 6. Diagnóstico de las entidades económicas en estudio	91
Tabla 7. Reporte de Ingresos de ventas al contado	97
Tabla 8. Reporte de ingresos de ventas a credito	98
Tabla 9. Cartera de Clientes	100
Tabla 10. Clasificación de gastos	101
Tabla 11. Tabla propuesta: Ingresos y Gastos, sección 1	107
Tabla 12. Tabla propuesta: Ingresos y Gastos, sección 2	108
Tabla 13. Presentación de propuestas y/o sugerencias	111
Tabla 14. Resultados obtenidos de la aplicación de propuestas y/o sugerencias	114
Tabla 15. Resultados obtenidos de la aplicación de propuestas y/o sugerencias	121
Tabla 16. Nota de devolución al proveedor	124
Tabla 17. Nota de devolución del cliente.....	125
Tabla 18. Pedido a proveedor	125
Tabla 19. Ingresos correspondientes al periodo 2016-2017	127
Tabla 20. Ingresos correspondientes al periodo 2017-2018	127
Tabla 21. Diferencias entre ingresos correspondientes a los periodos 2016-2017 y 2017-2018	128
Tabla 22. Egresos correspondientes al periodo 2016-2017	129
Tabla 23. Egresos correspondientes al periodo 2017-2018	130
Tabla 24. Diferencias entre los egresos correspondientes al periodo 2016-2017 y 2017-2018	131
Tabla 25. Ingresos y egresos correspondientes al periodo 2017-2018.....	132

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura sectorial en porcentaje	20
Figura 2. Estructura de las MiPyMEs.....	23
Figura 3. Mapa de localización del Estado de México	26
Figura 4. Ubicación del Municipio de Ecatepec de Morelos	28
Figura 5. Distribución del Número de Empresas según las Acciones que Instrumentaron ante Problemas representados en el Proceso de Producción, por tamaño de Empresa 2014	31
Figura 6. Distribución de las microempresas según su opinión sobre el crecimiento del negocio y razón principal por la que no desean que estos crezcan 2015	32
Figura 7. Falta de planeación en las MiPyMEs	33
Figura 8. Principales exponentes de la Administración Científica	39
Figura 9. Proceso Administrativo	40
Figura 10. Tipos de Planeación	43
Figura 11. Objetivos de la Planeación Financiera	46
Figura 12. Beneficios de la Planeación Financiera	47
Figura 13. Etapas de la Planeación Financiera	50
Figura 14. Factores del Crecimiento	61
Figura 15. Etapas del estudio de caso	75

INTRODUCCIÓN

La planeación financiera es una herramienta fundamental para todas las empresas siendo aquella en que se toman decisiones a futuro indispensables para determinar sus actividades diarias y los resultados a obtener, es por ello, por lo que este estudio analiza la aplicación de esta herramienta en MiPyMEs. Al tener contacto con las MiPyMEs se aprecia qué es lo que pasa al implementar esta herramienta y las carencias en la planeación. El objetivo de esta investigación fue implementar la planeación financiera como una herramienta para el crecimiento de la MiPyME comercial y analizar el resultado que tiene la aplicación de esta herramienta. Este estudio permitió trabajar de forma cercana con dos MiPyMEs y profundizar aún más en su operación diaria, al aplicar algunas prácticas y herramientas financieras para comprobar si la planeación financiera ayuda a las MiPyMEs

El presente trabajo contiene el desarrollo teórico de las MiPyMEs, contemplando sus antecedentes, clasificaciones, estructura, problemáticas, entre otras características que las resaltan, de igual manera se explica y desarrolla un estudio de caso enfocado en dos MiPyMEs comerciales ubicadas en el municipio de Ecatepec de Morelos, México, en el cual se realizó un diagnóstico y se detectaron debilidades y oportunidades de cada una. Dentro del caso de estudio se hicieron aportaciones en forma de propuestas para que los empresarios decidieran si eran convenientes para su aplicación; además se recomendaron adecuaciones necesarias para complementarse de acuerdo con sus necesidades, y se tomaron en consideración sus modificaciones en las propuestas para su mejor implementación. Finalmente, se hizo un análisis de los resultados obtenidos de las propuestas que se llegaron a implementar, así como del impacto de dichos resultados en el crecimiento de todas y cada una de las áreas en las que se desenvuelve cada negocio.

En el presente trabajo, el capítulo uno integra la caracterización de la investigación, la cual contempla el planteamiento del problema en donde se enlistan algunas de las problemáticas que las MiPyMEs enfrentan en su actividad operacional diaria. Posteriormente se presentan las preguntas de investigación principales y

específicas respectivamente junto con los objetivos de la investigación de forma general y específicos, de la misma manera se explica dentro del capítulo el tipo de investigación y la hipótesis general y específica.

El capítulo dos desarrolla el tema de la MiPyME comercial en donde se destacan sus antecedentes, clasificación, características, estructura, funciones y actividades, ubicación empresarial y problemáticas. Dentro de los antecedentes de la MiPyME se remonta desde la segunda guerra mundial hasta los años actuales dando una breve explicación de lo que ha sucedido con estas a lo largo del tiempo, por otro lado, se destaca la clasificación de las MiPyMEs en cuanto a su tamaño y actividad seguido de las características en que operan y se desarrollan tomando en cuenta su estructura organizacional que las compone. Dentro del apartado funciones y actividades se explica a lo que se dedican con base con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) dando pauta a observar las distintas problemáticas que se presentan dentro estas empresas, explicando algunas de las causas principales de las mismas destacando la problemática financiera que existe y el impacto que hay en el crecimiento de la MiPyME comercial.

Dentro del capítulo tres de forma general se explican cuatro puntos: el primero destaca lo que es la planeación explicando sus antecedentes que provienen de la administración científica, el segundo punto contiene el concepto de planeación y explica algunos de los tipos que existen. El tercer punto integra la caracterización de la planeación financiera, en el cual se explica el concepto de planeación financiera junto con la importancia que esta tiene dentro de las MiPyMEs, tomando aspectos importantes para las mismas y a la vez destacando los objetivos que la planeación pretende alcanzar al momento de ponerla en práctica, por otro lado, se destacan las ventajas y desventajas que se tiene al momento de realizar una planeación financiera y los beneficios que trae consigo, también el capítulo integra las etapas de la planeación financiera y la explicación como herramienta.

En el último punto, se desarrolla el tema del crecimiento, desde el concepto general llegando al crecimiento empresarial, denotando sus principales impactos dentro del ámbito interno y externo de una empresa.

En el capítulo cuatro se explica la metodología que se utilizó al realizar el estudio de caso, destacando el tipo de investigación, el enfoque teórico que fue desarrollado mediante el método deductivo, que va de lo general a lo particular incluyendo las variables independientes y dependientes. De igual manera se explicó la técnica utilizada para la recopilación de información y el análisis de esta para desarrollar el estudio de caso. Teniendo el presente estudio de caso de forma teórica se desarrolló el enfoque práctico utilizado, así mismo, se explica la técnica que se utilizó para recopilar y analizar la información.

En el capítulo cinco contiene el desarrollo del estudio de caso el cual se compone de tres etapas que inicia con un análisis y diagnóstico de las dos MiPyMEs llevado a cabo por medio de una entrevista, posteriormente la segunda etapa denominada propuesta e implementación en donde se redactaron propuestas para cada una de las empresas de acuerdo a las necesidades de las mismas y se propusieron la implementación de formatos que sirvieron como herramientas aplicadas en cada una de las áreas de las MiPyMEs. Finalmente, se desarrolló la etapa de control en la que se analizaron los resultados de las propuestas que se implementaron, la utilización de los formatos y el impacto en cada área en cuanto al crecimiento o mejoras que obtuvo concluyendo con los beneficios y oportunidades que se detectaron al implementar la planeación.

La investigación presente es un trabajo en el que se podrá apreciar de forma precisa y clara cuales son beneficios de la implementación de la planeación en cada área de una empresa, el impacto que tiene el implementarla no solo en el área financiera, sino también en las distintas áreas en las que se desenvuelve la empresa, logrado de momento un crecimiento a corto plazo y dejando las bases, estrategias y herramientas para lograr el crecimiento a largo plazo, cubriendo así las necesidades de las MiPyMEs y el logro de metas y objetivos.

Capítulo 1

Caracterización de la Investigación

“Son vanas y están plagadas de errores las ciencias que no han nacido del experimento, madre de toda incertidumbre”

Leonardo Da Vinci.

CAPÍTULO 1. CARACTERIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La planeación financiera es una herramienta fundamental para todas las microempresas porque con base en esta se toman decisiones a futuro las cuales son indispensables para determinar sus actividades diarias y los resultados a obtener, es por ello que este estudio aborda la aplicación de esta herramienta en MiPyMEs. Al tener contacto con una entidad comercial se aprecia qué es lo que pasa al implementar esta herramienta y las carencias de las empresas en el aspecto de la planeación. Al tener la relación directa con MiPyMEs se puede profundizar aún más el estudio y permite aplicar algunas prácticas y herramientas financieras para comprobar si dichas herramientas ayudan a las MiPyMEs.

Otro de los intereses es comprobar el estudio denominado “*Características y Retos en la administración financiera en MiPYME industriales: Evidencia del Municipio de Ecatepec de Morelos, México*” hecho anteriormente en el Centro Universitario UAEM Ecatepec enfocado a la administración financiera en MiPyMEs en el municipio de Ecatepec de Morelos, por lo cual queremos aplicar la herramienta de la planeación para saber qué es lo que está pasando en torno a las MiPyMEs y si en verdad se está desarrollando y aplicando de manera correcta o si en realidad existe el personal adecuado para poderla aplicar.

Nuestro interés por este tema es muy amplio ya que al darnos cuenta de que el municipio de Ecatepec es uno de los municipios con mayor número de unidades económicas en el Estado de México y sabiendo que nosotros nos encontramos en este territorio nos causa inquietud el saber cómo están operando las MiPyMEs en el aspecto de planear financieramente. Y finalmente interesa también este tema porque se quisiera encontrar las posibles causas de su mala planeación financiera por las cuales no se ha desarrollado como debería, y cuáles han sido los inconvenientes al aplicar la planeación a su manera, ya que, al tener la teoría, la aplicación de esta podría dar muchas respuestas para poder ayudar a las microempresas en los aspectos de planeación financieramente.

1.1. Planteamiento del Problema

Hoy en día la micro, pequeña y mediana empresa (MiPyME) representan un pilar fundamental en la economía de México, siendo la fuente que genera cerca del 80% de empleos y representan el 99% de los negocios que existen en el país. (Secretaría de Economía, 2010).

Los inicios de estos pequeños negocios datan de la Segunda Guerra Mundial en Europa, donde la mayoría de las empresas fueron destruidas y como debían recuperarse de manera rápida, surgió la solución de crear pequeñas y medianas empresas, sin embargo, en México las MiPyMEs han ayudado a descentralizar las grandes ciudades y a que pequeños poblados se urbanicen (Cervantes, 2010)

Durante los años 60 del siglo XX se comienza a considerar el comportamiento humano como un importante factor para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), así como el espíritu empresarial, sin embargo, no fue hasta la década de los 70 cuando el análisis del estudio de la PYME tomó relevancia.

Y durante las siguientes décadas, a partir de los años 80, las MiPyMEs han tenido un crecimiento, logrando representar el 99.8% de las unidades económicas existentes en el país y los establecimientos micro son importantes en cuanto al empleo, ya que generan 4 de 10 puestos de trabajo (INEGI, 2015).

La Secretaría de Economía (SE) en el año 2009 emitió un acuerdo en el cual indica la estratificación de las micro pequeñas y medianas empresas en México, esta estratificación se estableció mediante los siguientes criterios como se muestra en la tabla 1:

Tabla 1. Estratificación de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en México

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.

Fuente: Secretaría de Economía (2009). "Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas". Diario Oficial de la Federación (DOF).

Con base en la estratificación emitida por la SE se puede identificar de manera precisa el tamaño de las entidades económicas, que permite establecer el termino correcto a los negocios que se encuentran en el mercado. Es importante distinguir el tamaño de una entidad de acuerdo con sus características, en micro, pequeña o mediana, sin embargo, es necesario identificar si cumple con ciertas características para denominarse y catalogarlas en ese tamaño.

Al paso del tiempo estas micro, pequeñas y medianas empresas por su condición, se ven envueltas en problemas y dificultades debido a la falta de recursos financieros, humanos y operativos e incluso tecnológicos, y aún más por no contar con la experiencia y conocimientos en su personal para administrar una micro, pequeña o mediana empresa, tan es así que la duración de este tipo de negocios en el Estado de México, de acuerdo a los censos realizados por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2014) no rebasan los 7.3 a 7.9 años de vida en el mercado, y durante los primeros años suelen presentar problemas financieros y económicos, las causas son variables sin embargo en la PYMES suele ser por la falta de personal capacitado. Con base en esto el estudio está realizado en uno de los municipios con más población y mayor actividad económica en

cuanto a negocios dentro del Estado de México, dicho municipio es Ecatepec de Morelos que, de acuerdo con datos de INEGI, las unidades económicas dedicadas al comercio tienen una esperanza de vida de 6.9 años

El estudio por realizar será llevado a cabo en dos MiPYMEs de giro comercial, y de acuerdo con la estratificación de las empresas, es una microempresa que se le denominará en el trabajo “Empresa Comercial 1 y 2”, como seudónimo y a petición de los dueños.

Las MiPYMEs, presentan algunas problemáticas, de las cuales destacan las siguientes:

- ✓ Falta de capacitación y planeación de actividades
- ✓ Falta de conocimiento en el área administrativa y financiera
- ✓ Falta de control en las cuentas por cobrar
- ✓ Desconocimiento de los gastos fijos y esporádicos
- ✓ Falta de registro de sus operaciones de compra o venta

Las problemáticas relacionadas con la planeación financiera van encaminadas a que a lo largo del tiempo en que ésta ha operado, la administración financiera no se ha llevado de manera correcta por el personal, ya que no está capacitado en esta área. En las MiPYMEs las personas encargadas son familiares con poca experiencia y con deficiencia en el conocimiento de posibles herramientas del área financiera. Uno de los problemas que se observa dentro de una de las entidades, es que la planeación financiera que se hace se realiza de forma mensual y de manera empírica, mientras que en la otra no existe una planeación y carece de organización y control en sus actividades, esto no es benéfico para las empresas que realice una planificación en tan poco tiempo o que no la lleven a cabo, ya que prácticamente operan con lo que van generando a corto tiempo sin fijarse una meta o implementar estrategias para su desarrollo comercial.

En el aspecto del dinero reflejado en sus cuentas por cobrar en uno de los negocios se nota que tardan más en recuperarse que las cuentas por pagar realizadas, ya que el pago a los proveedores por máximo es de 30 días y el cobro a los clientes ha sobrepasado los 60 días y en algunos casos lleva hasta años recuperar el pago, siendo así que una MiPYME no debería operar de esta forma. Por su parte, en el otro negocio sus cuentas por cobrar se recuperan en un tiempo no mayor a 90 días, ya que la mayoría de sus

ventas son a contado, pero en algunas ocasiones el empresario olvida el crédito que les da a sus clientes cobrándoles en un periodo no estipulado, esto debido a que desconoce sus días de cobro y venta.

Así mismo, en las MiPyMEs también se identificó que no planean los gastos que realizan, ni siquiera en la periodicidad mensual, de cierta manera tiene conocimiento de sus gastos fijos, sin embargo, no los contemplan dentro de su pequeña planeación o en su caso existe desconocimiento entre los gastos fijos y esporádicos no hay un registro como tal que especifique cuáles son los que se hacen con mayor concurrencia y cuáles extemporáneamente.

De igual forma se pudo observar que al realizar sus compras tampoco tienen específicamente un registro de lo que planean comprar en el mes, o cuál es el stock que se tiene en el almacén, sin embargo se dan cuenta que ya no tiene material cuando unos de los empleados informa la situación o el mismo empresario se da cuenta, ya que las compras se realizan conforme el dueño se va acordando de lo que le hace falta y es así como realiza el pedido correspondiente al proveedor indicando la mercancía que necesita, y por consiguiente no tienen un control de compras en el cual marque un límite de lo que pueden comprar y no llegar a endeudarse más de lo que pueden solventar.

Otro punto que también se observó en el microempresario es la preocupación que tiene por llevar el control total de su empresa ya que al tener los conocimientos empíricos adquiridos por medio de la práctica hace que a este le sea difícil delegar responsabilidades y tener la confianza en otras personas que no sean de su familia. La falla que se desprende de lo anterior es la falta de organización en cada una de las áreas de la empresa; ya que se aprecia que no están bien definidos los puestos y perfiles del personal, por ejemplo, el de almacén atiende la logística y los dueños también atienden estas actividades por falta de confianza y falta de perfiles de puestos, por lo tanto, existe duplicidad de funciones.

Por lo anterior se considera que la planeación financiera es realmente fundamental en las operaciones de la MiPyME.

1.2. Preguntas de la Investigación

1.2.1. Pregunta Principal

Las herramientas financieras dentro una empresa juegan un papel fundamental para el desarrollo de sus actividades, generación de ganancias y asignación de recursos. En la MiPyME, estas herramientas son indispensables para el crecimiento del negocio, partiendo de lo anteriormente descrito surge el cuestionamiento: ¿Cómo influye la planeación financiera en el crecimiento de MiPyMEs comerciales ubicadas en Ecatepec de Morelos, México?

1.2.2. Preguntas Específicas

A través de esta investigación, además de responder a la pregunta principal, dicho cuestionamiento trae consigo preguntas de carácter específico que permitirán investigar y estudiar

- ¿Qué características y problemáticas posee la MiPyME comercial?,
- ¿Qué es y cuáles son las etapas de la planeación financiera?
- ¿Cómo se implementa la planeación financiera en los ámbitos administrativos, operativos y fiscales de la MiPyMe?
- ¿Qué beneficio tiene la aplicación de la planeación financiera en la MiPyME comercial?

Con el desarrollo de este trabajo, podrá darse respuesta a dichos cuestionamientos, siendo los que nos darán la base para hacer constar que la planeación financiera en una pequeña o mediana empresa es una herramienta indispensable para su desarrollo.

1.3. Objetivos de la Investigación

Dentro de la investigación destacan como factores más importantes la aplicación de la planeación financiera en una pequeña y mediana empresa de giro comercial.

Por esta razón, los objetivos de esta investigación se plantean en los siguientes términos.

1.3.1. Objetivo General

Implementar la planeación financiera como una herramienta para el crecimiento de la MiPyME comercial y analizar el resultado que tiene la aplicación de esta herramienta.

1.3.2. Objetivos Específicos

A partir del objetivo general se derivan objetivos específicos, que por medio de esta investigación se pondrán en acción, para comprobar, cómo se estableció en el objetivo general la implementación de la planeación financiera. Tan es así que los objetivos específicos serán los siguientes:

- Identificar las características y problemáticas de la MiPyME comercial.
- Analizar las características y etapas de la planeación financiera.
- Implementar la planeación financiera en ámbitos administrativos, operativos y fiscales de la MiPyME.
- Identificar en qué medida el papel de esta herramienta financiera beneficia el crecimiento de la MiPyME

1.4. Tipo de Investigación

Dentro de la tipología de investigaciones en las ciencias sociales atendiendo el alcance de la investigación se consideran cuatro clases: que son exploratorias, descriptivas, correlacionales y explicativas. Es importante destacar que ningún tipo de investigación es superior a las demás todas son significativas. Sin embargo, el tipo de investigación fue seleccionado con base en los objetivos que se planean alcanzar.

En la medida que el estudio que se plantea en este proyecto pretende identificar en la manera en que se vinculan diversos fenómenos entre sí, la investigación se acerca más

hacia un diseño de carácter descriptivo, se caracteriza por manifestar un fenómeno y sus componentes.

Sin embargo, al buscar razones o causas que provocan los fenómenos del objeto de estudio se puede decir que este es un estudio de carácter explicativo y por su método cualitativo debido a que como lo señala el autor Hernández, Collado y Baptista, (2012) pretende establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian y en este caso es aplicado a la planeación financiera en la MiPyME.

1.5. Hipótesis del Trabajo

1.5.1. Hipótesis General

La Planeación Financiera es una herramienta que reúne métodos, instrumentos y objetivos con el fin de que la entidad establezca pronósticos y metas económicas y financieras a lograr, tomando en cuenta los recursos y medios que tiene y los que necesita para lograr un mejor crecimiento económico. El crecimiento de la MiPyME se verá reflejado a futuro a través de la aplicación de herramientas financieras que le permitan conocer la situación económica y financiera en la que se encuentra.

1.5.2. Hipótesis Específicas

Las hipótesis específicas serán aquellas que permitirán conocer cuál sería el posible resultado a las preguntas específicas planteadas en la presente investigación.

La planeación financiera es una herramienta que permite realizar planes y pronósticos de la situación en que se encuentra la entidad, esto a través de informes financieros en donde se plasman los resultados obtenidos en un año de actividades. La implantación de una planeación financiera dentro de la MiPyME contribuirá para detectar la aplicación de controles incorrectos y la inadecuada asignación de recursos. El papel del emprendedor será realizar un análisis a fondo de la situación en la que se encuentra su empresa para que pueda realizar una asignación de recursos necesarios a las tareas que realiza cada uno de los integrantes de la empresa. Deberá de entender que es indispensable la asignación de tareas y responsabilidades y no otorgarlas solo a una persona.

La aplicación de la planeación financiera traerá consigo la implementación de una gestión financiera que pueda indicar el estado de la empresa, en aspectos financieros, administrativos y operativos, reflejando la situación que tiene en el presente y una proyección a futuro, a través de la aplicación de herramientas y técnicas que le permitan al emprendedor la buena toma de decisiones y detectar problemas y/o riesgos a tiempo.

Capítulo 2

La

MiPyME

Comercial

*“No he fallado. Simplemente he
descubierto 10,000 maneras que no
funcionaban”*

Thomas Alva Edison.

CAPÍTULO 2. LA MiPyME COMERCIAL

2.1. La MiPyME

2.1.1. Antecedentes de la MiPyME

Los inicios de estos pequeños negocios datan desde la Segunda Guerra Mundial en Europa, donde la mayoría de las empresas fueron destruidas y como debían recuperarse de manera rápida, surgió la solución de crear pequeñas y medianas empresas, sin embargo en México las pymes han ayudado a descentralizar las grandes ciudades y a que pequeños poblados se urbanicen, logrando exportar en algunos casos sus productos, ejemplo de esto es el café que en algunas regiones de Veracruz, su sabor al paladar es delicioso, con calidad de exportación, aceptado en varios mercados internacionales. (Cervantes, 2010).

Al remontarse al nacimiento de este núcleo de empresas denominadas Pómez¹, se encuentran dos formas, de surgimiento de estas. Por un lado aquellas que se originan como empresas propiamente dichas, es decir, en las que se puede distinguir correctamente una organización y una estructura, donde existe una gestión empresarial (propietario de la firma) y el trabajo remunerado. Estas, en su mayoría, son de capital intensivo y se desarrollaron dentro del sector formal de la economía. Por otro lado, están aquellas que tuvieron un origen familiar caracterizadas por una gestión a lo que solo le preocupó su supervivencia sin prestar demasiada atención a temas tales como el costo de oportunidad del capital o la inversión que permite el crecimiento. En su evolución este sector tuvo tres etapas perfectamente definidas.

“Las pymes en general y las dedicadas al sector industrial en particular, comenzaron a adquirir importancia dentro de la economía en los años 50´ y 60´ durante la vigencia del modelo de sustitución de importaciones, tan criticado como admirado por los distintos autores especializados. Para el caso a que hacemos referencia al modelo exhibió en gran dinamismo lo que les permitió, en un contexto de economía cerrada y mercado interno reducido realizar un “proceso de aprendizaje” con importantes logros, aunque con algunas limitaciones en materia de equipamiento, organización, escala, capacitación, información,

¹ Término definido por Bolívar, 2017, refiriéndose a las Pequeñas y Medianas Empresas.

etc. Estas limitaciones antes recomendadas fueron adquiriendo un aspecto lo suficientemente negativo como para afectar tanto la productividad como la calidad de estas empresas, alejándola de los niveles internacionales y provocando que las mismas durante los 70', época de inestabilidad macroeconómica, se preocupara únicamente por su supervivencia que la sumió en la profunda crisis que continuo en la década del 80'. Esta sería entonces, la segunda etapa de la historia de la evolución de las Pymes. "Por el contrario, los cambios que se vienen sucediendo desde 1999 en lo que a disponibilidad de financiamiento externo y estabilidad económica interna se refiere, parecen indicar el comienzo de una nueva etapa de las Pymes, con algunos obstáculos que aún deben superarse" (Bolívar, 2015).

El nacimiento de nuevas empresas pequeñas, debido al espíritu emprendedor y al autoempleo, ha empujado al segmento año con año. No obstante, las condiciones de negocios en México no son las mejores, ni la competitividad la más adecuada para crecer. De acuerdo con el Reporte de Competitividad Global 2006 (Foro Económico Mundial, WEF por sus siglas en ingles), México se encuentra en el lugar 58 de las 125 naciones, debido a que se observan rezagos en aspectos que son determinantes para la modernización del aparato productivo y del entorno de negocios. De acuerdo con el Reporte del *Doing Business 2007* (Banco Mundial, 2007), el país presenta "cuellos de botella" en su entorno competitivo como, por ejemplo, el inequitativo sistema tributario, los altos costos logísticos, administrativos y de mercado, así como el lento crecimiento económico registrado en el país, en consecuencia, el capital físico y la tecnología de punta son los últimos eslabones de la inversión. Es importante mencionar que el mayor incremento, en cuanto a productividad se refiere, ocurre durante el periodo de 1999 a 2007, pero también se observa un decremento de la participación de la empresa grande en el país, tanto en número de firmas como en su contribución al Producto Interno Bruto (PIB), al pasar de 8,474 empresas grandes en 1999, a 7,900 en 2007.

Sin embargo, los resultados del reporte de Doing Business 2018 (México Competitivo, 2018) que midió la facilidad de hacer negocios en 190 países, mencionó que México aumentó su calificación a 72.27, es decir 0.18 puntos más que el año previo, acercándose una vez más a la mejor práctica internacional que es Nueva Zelanda con una calificación de 86.55 puntos.

Con este resultado, México se ubica en la posición 49 entre 190 economías analizadas.

Los indicadores en que México mejoró su calificación fueron: apertura de empresas, obtención de permisos de construcción y obtención de electricidad. Se presentó un retroceso en registro público de la propiedad, pago de impuestos y resolución de insolvencia. Se mantuvieron sin cambio: obtención de crédito, protección a inversionistas minoritarios, comercio transfronterizo y cumplimiento de contratos. Con este resultado México se mantiene en la mejor posición en América Latina, así mismo también superó por el número de posición a economías de grandes mercados.

Teniendo así una comparación de este reporte entre 2007 y 2018, mostrando que México se ha superado y crecido en la creación de estos micro, pequeños y medianos negocios, logrando una posición que lo coloca dentro del grupo de países con economías fuertes.

2.1.2. Clasificación de la MiPyME

Las micro, pequeñas y medianas empresas se clasifican por sector que puede ser:

- I. Industrial,
- II. Comercio
- III. Servicios

Así como también por número de trabajadores y por ventas anuales, como se puede apreciar en el acuerdo “Estratificación de la micro, pequeña y mediana empresa en México” (SE, 2009), dicha clasificación es la que toman en cuenta los emprendedores para la constitución de su negocio.

Esta estratificación de la MiPyME se realizó con el objetivo de evitar la discriminación en contra de empresas intensivas en mano de obra y de que empresas que tienen ventas significativamente altas participen en programas diseñados para micro, pequeñas y medianas empresas.

2.2. La MiPyME Comercial

Se puede afirmar que las empresas del sector comercio representan el 48.3% del total de las entidades económicas en México, lo que representa el mayor número de empresas de comercio posicionadas en el mercado.

Figura 1. Estructura sectorial en porcentaje



Fuente: INEGI, (2017). *Censos Económicos 2014. Resultados Definitivos*, octubre 2017.

Con base en la figura 1, su estudio es importante porque son la base de la economía mexicana.

Por otro lado, el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) fue desarrollado para generar estadísticas comparables entre los tres países de América del Norte, en un trabajo conjunto de sus dependencias gubernamentales de estadística: Statistics Canadá, el Economic Classification Policy Committee (en nombre de la Oficina de Administración y Presupuesto de Estados Unidos) y, por parte de México, el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI, 2013).

El objetivo del SCIAN México es proporcionar un marco único, consistente y actualizado para la recopilación, análisis y presentación de estadísticas de tipo económico, que refleje la estructura de la economía mexicana.

De acuerdo con el SCIAN (INEGI, 2013) las actividades comerciales están contempladas en dos sectores: Comercio al por mayor (sector 43) y Comercio al por menor (sector 46). El Comercio al por mayor comprende las unidades económicas dedicadas principalmente a la compraventa (sin realizar la transformación) de bienes de capital, materias primas y suministros, y el Comercio al por menor incluye a unidades dedicadas a la compra-venta de bienes para el uso personal o para el hogar.

En resumen, la MiPyME comercial es aquella que se encarga solamente de llevar el producto o servicio al cliente y no realiza la transformación o producción de este.

2.2.1. Características

De acuerdo con INEGI (2014) las MiPyMEs tienen ciertas características conforme al sector al que pertenecen ya sea industrial, comercial o de servicios; para la MiPyME comercial se dividen en comercio al por mayor y comercio al por menor de la siguiente manera:

Las características principales del Comercio al por mayor son:

- a) Operan desde una bodega u oficina de ventas.
- b) Tienen poca o nula exhibición de mercancías.
- c) Atraen clientes generalmente por vía telefónica, mercadeo personalizado o por medio de publicidad especializada a través de medios electrónicos, ferias y exposiciones.
- d) Normalmente venden grandes volúmenes, excepto tratándose de bienes de capital, que generalmente son vendidos por unidad.

Las características principales del Comercio al por menor son:

- a) Atraen clientes por la ubicación y diseño del establecimiento.
 - b) Tienen extensa exhibición de mercancías para facilitar a los clientes la selección de estas.
 - c) Hacen publicidad masiva por medio de volantes, prensa, radio, televisión, etcétera.
-

2.2.2. Estructura

La entidad comercial se desarrolla en dos grandes áreas principalmente compras y ventas los cuales dan pauta para su estructuración a detalle sobre sus áreas administrativa, operacional, financiera y la del recurso humano.

La parte administrativa se refiere a todas aquellas actividades que se relacionan con el buen manejo de sus operaciones comerciales la dirección y organización de sus compras y ventas, la atención de los clientes y proveedores.

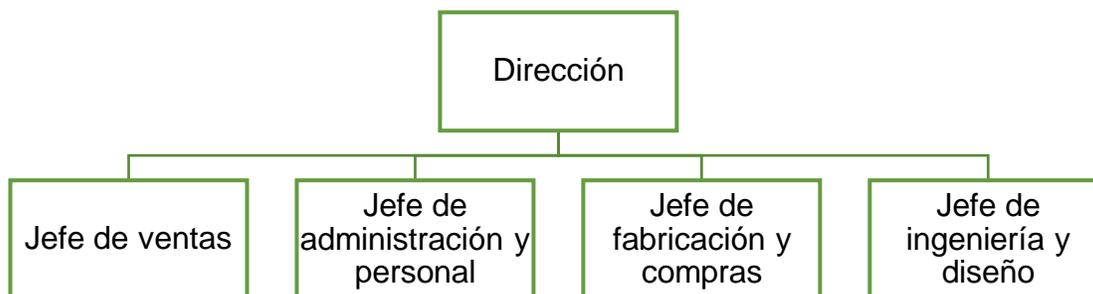
Por la parte operacional se derivan las actividades del buen manejo del almacén las cuales dan pauta a la existencia de sus productos y los estándares que deben tener controlados.

La parte financiera tiene que ver con todas aquellas actividades que le ayuden a la empresa a tener su dinero en circulación y en buenas manos, a realizar estrategias para que la empresa pueda seguir creciendo y operando con el capital que se tiene sin llegar a recurrir a un crédito y si fuera el caso tomar las mejores decisiones para obtener la mejor productividad de este.

La organización del recurso humano se enfoca en perfilar cada uno de los puestos que se generan dentro de la empresa, todo esto con el fin de que se desarrollen las actividades de una manera eficiente y eficaz, todo para el beneficio de la empresa.

Con base en lo anterior descrito, se presenta la figura 2, que se refiere a la estructura de una MiPyME en términos generales:

Figura 2. Estructura de las MiPyMEs



Elaboración propia con base en Dolan & Solo, (2003). *“Las PYMES ante el desafío del siglo XXI: Los nuevos mercados globales”*. México: Thomson.

Normalmente la estructura de las MiPyMEs está determinada por un conjunto de estructuras organizativas sencillas con pocos procesos administrativos formalizados y con alta concentración de poder en unas cuantas personas, las cuales a menudo son las propietarias del negocio (véase la figura 2). Además, en esta clase de empresas es muy común que la figura del empresario directivo sea quien aporte al proyecto el toque de liderazgo, esfuerzo y compromiso por la supervivencia de la organización en los momentos más críticos.

2.2.3. Funciones y actividades

Las MiPyMEs comerciales se encuentran por todos lados desarrollando diferentes actividades desde la comercialización de productos personales hasta la comercialización de refacciones, entre las actividades más destacadas según el INEGI (2014) en las microempresas se encuentra las siguientes:

La venta de abarrotes y alimentos al por menor alcanzó 44.9% de unidades económicas, posteriormente el segundo lugar fue la venta de ropa y bisutería al por menor que se reflejó con un 8.4% y en tercer lugar papelería, libros y periódicos al por menor con un porcentaje de unidades económicas del 6%, de igual forma el INEGI analizó las empresas pequeñas en las cuales los resultados fueron los siguientes: la venta de combustibles y lubricantes al por menor fue el primer lugar ya que ocupó un 12.3% de unidades

económicas en el país, posteriormente materias primas para la industria al por mayor con 10.4% de unidades económicas y en tercer lugar la venta de artículos para el cuidado de la salud al por menor con un 10%.²

De la misma forma se muestran las unidades económicas medianas las cuales se caracterizaron por la siguiente información: Los establecimientos medianos (de 31 a 100 personas) representaron 0.7% de las unidades económicas del Comercio, 12.0% del personal ocupado y 22.7% de las remuneraciones. En estas empresas, por su importancia en el personal ocupado total, se ubicó en primer lugar la rama de Abarrotes y alimentos al por mayor, que empleó 13.0% de personas, y desempeñaron su actividad en 12.3% de las unidades económicas. Le siguió la rama de Tiendas de autoservicio al por menor, la cual registró 10.2% de las unidades económicas, con 11.6% personal ocupado total y 8.3% de los ingresos de este estrato de empresas.

La tercera rama más importante en función del personal ocupado total en este tipo de negocios fue Materias primas para la industria al por mayor con 8.9% de personas que laboraron en 1 329 establecimientos medianos (9.2% de unidades económicas en las actividades comerciales). La cuarta rama fue Tiendas departamentales al por menor, que representó 8.7% de personal ocupado con 8.3% de unidades económicas. En las empresas medianas, las 10 ramas más importantes agruparon 71.0% de unidades económicas, 72.4% de personal ocupado total y 78.1% de los ingresos. Tres de estas 10 ramas pertenecen al Comercio al por mayor; dos ocuparon el primer y tercer lugar por su importancia en personal ocupado total. INEGI (2014).³

2.2.4. La MiPyME Comercial en el Municipio de Ecatepec de Morelos

Es importante resaltar el lugar geográfico y sus características en donde se encuentra las MiPyMes de estudio, para que dichas características puedan dar referencias o datos importantes sobre el ambiente en donde se desarrollan las actividades de esta.

²El primer censo de este tipo se conoció como Censo Industrial y se llevó a cabo en 1930. El Censo Económico 2009, es el evento censal número 17.

³Los Censos Económicos se realizan en México cada 5 años, y desde 1989, en los años que terminan en 4 y en 9.

La ubicación de las MiPyMes se encuentra en México en su entidad federativa denominada Estado de México siendo el municipio Ecatepec de Morelos en donde la actividad comercial es relevante para sus habitantes.

El Estado de México se localiza en la altiplanicie mexicana, en la porción central de la República Mexicana, está comprendido entre los meridianos $98^{\circ} 36'$ y $100^{\circ} 37'$ de longitud oeste del meridiano de Greenwich y los paralelos $18^{\circ} 22'$ y $20^{\circ} 17'$ de latitud norte. El Estado de México colinda al norte con los estados de Querétaro e Hidalgo; al este con los estados de Puebla y Tlaxcala; al sur con los estados de Morelos y Guerrero; y al oeste con el estado de Michoacán de Ocampo y una pequeña porción de Guerrero. Limita además con el Distrito Federal [ahora Ciudad de México, rodeándolo en sus porciones norte, oriente y occidente (Secretaría del Medio Ambiente del Estado de México, 2017).

En la figura 3 de muestra se muestra la ubicación del Estado de México dentro de la República Mexicana para su apreciación visual.

Figura 3. Mapa de localización del Estado de México



Fuente: Secretaría del Medio Ambiente Gobierno del Estado de México (2017). *Iniciativa ante el cambio climático en el Estado de Mexico*. Recuperado el 6 de junio de 2018.

Ahora bien, el municipio de estudio Ecatepec de Morelos, está formado por una ciudad y ocho pueblos, la ciudad es lo que fue el pueblo de San Cristóbal, y fue elevado al rango de ciudad en el año de 1980.

Los ocho pueblos son: San Pedro Xalostoc, Santa Clara Coatitla, Santa María Tulpetlac, Santa María Chiconautla, Santo Tomas Chiconauhtla, Guadalupe Victoria, Atlauhtenco y San Andrés. También forman parte del municipio 6 ejidos, 12 barrios, 163 fraccionamientos con un total de 364 colonias.

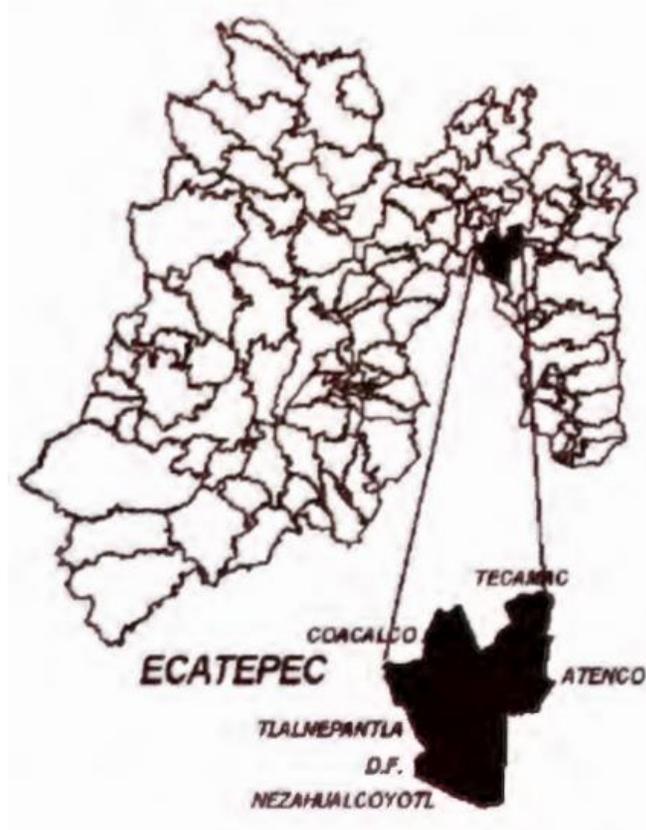
El territorio actual del municipio de Ecatepec de Morelos es de 186.9 km² contando con una población de 1,688,258 habitantes (INEGI, 2005) siendo el municipio con mayor población en el Estado de México y el segundo lugar en el país.⁴

Geográficamente colinda al norte con los municipios de Coacalco, Tultitlán y Tecámac, al sur con la Delegación Gustavo A. Madero y los municipios de Netzahualcóyotl y Texcoco, al oriente con los municipios de Atenco y Acolman, al poniente con la Delegación Gustavo A. Madero y el Municipio de Tlalnepantla, siendo una zona céntrica en donde se encuentra el municipio de Ecatepec de Morelos, gracias a tan buena ubicación tiene distintas vialidades por las que puede conectarse con la ciudad de México y con otros estados del país.

La figura 4 muestra el mapa en donde se puede apreciar la magnitud que ocupa en el Estado de México.

⁴El 1° de diciembre de 1980, por acuerdo de la legislatura local se eleva a la categoría de CIUDAD, la villa de ECATEPEC DE MORELOS.

Figura 4. Ubicación del Municipio de Ecatepec de Morelos



Fuente: Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación. Libro *“Ecatepec de Morelos, lugar de hombres y mujeres que hacen historia”* (2012). Recuperado el 6 de junio de 2018

Ecatepec de Morelos es un municipio con intensa actividad económica, ya que dentro del municipio existen 64,748 unidades económicas de las cuales se dividen en dos secciones comercio al por menor y al por mayor, existen 1,546 unidades económicas de comercio al por mayor y 33,350 unidades económicas de comercio al por menor.

2.2.4.1. Ecatepec de Morelos y su Actividad Económica Comercial

En la tabla 2 se presentan los cinco municipios con mayor número de entidades económicas dentro del Estado de México entre los cuales se destaca el municipio de Ecatepec de Morelos por ser el municipio con mayor número de entidades económicas en el sector comercial, por lo tanto, Ecatepec es un municipio con gran actividad comercial y uno de los beneficios que tiene es la ubicación geográfica y el fácil desplazamiento que los empresarios tienen para conseguir sus bienes, productos y servicios.

Tabla 2. Comparación del Número de Unidades Económicas en 5 de los Municipios con Mayor Actividad Económica del Estado de México

Año Censal	Entidad	Municipio	Actividad Económica	Unidades económicas
2014	15 México		Comercio	534,838
2014	15 México	033 Ecatepec de Morelos	Comercio	64,748
2014	15 México	031 Chimalhuacán	Comercio	23,652
2014	15 México	057 Naucalpan de Juárez	Comercio	26,258
2014	15 México	104 Tlalnepantla de Baz	Comercio	24,847
2014	15 México	106 Toluca	Comercio	39,443

Fuente: Elaboración propia con base a INEGI, (2015). Censos económicos 2014. Sistema Automatizado de Información Censal (SAIC)

2.3. La Problemática de la MiPyME comercial

Las problemáticas de la MiPyME comercial se presentan por muchas situaciones. Ejemplo de algunas circunstancias son: personal no capacitado, falta de crecimiento, inexistencia de registros administrativos-contables, entre otros.

De acuerdo con los resultados de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Mediana Empresas (ENAPROCE 2015), del total de empresas existentes en el país durante 2014, el 97.6% son microempresas y concentran el 75.4% del personal ocupado total, seguidas por las empresas pequeñas que representan el 2.0% y el 13.5% y las medianas con el 0.4% y el 11.1%, respectivamente.

Por sector de actividad económica, el comercio registró el mayor porcentaje del número de empresas con un 56.5% y del personal ocupado total con un 48.2%, por debajo de dicho sector se encuentran los servicios que registraron un 32.4% del total de empresas y un 32.9% del personal ocupado total, y las manufacturas con una participación del 11.1% en el número de empresas y del 18.9% en el personal ocupado total.

En este mismo rubro, en los tres tamaños de empresa destaca la participación del personal que cuenta con educación básica (preescolar, primaria y secundaria), alcanzando el 51.8% en las microempresas, seguidas de las empresas medianas con el 51.4% y las empresas pequeñas con el 46.5 por ciento.

Del total de empresas consideradas por la ENAPROCE, el 12.6% imparte capacitación a su personal. Por tamaño resalta la participación de las empresas medianas y pequeñas, mismas que registran el 73.7% y 55.8% del total de unidades de esos segmentos en forma respectiva. En las microempresas el 11.5% capacitan a su personal.

Por lo anterior, una de sus problemáticas en las micro y pequeñas empresas es la falta de capacitación de su personal, influyendo de igual forma en este rubro la escolaridad que tiene el personal ya que a falta de esta disminuye los conocimientos técnicos que puedan tener sobre lo que se está haciendo y al carecer de capacitación el desempeño en el área en donde se encuentren será deficiente.

El 14.7% de las microempresas declaran que no les gustaría que sus negocios crecieran. De ese total, el 28.4% lo atribuyen a la inseguridad, el 25.1% se sienten satisfechos con las condiciones de sus empresas y el 18.6% argumentan complicaciones administrativas por su parte, la menor proporción de microempresas externan que enfrentarían trámites más costosos, es decir, el 6.0 por ciento.

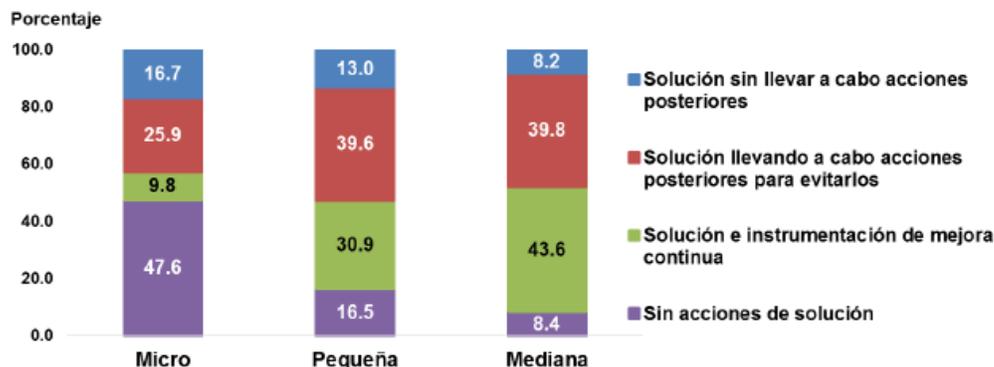
Otra de las problemáticas es el registro de sus actividades administrativas-contables ya que, en cuanto a la forma de registro de la contabilidad, se tiene que el 38.4% de las empresas utilizaba un cuaderno o libreta de apuntes en el año de inicio de sus operaciones, dicho porcentaje disminuyó a 25.5% en el año 2015. Esto les afecta ya que si un registro no se hace o se olvida anotar se perderá y por consiguiente la contabilidad.

2.3.1. Causas de los problemas en la MiPyME

La causa principal que externan las micro, pequeñas y medianas empresas para no impartir capacitación es que su personal cuenta con el conocimiento y habilidades adecuados para el desempeño de sus actividades, así lo demuestra el 65.6%, 43.2% y 36.8% de las empresas, en forma respectiva.

De acuerdo con la figura 5, el 43.6% de las empresas medianas, además de aplicar las medidas de solución ante problemas que se presentan en el proceso de producción, instrumentan procesos de mejora continua para evitar que se presenten eventualidades en el futuro; esta acción representa el 30.9% y 9.8% en las empresas pequeñas y microempresas, respectivamente.

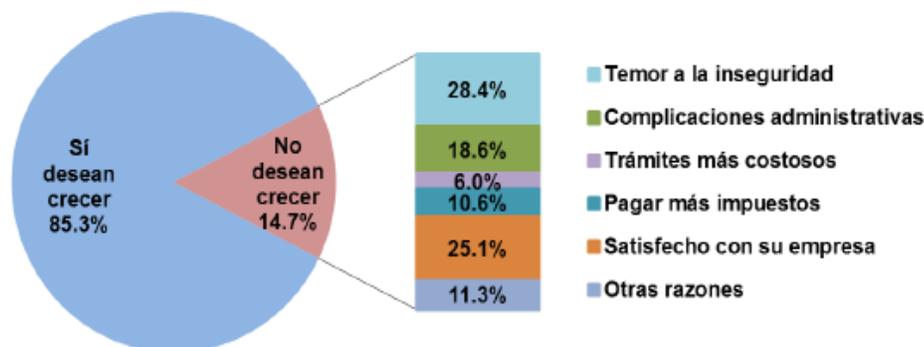
Figura 5. Distribución del Número de Empresas según las Acciones que Instrumentaron ante Problemas representados en el Proceso de Producción, por tamaño de Empresa 2014



Fuente: INEGI, (2014). Boletín de prensa núm. 285/16. Recuperado octubre 2017.

Por lo anterior se puede observar que las microempresas son las que tienen mayor porcentaje en no poner acciones de solución a los problemas que se presentan, esto es una de las causas más notorias de sus problemáticas ya que no les dan seguimiento a dichas problemáticas.

Figura 6. Distribución de las microempresas según su opinión sobre el crecimiento del negocio y razón principal por la que no desean que estos crezcan 2015



Fuente: INEGI, (2014). Boletín de prensa núm. 285/16. Octubre 2017.

En la figura 6 se pueden observar algunas de las causas de porque las MiPyMEs no quieren crecer las cuales se encuentran en el 14.7%, entre ellas se destacan el temor a la inseguridad con el porcentaje del 28.4%, el segundo lugar de las causas es porque el microempresario está satisfecho con su empresa ocupando un 25.1%, las complicaciones administrativas se destacan por su 18.6% ya que a los microempresarios se les dificulta llevar la administración de sus negocios a gran escala.

2.3.2. Problemática financiera

Con base en la ENAPROCE (2015), se aprecia que la MiPyME carece de registros administrativos-contables y por lo tanto dificultad en administrar a gran escala; lo que origina problemas financieros.

Las problemáticas financieras se dan de igual forma por la falta de conocimiento del tema y habilidades del personal, como se puede observar en las problemáticas anteriores de la MiPyME comercial carecen de capacitación a su personal y no todas hacen un perfil de puestos para la contratación de estos.

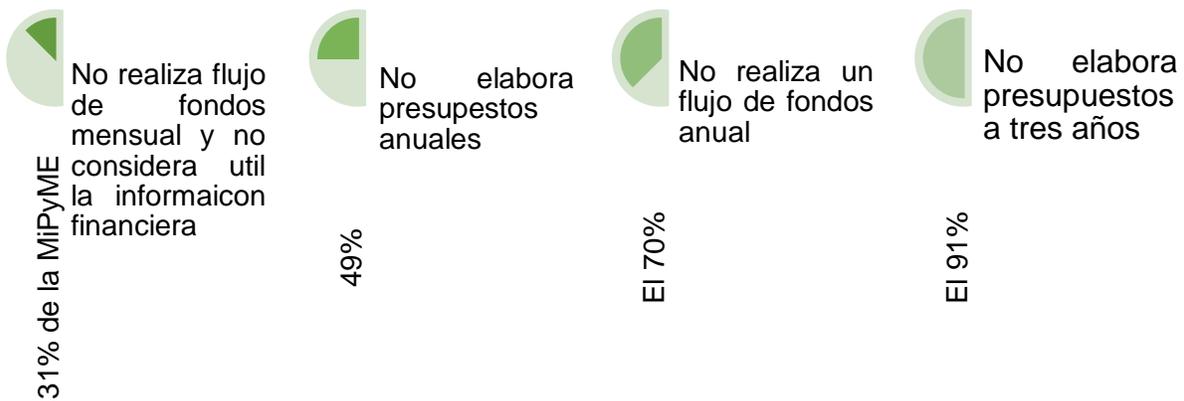
Otra de las causas es el desconocimiento de las herramientas que les puedan ayudar a llevar una planeación financiera. En la mayoría de la micro y pequeña empresa el recurso financiero con el que trabajan es el patrimonio personal y familiar de los dueños que se

emplea para invertir en la empresa y de esta manera obtener los recursos necesarios como forma de subsistencia. Partiendo de que su inversión inicial es mínima, se deriva el contar con poco o insuficiente capital para el desarrollo de sus actividades económicas.

Asimismo, el hecho de que no se cuente con cantidades suficientes de capital inicial se permea en la falta de personal capacitado en el área de finanzas que oriente sobre la importancia del manejo y control del recurso financiero; por tanto, los empresarios carecen de asesoramiento y no cuentan con una visión de largo plazo en sus empresas y solo se preocupan por el día a día.

Lo anterior se comprueba, cómo se observa en la figura 7, por el porcentaje de MiPyMEs que no realizan una planeación sobre sus actividades.

Figura 7. Falta de planeación en las MiPyMEs



Fuente: Dapena y Dapena, 2003, citado en Saavedra, Tapia y Aguilar, *“La gestión financiera en las pymes del Distrito Federal, México. 2016.*

2.3.3. La problemática financiera y el impacto en el crecimiento de la MiPyME

La planeación financiera permite cuantificar la situación futura de los proyectos empresariales y realizar una evaluación de sus resultados dependiendo de los estudios que se realizan en el plan de negocios. Sin embargo, cuando dicha planeación se realiza sin apoyo y de forma intuitiva, es posible cometer errores que repercutirán en el futuro del

proyecto empresarial cuando realmente se ingrese al mercado y no se pueda sostener la empresa, dado que no se cuenta con los recursos suficientes para continuar. A continuación, se presentan algunos errores que se evidencian en los planes de negocio de muchos emprendedores que desconocen los beneficios de una planeación financiera adecuada para su proyecto (García, Ramírez y Ríos, 2010).

Proyecciones de ingresos muy elevadas que no son acordes con los costos y gastos: Es posible evidenciar a través de los diversos planes de negocios, una tendencia en la cual los emprendedores realizan proyecciones bastante optimistas con relación a sus ingresos dado que confían demasiado en su potencial. No obstante, dichas consideraciones sobre ingresos no son tenidas en cuenta al estimar los costos y gastos que se derivan de dichas ventas futuras.

Falta de presupuestos de capital para la adquisición de propiedad, planta y equipo teniendo en cuenta la obsolescencia de los activos iniciales: Es factible encontrar gran cantidad de proyectos de creación de empresas que presentan una clara inversión inicial en propiedad, planta y equipo. Sin embargo, teniendo en cuenta que la mayoría de proyecciones de este tipo de proyectos se realizan en rangos de 5 y 10 años, es común encontrar que no se realizarán inversiones en dichos activos para los siguientes años en los cuales la empresa ya estará en operación, dejando de esta forma que la empresa no se esté proyectando para su posterior crecimiento a través del incremento de sus activos fijos que además son necesarios para aumentar la capacidad productiva y acoger el nuevo personal que servirá a la organización.

Crecimientos en ventas que superan la capacidad instalada sin planes de ampliación en planta: Por lo general, muchos de los emprendedores plantean unas ventas para el primer año que ocupan para los últimos meses entre el 80% y el 100% de su capacidad de producción instalada con el fin de mostrar unos resultados bastante buenos desde el primer año que les permita presentar un proyecto auto-sostenible y con una rentabilidad atractiva para los inversionistas. Sin embargo, al realizar la proyección de ventas parece que olvidan los limitantes de su capacidad instalada en planta y simplemente plantean incrementos en ventas que van ligados al aumento de la producción para cada uno de los siguientes años.

Pérdidas iniciales que generan causal de disolución por su representatividad frente al capital: En algunos casos, las proyecciones de estados financieros de los proyectos de creación de empresa arrojan resultados negativos en los primeros años. Dichas pérdidas que se presentan superan en muchas ocasiones el capital aportado o el patrimonio neto generando de esta forma una causal de disolución especial dependiendo del tipo de régimen jurídico que se acoja.

De este modo, los emprendedores deben ser conscientes de las situaciones planteadas y tener en cuenta que al incurrir en pérdidas para los primeros años que generan causal de disolución deben replantear sus estudios técnicos y de mercadeo con el fin de subsanar dichos problemas que se tendrían en el futuro.

Deficiente estimación de los costos: En cuanto al tema de los costos, los emprendedores presentan diversas dificultades para realizar la estimación de cada uno de los componentes del costo que hacen parte de su producto o servicio. Es por ello, que en muchas situaciones se encuentran proyecciones de costos que no tienen en cuenta muchos de los elementos del costo o parte de ellos. Ejemplos de esta situación son: no realizar cotizaciones y estimar los costos de forma intuitiva, olvidar las prestaciones sociales y las obligaciones de seguridad social para la mano de obra directa, no tener en cuenta la depreciación de la propiedad, planta y equipo, no incluir materiales de empaque del producto, calcular de forma deficiente el valor de materia prima por unidad, entre otros. Dado lo anterior, el estudio técnico tendrá que ser más preciso con el propósito de obtener una buena estimación de costos y realizar proyecciones que se acerquen a la realidad futura de la empresa y que permitan su continuidad ya que los costos son un aspecto que, entre otros, le permitirá a la organización ser más competitiva en el mercado (García, Ramírez y Ríos, 2010).

Capítulo 3

La

Planeación

Financiera

y el

Crecimiento

*"La planificación a largo plazo no se ocupa
de las decisiones futuras sino del futuro
con las decisiones actuales"*

Peter Drucker.

CAPÍTULO 3. LA PLANEACIÓN FINANCIERA

3.1. La Planeación

3.1.1. Antecedentes de la planeación

La planeación forma parte del proceso administrativo y tuvo sus primeras contribuciones dentro de la evolución administrativa.

Así, se encuentra cómo los egipcios en el año 1300 a.C., le daban importancia a la administración por medio de sus papiros, para la construcción de templos y pirámides; lo mismo hicieron los chinos, ya que en las parábolas de Confucio se encuentran sugerencias prácticas para una adecuada administración pública; la construcción de la gran muralla china es una evidencia palpable de la planeación, organización y control; luego la iglesia católica Romana, es la que ha demostrado mayor eficiencia en la práctica de la organización formal, al plantear claros sus objetivos, así como la aplicación de técnicas administrativas.

Posteriormente se destacan otras contribuciones contemporáneas y especializadas que abarcan áreas de las ciencias de la conducta como los postulados de Frank y Lilian Gilbreth Gantt, ingeniero mecánico, conocido por sus métodos gráficos para la descripción de planes y un mejor control administrativo, destacó la importancia del tiempo y el costo al planear y controlar el trabajo, lo que condujo al diseño y puesta en práctica la famosa gráfica de Gantt que mucha utilidad ha brindado para la programación de actividades. (Koontz y O'Donnell, 2000, citado Pérez Palma,1992)

3.1.1.1. La Administración Científica

La administración científica se desarrolló a comienzos del siglo XX con trabajos de Frederick Winslow Taylor en América y en Europa con Henri Fayol.

Esta teoría administrativa surgió por la necesidad de elevar la productividad y la eficiencia en las empresas, a principios del siglo XX, sus precursores más representativos fueron, Taylor, Frank y Lilian Gilbreth y Henry L. Grant, estos pensadores inventaron el conjunto de principios conocidos como la "Teoría de la administración científica". El enfoque típico

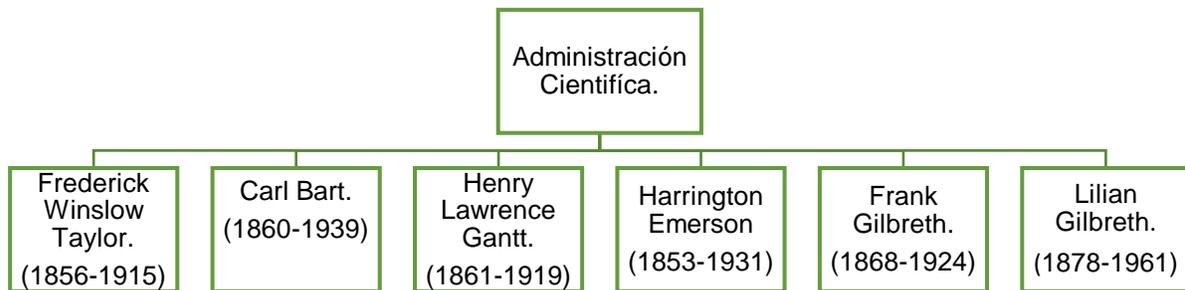
de la escuela de administración se basa en el énfasis puesto en las tareas, esta escuela obedece el intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración para alcanzar elevada eficiencia industrial.

Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración fueron la observación y la medición, la escuela de la administración científica fue iniciada a comienzos del siglo XX.

La escuela provocó una verdadera revolución en el pensamiento administrativo y en el mundo empresarial de esa época, trataba de eliminar el fantasma del desperdicio y las pérdidas sufridas por las empresas y elevar los niveles de productividad mediante la aplicación de métodos y técnicas de ingeniería industrial (Chiavenato, 2004).

A continuación, se presenta la figura 8 en la que se muestra los representantes más destacados de la administración científica.

Figura 8. Principales exponentes de la Administración Científica



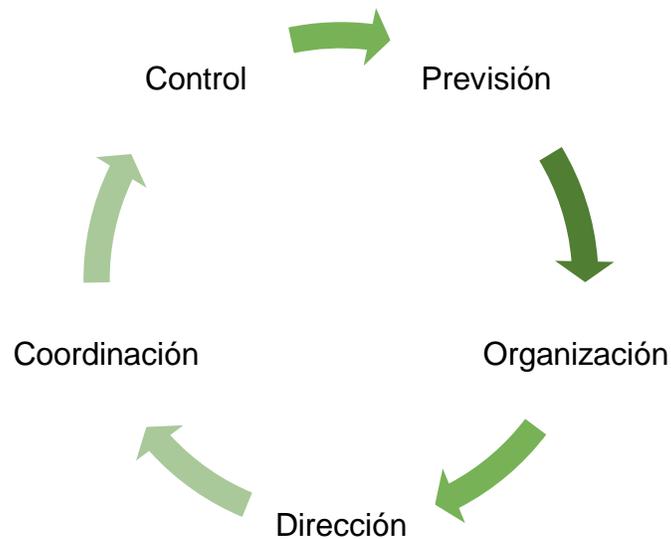
Fuente: Chiavenato I. (2004). *Introducción a la Teoría general de la administración México*: Editorial Mc Graw Hill, 7ª Ed.

La corriente de los anatomistas y fisiologistas de la organización desarrollada en Francia en la base de los estudios de Fayol, James D. Money, Lindall F. Urwick, Luther Gulick y otros, esta corriente se preocupaba por aumentar la eficiencia de la organización a través de la forma y disposición de los órganos componentes de la organización (Chiavenato, 2004).

Posteriormente aparece la teoría neoclásica de la administración en la se tomaban en cuenta la búsqueda de la eficiencia y enfatiza en los fines y resultados, en ella existe una orientación hacia los objetivos y los resultados.

Es aquí donde se empieza a utilizar un proceso que permita a la organización cumplir sus objetivos y metas en un tiempo estipulado, el llamado proceso administrativo, que los autores neoclásicos como núcleo de su teoría ecléctica y utilitarista. Para Henry Fayol el proceso administrativo (figura 8) se componía de las siguientes etapas:

Figura 9. Proceso Administrativo



Fuente: Chiavenato I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*.

Este modelo, creado por Henry Fayol e inspirado en el método científico, tenía como objetivo crear una herramienta con un alto grado de investigación y pensamiento sistematizado.

No obstante, para cada autor se aparta de los demás para establecer funciones ligeramente diferentes (Chiavenato, 2004:142).

A partir de la administración moderna estas etapas se redujeron a cuatro:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

Las cuales hoy en día son adoptadas por las grandes empresas para el logro de objetivos, asignación de tareas y recursos, así como para la generación de mayor y mejores ganancias.

Sin embargo, la etapa del proceso administrativo denominada planeación, es de vital importancia porque sin ella no se podrían lograr los proyectos, ya que esta herramienta permite determinar las metas y medios que la organización utilizará para lograrlos. Sin embargo, en las micro, pequeñas y medianas empresas, no se adopta dicha planeación para llevar a cabo sus operaciones; llevan a cabo las actividades mediante la experiencia, es decir, mediante un método empírico sin tomar en cuentas e incluso sin conocer que la etapa de la planeación del proceso administrativo ayudará a lograr sus metas que se proponen, estableciendo plazos para lograrlo, asignación de tareas y recursos, así como de encargados de dichas tareas.

Sin duda la evolución de la planeación viene desde los inicios de la administración, desde descubrir que realizar algo tan simple o tan grande requiere de un plan que permitan asignar personas, cosas, herramientas, entre otros, para el logro del objetivo, ya sea en un hogar, en una gran organización e incluso en un pequeño negocio que apenas se está incursionando al mercado.

3.2. Concepto de planeación

La planeación tiene como objetivo establecer los objetivos que se desean alcanzar, después de hacer un análisis de la compañía 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.

De acuerdo con Reyes (2007), "La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización".

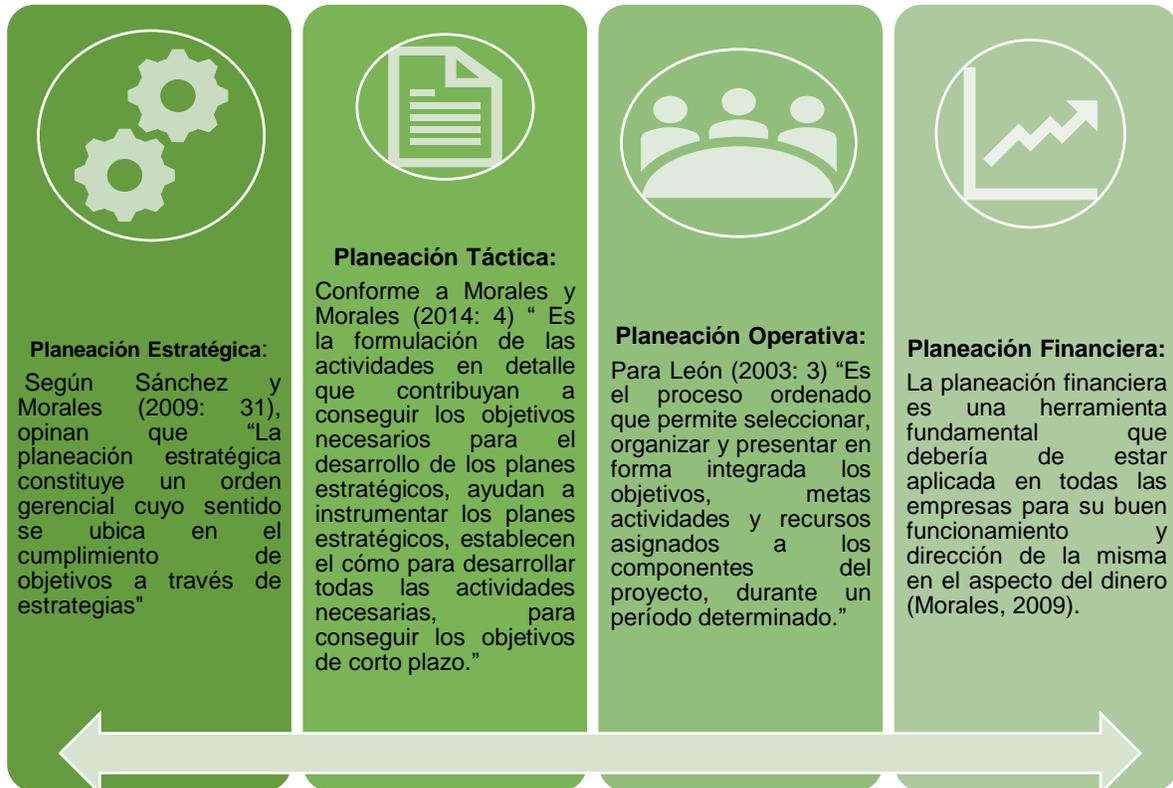
De acuerdo con Ackoff, Planeación es el diseño de un futuro deseado y de los medios efectivos de realizarlo. Es un instrumento que usan los dirigentes sagaces y cuando lo aplican hombres menores y superficiales, se convierte en un ritual irrelevante que produce tranquilidad a corto plazo, más no el futuro ambicionado (Ackoff, 1992).

La planeación, con base en Reyes (2007), en su libro Administración Moderna cita a Gotees diciendo que planear es "hacer que ocurran cosas que, de otro modo, no habrían ocurrido".

3.2.1. Tipos de Planeación

La planeación se clasifica en distintos tipos y sobre esta hay un sinnúmero de términos entre los cuales se explica brevemente algunos de dichos conceptos a través de la siguiente figura.

Figura 10. Tipos de Planeación



Fuente: Elaboración propia

La planeación estratégica formal, fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. *Planeación estratégica, George A. Steiner, Editorial CECSA, Cap. 2, pág. 20.*

3.3. Caracterización de la Planeación Financiera

3.3.1. Concepto

Según Morales y Morales (2014: 17) 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”.

3.3.2. Importancia

La planificación financiera influye en las operaciones de la empresa debido a que facilita rutas que guían, coordinan y controlan las acciones para lograr sus objetivos organizacionales. Además, Morales y Morales (2010: 7) enfatizan que “dos aspectos claves del proceso de la planificación financiera son la planificación de efectivo y la planificación de utilidades. La planificación de efectivo implica la elaboración del presupuesto de caja de la empresa la planificación de utilidades implica la elaboración de estados proforma tanto el presupuesto de caja como los estados proforma son útiles para la planificación financiera interna; además los prestamistas existentes y potenciales lo exigen siempre”.

3.3.3. Objetivos

Una organización que realiza una buena administración financiera coopera para alcanzar su objetivo principal y para su éxito en el mercado empresarial.

La administración financiera dentro de las organizaciones significa alcanzar la productividad con el manejo adecuado del dinero, y esto se refleja en los resultados (utilidades), maximizando el patrimonio de los accionistas, y se asocia a los siguientes objetivos:

1. Obtención de los fondos para el desarrollo de la empresa e inversiones. Las organizaciones deben generar flujos propios de efectivo para que puedan desarrollarse todas las operaciones de la empresa sin problema, y cuando esto no suceda, entonces

puede ser mediante financiamiento, pero con la certeza de que se generarán los fondos necesarios para cumplir con el pago de este financiamiento.⁵

2. Inversión en activos reales (activos tangibles como inventarios, inmuebles, muebles, equipo, entre otros). Para el desarrollo de todas las operaciones de la empresa se debe contar con el equipo necesario, por lo que se tiene que invertir en activos, con una simple regla: toda inversión debe ser en activos productivos (generar fondos).

3. Inversión en activos financieros (cuentas y documentos por cobrar). Para reducir el riesgo de liquidez y ventas debe optimizarse el manejo de las cuentas integradoras de los activos financieros, estableciendo políticas del crédito comercial a los clientes y la estrategia de cobros.

4. Inversiones temporales de aquellos excedentes que se obtengan de efectivo: Cuando la empresa ha tomado los recursos necesarios para desarrollar las operaciones normales, se deben generar excedentes para realizar inversiones en diferentes instrumentos en instituciones financieras.

5. Coordinación de resultados (reinversión de las utilidades y reparto de utilidades). La política de dividendos es fundamental en una organización para establecer las normas y reglas de lo que se hará con las utilidades obtenidas en la organización.

6. Administración del capital de trabajo, con la finalidad de disponer de recursos monetarios a corto plazo; disponibilidad para cumplir con las obligaciones menores a un año.

7. Presentación e interpretación de información financiera. La información financiera es la base de las finanzas para la toma de decisiones de una manera acertada, ya que se realiza un análisis cuantitativo para determinar las áreas de oportunidad de las organizaciones (Robles, 2012).

⁵En México el Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa tiene como objetivo general contribuir al desarrollo económico nacional.

Figura 11. Objetivos de la Planeación Financiera



Fuente: Elaboración Propia

3.3.4. Ventajas y Desventajas

Una de las ventajas de la planeación financiera se debe a que obliga a la administración a incluir las posibles desviaciones de la ruta que se establece para la compañía. “La mayor parte de las empresas tiene un horizonte de por lo menos un año. Muchas preparan planes detallados para un año y planes financieros más generales para 3 a 5 años. Algunas compañías planean a un futuro de 10 o más años. Las compañías de servicios públicos, que tienen plazos muy largos para el desarrollo de proyectos de capital, hacen planes financieros mucho más largos que la mayor parte de las compañías”. El prever los diferentes escenarios y establecer acciones para cada uno de ellos, ayuda a la empresa a alinearse a su entorno para lograr el desarrollo empresarial.

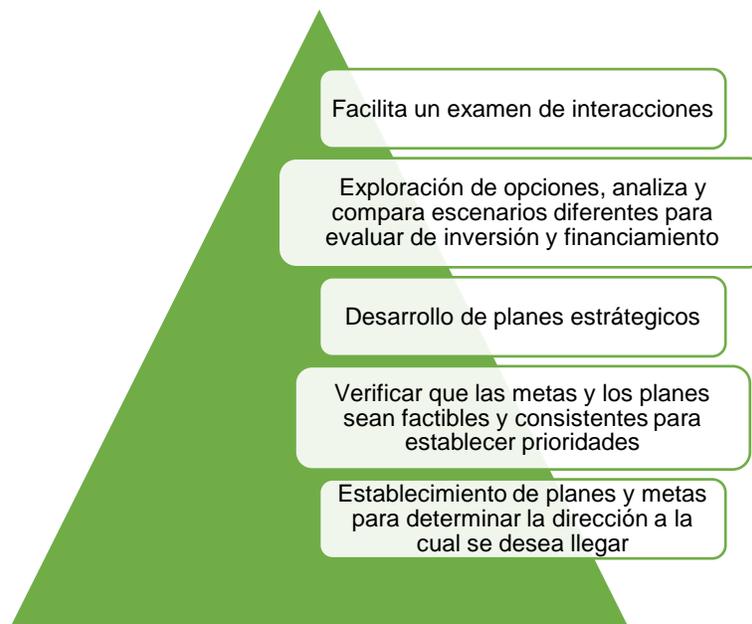
“Cuando una empresa prepara su plan financiero no piensa únicamente en los resultados más probables, sino también planifica lo inesperado. Esto se puede abordar de formas diferentes. Por ejemplo, se puede llegar a las consecuencias del plan bajo las circunstancias más probables y luego utilizar un análisis de sensibilidad para variar los

supuestos de uno en uno. También se pueden mirar las implicaciones de los diferentes escenarios posibles. Por ejemplo, bajo un escenario probable unos tipos de interés altos pueden provocar ralentización del crecimiento económico y precios más bajos de las materias primas. En otros escenarios se puede imaginar una economía doméstica fuerte, una inflación alta, una moneda débil, etcétera” (Morales y Morales, 2014).

La planeación financiera, hace un diagnóstico de la situación actual, identificando las oportunidades, amenazas, fuerzas, y desventajas, integra a todas las áreas de la empresa, se anticipa al futuro describiendo escenarios de diversa índole, al desarrollar planes de acción para lo inesperado. Durante el proceso de la planeación se establece un control para verificar el cumplimiento de los objetivos financieros donde se pueden usar diversos indicadores de la medición del desempeño financiero.

Las empresas examinan los diferentes escenarios para usarse como base en el diseño del plan financiero empresarial, lo que hace razonable preguntar que conseguirá con el proceso de planeación, según Ross et al., los beneficios de la planeación se pueden resumir como se muestra en la siguiente figura:

Figura 12. Beneficios de la Planeación Financiera



Fuente: Morales y Morales, (2009). “Planeación Financiera”. Grupo Editorial Patria, primera edición.

3.3.5. Etapas de la Planeación Financiera

La planificación 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. Es un proceso que incluye la estimación a futuro sobre los cursos de acción alternativos (optimistas, intermedios y pesimistas), y en un escenario temporal (corto, mediano y largo plazo).

En pocas palabras, la planificación financiera es un proceso de estimar la demanda de recursos (compras, activos, mano de obra, ventas, entre otros.), auxiliándose de herramientas y técnicas financieras (Quintero, 2009).

Las etapas de la planeación contemplan: los objetivos y metas a ser alcanzados en un periodo determinado, así como las políticas económicas y sociales. Se debe considerar las siguientes etapas dentro de la planeación financiera:

A. Análisis de la realidad o diagnóstico este requiere contener:

- Fortalezas
- Debilidades
- Oportunidades
- Riesgos (amenazas)

La utilidad o finalidad de realizar un diagnóstico, es conocer a grandes rasgos cómo se encuentra la entidad, determinar qué tan estable está y la seguridad de sus empleados y/o administrativos para operarla, así como conocer los riesgos que enfrenta en el mercado e incluso dentro de la misma entidad. Los aspectos antes mencionados forman parte de la “Matriz FODA” (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) una herramienta que las empresas deberán de desarrollar y sobre todo tener para conocer y establecer aspectos que ella misma puede controlar (fortalezas y oportunidades), así como los que están fuera de su alcance y que si ocurren de cierta manera le afectan (debilidades y amenazas).

Esta primera etapa deberá incluir programas y presupuestos, para la asignación de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para el cumplimiento de los objetivos diseñados.

B. Desarrollo de herramientas y planes

La formulación de planes definirá: las políticas, objetivos, metas y estrategias que se necesitan para el plan. Dentro de este desarrollo el objetivo de diseñar y ejecutar las herramientas pertinentes, así como los planes será el cumplimiento de las acciones y responsabilidades asignadas a diferentes agentes o instituciones.

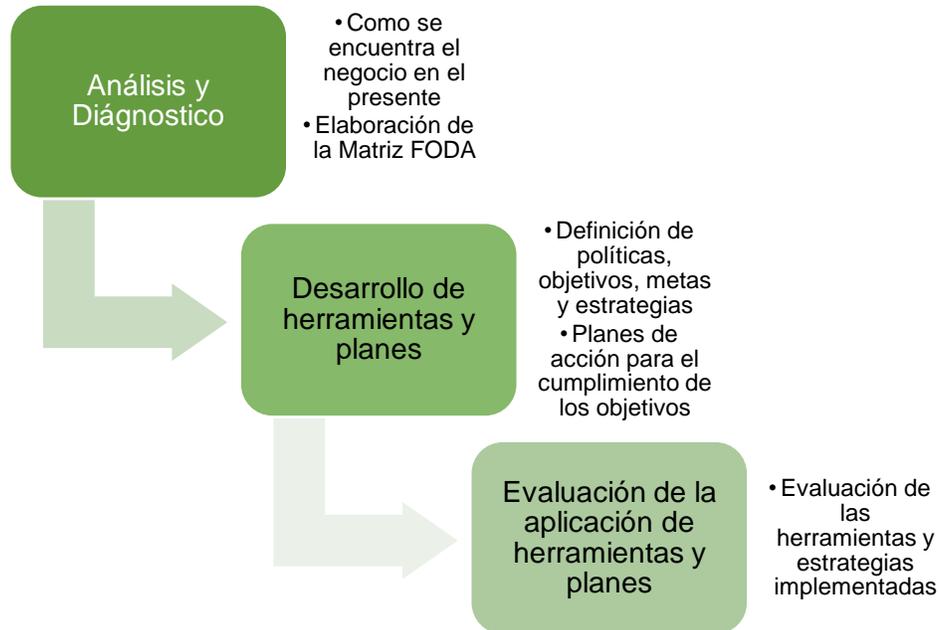
Es aquí donde la entidad deberá de aplicar las herramientas necesarias para conocer y determinar la situación financiera en la que se encuentra, que tan estable esta y es la entidad, así como comprobar si con lo que cuenta es suficiente para alcanzar sus objetivos y metas, hacer una proyección de que es lo que necesita para mejorar y reducir riesgos. El desarrollo de planes será la aplicación de las herramientas seleccionadas de acuerdo con el diagnóstico que presente la entidad.

C. Evaluación de la aplicación de herramientas y planes

Esta última etapa consiste en la evaluación de los planes que la empresa proyectó y realizó, así como la aplicación de las herramientas seleccionadas de acuerdo a su diagnóstico, así como el impacto que tiene en el interior como en el exterior de la entidad, el impacto en aspectos económicos, operativos y administrativos. Si existiera la necesidad de realizar alguna modificación en la aplicación de herramientas, así como cambiar o aumentar algunas de las que ya fueron seleccionadas, es tiempo de que la entidad lo realice para que a partir de esa modificación la aplicación de dichas herramientas sea constante para poder conocer la situación en la que se encuentra la empresa, de igual manera para los planes de la entidad en esta etapa pueden existir modificaciones y ajustes.

La figura 13 muestra una línea del tiempo de las etapas de la planeación financiera.

Figura 13. Etapas de la Planeación Financiera



Fuente: Elaboración propia

3.3.5.1. Herramientas Financieras: Análisis y Control

Las herramientas que aporta la Administración Financiera son registros, cálculos, procesos o actividades relacionadas con el manejo y control del recurso financiero que genera una evidencia con un resultado cuantitativo y/o cualitativo que contiene elementos suficientes para tomar decisiones en el ámbito empresarial.

De acuerdo con las etapas de la Administración Financiera: análisis, planeación y control, cuenta cada una con diferentes herramientas financieras que a través de su aplicación permitirán conocer la situación de una entidad, para determinar el estado financiero en el que se encuentra y en qué aspectos necesita mejorar.

En la tabla 3 se muestran las etapas de la Administración Financiera, así como las herramientas que se utilizan en cada una de ellas.

Tabla 3. Clasificación de las Herramientas de acuerdo con las Etapas de la Administración Financiera

Etapas de la Administración Financiera	Objetivo	Herramientas Financieras
Análisis	Reconocer la realidad y hacer un diagnóstico de la situación financiera de la unidad económica	Análisis del riesgo, Análisis de cuentas de Resultados y de Balance, Análisis e interpretación de Estados Financieros, Previsión financiera y Punto de equilibrio.
Planeación	Establecer los objetivos y metas de la unidad económica y plasmarlos en reportes financieros a cumplir en el futuro.	Pronóstico, Flujo de efectivo y planificación financiera, Estados financiero-proyectados o proforma, Evaluación de proyectos de inversión, Estructura de capital, Análisis e interpretación de los Estados Financieros proyectados.
Control	Compara los objetivos planeados con la situación real, para identificar las diferencias y determinar medidas preventivas o correctivas de control de la empresa.	Control presupuestal, Administración del capital de trabajo, Administración financiera de valores a corto y largo plazo, Apalancamiento operativo y financiero.

Fuente: García y Juárez (2016). "Características y Retos en la administración financiera en MiPYME industriales: Evidencia del Municipio de Ecatepec de Morelos, México."

El tener una proyección financiera de cómo serán las ventas, inventarios, necesidades de inversión y el financiamiento de los mismos, así como determinar los costos fijos, gastos generales y compararlos con indicadores económicos nacionales e incluso internacionales; y con toda esta información proyectar estados financieros proforma que permita visualizar un panorama de estabilidad financiera a futuro de las MiPyMEs, así como la proyección de su flujo de efectivo, esto con la finalidad de asegurarse que generará los recursos suficientes para cubrir costos y gastos operativos, administrativos como financieros.

Saavedra 2011, (citado por Funes, Yolanda,2012), explica que la planeación financiera es una herramienta que evitaría que las pymes cometan errores comunes al planear sus actividades de trabajo, por ello indica ciertas herramientas y técnicas convenientes para las pymes con la finalidad de que estas sean para los pequeños y medianos empresarios de utilidad en la toma de decisiones.

Además de las herramientas que contempla la Administración Financiera, existen algunas otras dirigidas a las pymes como lo indica Saavedra 2011, (citado por Funes, Yolanda, 2012), que son de gran utilidad para conocer la situación financiera de la empresa, la utilidad de los controles que empíricamente ha implantado, así como de la proyección de los resultados en un largo plazo.

De acuerdo con Saavedra 2011, (citado por Funes, Yolanda, 2012), las herramientas de planeación financiera para las pymes son:

- Herramientas para la gestión de la tesorería: Explica la importancia del valor del efectivo, cuáles son las prioridades, las dificultades en el crecimiento y la administración eficiente del flujo de efectivo.
- Presupuesto de las pymes como herramienta: Administración de los flujos de efectivo, la posibilidad de incrementar el efectivo por medio de las ventas de la empresa, por el precio de los productos o servicios, controlar y disminuir las salidas de efectivo no necesarios, reducción de costos y desperdicios de producción. De igual manera dicha herramienta contribuye a negociar con los proveedores los mejores posibles plazos de pago.

- Herramientas para la administración financiera de cuentas por cobrar: A través de esta herramienta se establecen políticas de crédito, cálculo de rotación de las cuentas por cobrar, así como una evaluación de la cartera de clientes con los que cuenta la empresa. Se pueden establecer las modalidades de cobro para los clientes, esta herramienta se aplica con la finalidad de mejorar la administración de las cuentas por cobrar.
- Inventarios: Establecer el tipo de control de inventarios para su registro, así como crear cadenas de valor con los proveedores para lograr justo a tiempo un inventario de seguridad, dicho control de inventarios con la finalidad de controlar los inventarios desde el punto de vista físico, la inversión y los consecuentes riesgos, buscando la mayor rentabilidad y liquidez.
- Administración Financiera en el capital de trabajo: Se busca un equilibrio entre los activos y pasivos circulantes, las ventas y los requerimientos para el financiamiento externo del capital de trabajo.
- Desarrollo de la administración de las deudas: Conocer los accesos de fuentes de financiamiento y sus consecuencias.

3.3.5.2. Sistemas de Información Financiera en las MiPyMEs

De acuerdo a Saavedra, Tapia y Anaya (2015), la importancia sobre el uso de los sistemas de información financiera, a través de un diagnóstico realizado en el Distrito Federal, retoma una muestra de que los micro, pequeños y medianos negocios pocos de ellos cuentan realmente con un sistemas de información que les permita llevar de una manera organizada sus operaciones, cuentas y reportes financieros, señala que esto denota más en las empresas micro, señala diversos autores que marcan la importancia de dichos sistemas en la gestión financiera de una pyme.

De acuerdo con Bojórquez y Pérez (2012) citado en Saavedra, (2015), que la importancia de los sistemas de información financiera en las MiPyMes radica en que la información contable, como parte de la gestión financiera en las empresas es fundamental para la toma de decisiones. Estos últimos autores también sugieren que sin información es difícil saber cuál es la situación actual de la empresa.

Sin embargo, Bertolino, Judais, Mileti, Vázquez & Veron (2000), (citado en Saavedra, 2015) afirman que en los países en desarrollo no existe una normatividad específica para la presentación de información financiera en el caso de las pymes, y esto hace que en la mayoría de los casos los empresarios de este sector no le den importancia a la presentación de informes financieros para fines de control y de toma de decisiones. Por otra parte, además de esto, las pequeñas y medianas empresas se resisten a llevar una contabilidad organizada por temor a que personas ajenas a la entidad conozcan su información y situación financiera, así como por la consecuente imposición fiscal. Lo anterior sin considerar que el llevar una contabilidad organizada facilitaría la toma de decisiones y una mejor administración y así obtener oportunidades de adquirir un crédito financiero y de realizar el cálculo correcto de impuestos correspondientes.

Asimismo, con base en un estudio empírico realizado por Pesce, Briozzo & Vigier (2011), citado en Saavedra, Tapia y Aguilar (2015), encontraron que un 33% las PYMES cuenta con un sistema de información avanzado, 44% con un sistema intermedio y un 23% con un sistema básico.

Sin embargo las empresas que cuentan con un sistema de información avanzado, son aquellas que con mayor antigüedad en el mercado, que tiene proveedores y clientes consolidados, así como el conocimiento de su competencia, que implica la exigencia de presentar estados financieros periódicos, que a comparación de una empresa familiar que el control es de los mismos dueños o administradores y que no tienen la exigencia o no se exigen por realizar informes financieros que les permitan conocer la situación financiera e incluso administrativa y operativa en la que se encuentran.

Saavedra, Tapia y Aguilar (2015), indican las características primordiales que deberían de contener un sistema de información financiera para las PYMES:

- Sencillo y ágil
 - Productor de información útil para la gestión de la empresa
 - Lo más uniforme posible
 - Lo bastante flexible para adaptarse al crecimiento del negocio
 - Apropiado para aplicar las normas internacionales de contabilidad (NIIF)
 - Fácil de utilizar para efectos fiscales
-

➤ Adaptable al entorno en el que operan las PYMES

Los hallazgos de Fernández & Plata 2006 (citado en Saavedra, 2015), muestran que solo el 25% de las pymes utilizan tecnología en sus sistemas de información gerencial. Esto se debe a que no cuentan con software diseñado para sus necesidades específicas, y por la escasa importancia que los empresarios les dan a estos sistemas, al centrar su atención en sobrevivir. A esto se debe también que el 80% no toma en cuenta los sistemas de información gerencial para adoptar estrategias, y, por ende, no necesita generar esta información. Dapena y Dapena (2003) citado por Saavedra, 2016 encontraron, igualmente, que el 91% de las pymes no elabora presupuestos a tres años, el 49% no elabora presupuestos anuales, el 70% no realiza un flujo de fondos anual, el 31% no realiza flujo de fondos mensual y se considera que la información contable emitida no provee información útil para tomar decisiones. Es decir, los empresarios no cuentan con una visión de largo plazo de sus empresas y solo se preocupan por el día a día.

En pocas palabras los empresarios no cuentan con el hábito de planear y proyectar sus resultados a futuro, como tampoco con una visión de crecimiento y expansión en el mercado a largo plazo, solo se preocupan por el día a día.

Por todo lo anterior, Saavedra (2015) considera que los siguientes sistemas de información financiera, son los primordiales que una PYME deberá de aplicar para controlar sus operaciones que realiza.

I. Sistemas de Información Contable

El sistema de información contable se ocupa de la elaboración de reportes financieros para usuarios externos y sus procesos se sujetan a ciertas reglas, estos surgen con el objetivo de buscar convergencia de las Normas de Información Financiera (NIF), es decir que dicho sistema cumpliera con la normatividad de contabilidad aplicable para el tratamiento de las operaciones económicas de una entidad.

Muchas PyMEs utilizan *Accounting Information Systems* (AIS) encaminadas a recabar más información para ayudar a la toma de decisiones, lo cual finalmente conduce a mejorar la eficiencia y tendrá un impacto en el rendimiento.

II. Sistema de Control Interno

El control es un sistema que tiene como objetivos, con base en Horngren, Harrison y Bamber, 2003 (citado en Saavedra, 2015):

- Salvaguardar los activos
- Fomentar el acatamiento de políticas establecidas para tal fin
- Promover la eficacia operativa (lograr los mejores resultados al menor costo)
- Que los registros contables sean precisos y confiables. El control interno es más efectivo cuando todos los datos son proporcionados correctamente.

Para las MiPyMEs la implementación de un control interno será una ventaja competitiva para los negocios de la misma rama, debido a que se adoptan prácticas de control dentro de la empresa (entre empleados, administrativos, etc.), encaminados a seguir normas éticas de la organización, las cuales deberán ser comunicados a todos y cada uno de los integrantes de la empresa.

III. Sistema de Control de Costos

Es un sistema diseñado para asignar costos a cada uno de los productos y servicios según las especificaciones de la administración; es decir, identifica, recopila, mide, clasifica y reporta información útil para la toma de decisiones. Esta asignación de costos permite valorar los inventarios y determinar el costo de ventas. Suele ser un problema para los emprendedores asignar el precio a su producto o servicios que pondrán en el mercado, un sistema de costos en la vida de su negocio será de gran utilidad para poder determinar el costo de sus productos o servicios considerado todos y cada uno de los elementos que se involucran para asignar dichos valores.

Sin embargo, no todos los emprendedores cuentan con la capacidad, habilidad y disponibilidad de tiempo para implementar alguno de los sistemas antes mencionados, por ello buscan asesoría administrativa o contable para llevar a cabo un sistema que les permita conocer su situación en plazos periódicos y realizar oportunas modificaciones en la elaboración de los trabajos del pequeño negocio, así como de los planes para generar ganancias de la actividad que realiza.

3.3.6. Gestión Financiera en las MiPyMEs

Según Saavedra (2016), explica que la gestión financiera en las pymes es importante para su planeación de actividades, proyección de estados financieros, así como de pronósticos y análisis financieros.

Álvarez y Abreau (2008) (citado por Saavedra 2016) explican la importancia de determinar estrategias financieras en las pymes. Entre las principales estrategias que proponen están: evaluar las opciones de financiamiento y determinar mensualmente el costo de capital promedio ponderado, al igual que calcular cada mes las razones financieras para ir mediando el desempeño financiero de la empresa.

Sin embargo, no todas las MiPyMEs cuentan con la posibilidad de implementar dichas estrategias debido a que no cuentan con la experiencia o conocimiento de evaluar su situación financiera a pesar de que existen un sinnúmero de herramientas que puedan proyectar esos resultados, las MiPyMEs cuentan con los datos suficientes para poder aplicar herramientas financieras y realizar un diagnóstico y análisis de su situación.

La mayoría tiene un alto compromiso con la consecución de fondos, los presupuestos, la preparación de información financiera para toma de decisiones, y en conseguir fondos para la operación e inversión, mostrando con esto la necesidad de mantener como empresas sanas financieramente, a fin de seguir siendo competitivas.

De acuerdo con Jaramillo & Valdivia (2005), citado en Saavedra (2016), el costo del crédito para pymes es muy caro, aun comparado con el crédito comercial; en donde la brecha existente entre las instituciones microfinancieras y la banca múltiple es considerable. Para la obtención de un financiamiento bancario, las MiPyMEs enfrentan obstáculos que reducen las posibilidades de poder conseguirlo y que se adecue a sus necesidades.

Dichos obstáculos pueden ser:

- Falta de información del sector pyme, lo que dificulta la evaluación de proyectos
- Aumento del costo de financiamiento como consecuencia del costo de obtener información

- Carencia de garantías hipotecarias, poco interés de los bancos por las garantías prendarias
- Se perciben como de más alto riesgo
- La tasa de interés se determina de manera exógena, dadas las características de oferta y demanda, por lo que se produce un equilibrio con el racionamiento, que aunado a la imperfección del mercado de capitales afecta a las empresas de menor tamaño.

A pesar de ciertos obstáculos no para todos los bancos existen para otorgar un financiamiento a alguna MiPyME, ciertos de ellos lo ven como rentable y provechoso y ayudarles a crecer beneficiaría la economía del país.

La utilización de este financiamiento varía de acuerdo a la necesidad en la que se encuentre la empresa, y la finalidad para lo que lo utilizará, cabe mencionar que algunas de las pequeñas y medianas empresas que existen cuentan con capital suficiente para el desarrollo de sus actividades utilizándolo como fuente de financiamiento propio, mientras que la obtención de un financiamiento externo lo utilizan para cubrir necesidades operativas y de endeudamiento, lo que permite deducir la falta de planeación de corto y largo plazo.

Saavedra (2016), opina que la gestión financiera es escasa en este tipo de empresas, en especial en lo concerniente en la elaboración de pronósticos y análisis financieros.

3.4. El Crecimiento

3.4.1. Concepto de Crecimiento

De acuerdo con la Real Academia Española, se define la palabra crecer como “Ir en aumento”. Se refiere principalmente a la estatura, mientras que por la palabra crecimiento la define como “acción y efecto de crecer”, es decir, “adquirir un aumento”.

El “adquirir un aumento” dentro del ámbito empresarial en una entidad, el crecimiento puede significar aumento en sus actividades u operaciones, aumentos en su control, mejorar la organización, aumento económico o financiero, puede ser en sus cifras,

aumento en la eficiencia de sus trabajadores, así como aumento en el mercado, que puede ser adquirir nuevos clientes o proveedores.

3.4.2. Tipos de Crecimiento

Hay dos tipos principales de crecimiento empresarial, definición que puede extraerse del modo a través del que este impulso es obtenido. Así, puede diferenciarse entre:

1. Crecimiento interno u orgánico: es la modalidad que implica un proceso más lento. Suele ser el modo inicial de crecimiento, que acompaña a las organizaciones en sus primeros pasos, desde su aparición. Requiere de mucho esfuerzo y una cuidada planificación para surtir los efectos deseados.

- Mediante el aumento de financiación por parte de los accionistas, que optan por contribuir con más capital.
- Por reinversión de beneficios en el negocio.

La principal desventaja de este enfoque es la inversión en tiempo que requiere, un plazo que deja vía libre a los principales competidores para ampliar y obtener ventajas competitivas. Sin embargo, al margen de este inconveniente, esta modalidad de crecimiento del negocio cuenta con importantes beneficios. El más significativo es el hecho de que permite a la empresa ser capaz de mantener una situación económica saludable. Debido a que no se está acumulando deudas externas, que suelen llevar implícito el pago de intereses, este tipo de empresas se hallan en mejores condiciones para mantener un crecimiento solvente. Además, el control de la empresa no excede sus fronteras.

2. Crecimiento externo o estratégico: es el que implica fusiones y adquisiciones. El crecimiento empresarial, por definición cuando es externo puede llevarse a cabo de distintas formas, aunque las más habituales son:

- Mediante la búsqueda de financiación externa.
- A través de fusiones y adquisiciones.

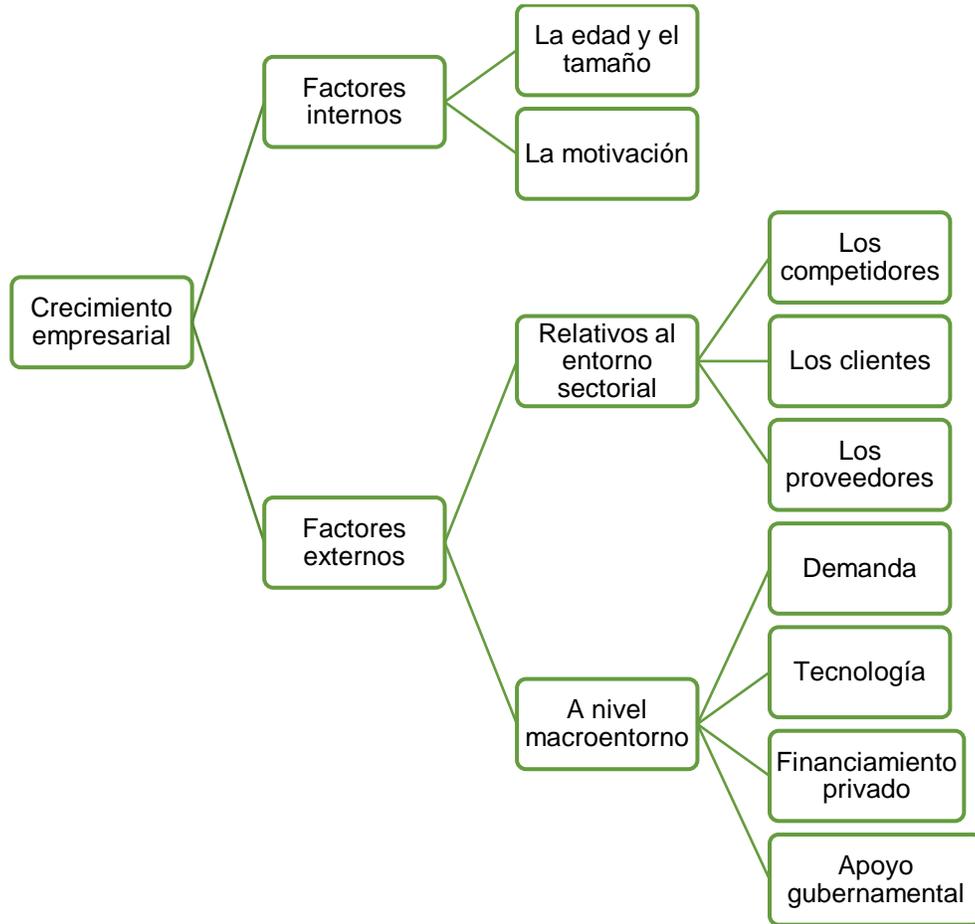
Ambos enfoques tienden a confiar en traer la financiación externa en el negocio con el fin de hacer realidad la expansión, una estrategia que puede llevar a una posición de apalancamiento, sobre todo si se tiene en cuenta que uno de sus principales aspectos negativos es que el control de la compañía puede quedar en manos de accionistas ajenos a la organización. Cuando se produce como resultado de una fusión, implica que la empresa se ha unido a otra. En estas circunstancias, normalmente una empresa emitirá acciones a cambio de acciones de otra sociedad. Ambas entidades ostentan posiciones más equilibradas que cuando se formaliza una adquisición. En estos casos se produce una toma de control, al adquirir una empresa participaciones de control en otra, lo que implica que ha comprado, al menos, el 50% de las acciones de la otra empresa. Estas modalidades de crecimiento empresarial externo permiten la expansión rápida de un negocio, pero conllevan una serie de problemas, entre los que destacan:

- La diferencia cultural entre las dos empresas que se unen.
- La posible aparición de desacuerdos entre los gerentes que están acostumbrados a trabajar con diferentes prácticas y sistemas.
- El aumento de complejidad en la gestión de recursos humanos que se produce como resultado del cambio en los negocios.

3.4.3. Factores del Crecimiento

De acuerdo con Blázquez, Velásquez y Verona, (2006) la importancia de la pequeña y mediana empresa (Pyme) en el contexto económico mundial es un hecho ampliamente contrastado, sin embargo, la existencia de debilidades de carácter estructural que padecen las Pyme merma su competitividad y crecimiento condicionando su capacidad de supervivencia. En este sentido, el proceso de globalización de los mercados, la aceleración del cambio tecnológico, el desarrollo de nuevos sistemas de información y comunicación, así como la menor accesibilidad a la financiación externa, son, entre otras razones, importantes restricciones que debilitan a la Pyme frente a la gran empresa. Algunos de los factores de crecimiento se muestran en la siguiente figura.

Figura 14. Factores del Crecimiento



Elaboración propia con base en Blázquez, Velásquez y Verona, (2006). “Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas”. *Innovar*, 16, pp. 43-56

El crecimiento empresarial tiene dos vertientes que influyen para lograrlo, que son los factores internos y externos, en los internos tiene que ver con la esencia de la empresa, la razón por la cual existe, mientras que por los externos todo lo que este fuera de la entidad y de los cuales puede aprovechar para lograr un aumento en las diversas situaciones que afronte. Dicho crecimiento empresarial a través de estas dos vertientes puede apreciarse mediante factores cuantitativos y cualitativos.

Capítulo 4

Metodología de la investigación

"Comienza con el final en la mente"

Stephen R. Covey.

CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Tipo de Investigación

La investigación es de corte cualitativo ya que genera datos que describen todo aquello que se puede observar, para Quecedo y Castaño, (2002) en la metodología cualitativa “Utilizan técnicas como la observación, la entrevista en profundidad... que generan datos descriptivos. En general, es denominada como Investigación Cualitativa (etnográfica, investigación de campo, investigación interpretativa, observación participativa...)”. En la medida que el estudio que se plantea en este proyecto pretende identificar la manera en que se vinculan diversos fenómenos entre sí, la investigación es de carácter descriptivo y explicativo porque analiza el fenómeno y pretende establecer las causas de los eventos o sucesos que se estudian y que en este caso es aplicado a la planeación financiera en la MiPyME.

Es también de carácter correlacional, porque se busca conocer la relación entre el crecimiento y la aplicación de la planeación en la MiPyME, este tipo de estudios mide el grado de asociación entre esas dos o más variables, dicha correlación puede ser positiva o negativa y se podrá conocer la magnitud de la asociación (Hernández, Fernández-Collado y Baptista, 2012).

La investigación se conforma de dos enfoques de teoría y práctica que a continuación se explica cada uno de estos.

4.2. Enfoque Teórico

4.2.1. Método

Se aplicó el método deductivo en donde la teoría va de lo general a lo particular y la práctica se conformó por el análisis de dos casos prácticos a dos MiPyMEs Comerciales ubicadas en Ecatepec de Morelos.

Así mismo se utilizó el método analítico-sintético, que implicó el estudio a detalle de forma separada de los problemas que produce la MiPyME y la planeación financiera, posteriormente estos conocimientos fueron únicos y aplicadas en un estudio de caso.

Rodríguez, Gil y García (1999), (citado por Rodríguez y Valldeoriola, 2012), tras el análisis de varios intentos en la conceptualización del "estudio de casos", consideran que todos ellos coinciden en que "el estudio de casos implica un proceso de indagación que se caracteriza por el examen detallado, comprehensivo, sistemático y en profundidad del caso objeto de interés. Asimismo, no consideran el estudio de casos como un método, sino como una estrategia para el diseño de investigaciones."

El caso puede ser más simple o más complejo, en función de los intereses, objetivos y posibilidades del estudio. Puede ser una persona, un grupo u organización, un acontecimiento, un plan de estudios o una determinada acción, entre otros. (Rodríguez y Valldeoriola, 2012)

Se investigó teóricamente los problemas que padece una MiPyME, posteriormente se analizó la herramienta de la planeación financiera y su aplicación en las empresas, para conocer de forma general sus problemáticas, forma de aplicación, ventajas y desventajas.

Dicho estudio para cada una de las empresas se aplicó con la finalidad de conocer en primera instancia cómo es que lleva a cabo sus operaciones, si maneja un control y organización en sus actividades y en las diversas áreas que las conforman, para que a través de esto se aplicara la herramienta de la Planeación Financiera para comprobar resultados como la administración de recursos humanos y financieros, así como el control y organización de sus actividades operativas, a través de formatos y estrategias que les permitieron visualizar su situación económica y administrativa más clara y la facilidad de la toma de decisiones.

4.2.2. Variables

Variable Independiente

Dentro de la investigación acerca de la implementación de la planeación financiera en la MiPyME, la planeación financiera representa la variable independiente del proyecto, ya que esta herramienta no depende de la implementación de alguna otra para observar e interpretar los resultados que arroja que una empresa aplique una planeación en aspectos financieros de acuerdo con los objetivos y metas planteadas.

La planeación financiera tiene como objetivo alcanzar la productividad con el manejo adecuado de los recursos humanos, financieros, materiales e incluso tecnológicos con los que la empresa cuente, y presentara un análisis proyectado de aquellos recursos que hicieran falta para alcanzar objetivos y genera utilidades.

Variables Dependientes

La variable dependiente será aquella que resulta de alguna variable independiente. Dentro de la investigación la variable dependiente es el crecimiento, ya que, al implementar y aplicar la planeación financiera en la MiPYME, la empresa se enfrentará al reto de que dicha aplicación genere un crecimiento alto y una buena posición en el mercado, por ello el crecimiento de la MiPYME se verá reflejado cuando la empresa lleve a cabo técnicas, herramientas adecuadas e indispensables para determinar estrategias que le permitan conseguir incremento o mejoría en el aspecto económico y financiero.

4.2.3. Técnica de recopilación y análisis de información

Para poder iniciar la investigación acerca del comportamiento de las MiPyMEs fue necesario recopilar información que permitiera comprender y abordar desde diversos enfoques y puntos de vista lo relacionado con estos negocios, desde su integración, forma de operar hasta las problemáticas y estrategias que pudieran implementar para mejorar y lograr el crecimiento. La lectura y análisis de la información recopilada fueron las técnicas empleadas para extraer la información necesaria y enfocada en el tema de investigación, dichas técnicas también aplicadas para poder distinguir y seleccionar el tipo de información que se quería consultar, creando una cadena de información que tuviera coherencia, veracidad y enfocada a la actualidad.

La información más importante que se pudo consultar actualizada y verídica fue la de INEGI, que nos arrojó el número de negocios que existen, el sector con mayor actividad económica que en este caso fue el sector comercial, la comparación de los años de vida de estos pequeños negocios a nivel nacional y en la zona de estudio, información como esta que permitió citarse dentro de la investigación cada uno de los hallazgos para enfocar el caso de estudio en este tipo de empresas. También se consultaron algunas

otras instituciones de gobierno como la Secretaría de Economía, Nacional Financiera y la Plataforma Electrónica del Gobierno, así como paginas locales de la zona de estudio que a través de sus sitios de internet se consultó información relacionada con las MiPyMEs, su administración y la aplicación de herramientas financieras, esto con la finalidad de conocer bases de datos actualizadas del comportamiento de estos negocios, de cómo interactúan en el mercado y de constar que en realidad este tipo de instituciones de gobierno pueden contener información útil para la investigación y para el público interesado en temas como este.

La literatura fue una fuente de información de bastante ayuda ya que a través de ella se pudo consultar definiciones, historia de este tipo de empresas, comparaciones de conceptos, consultar cuadros comparativos que permitieran observar las diferencias en lo que se estaba interesado conocer. Así mismo la utilización de artículos de revistas en los que se pudo apreciar el punto de vista de temas como este o enfocados a MiPyMes o PyMEs, con el fin de poder conocer, entender y apreciar el punto de vista de los diferentes autores consultados y a través de ellos analizar el comportamiento y problemáticas que este tipo de empresas tienen.

4.3. Enfoque Práctico

4.3.1. Método

La investigación contempla un estudio de caso en el que se apreció la aplicación de la planeación financiera en dos MiPyMEs Comerciales, así como el impacto y beneficios de esta herramienta.

Los estudios de caso son considerados por algunos autores y autoras como una clase de diseño experimental (León y Montero, 2003, citado por Hernández, Fernández-Collado & Baptista, 2012), también ha sido concebidos como un asunto de muestreo (Hernández, Fernández-Collado & Baptista, 2012).

Por ello, la finalidad del estudio de caso fue mostrar el impacto que tiene la aplicación de una herramienta financiera como lo es la planeación en ámbitos administrativos, operacionales y contables-fiscales y la influencia que tiene en el crecimiento de estos negocios.

4.3.2. Técnica de recopilación de información

Para la aplicación de los estudios de caso se utilizó una fuente de información primaria, ya que el alcance de la investigación es de tipo explicativo, se apoya de herramientas como la observación y la interrogación, así como de la documentación. El estudio de las MiPyMEs se abordó a través de una entrevista a profundidad que permitió conocer de manera más amplia y mediante una plática con el entrevistado cuestiones que contempla la investigación y disipar todas las dudas que iban surgiendo en la entrevista.

La entrevista en profundidad sigue el modelo de plática entre iguales, “encuentros reiterados cara a cara entre el investigador y los informantes” [Taylor y Bogdan, 1990: 101], citado por Robles, 2011.

El diálogo desarrollado de forma libre y en confianza permite profundizar más allá de aspectos superficiales que caracterizan el comportamiento del individuo. Permite conocer las causas profundas o las razones fundamentales de comportamiento.

El instrumento de entrevista a profundidad se podrá utilizar:

- a) Cuando se requiere conseguir información muy compleja
- b) Cuando se busca información confidencial o delicada, por ejemplo, sobre un tema tabú
- c) Cuando se busca información de profesionales, y los cuestionarios estructurados son insuficientes
- d) Cuando se considera como fase previa a la elaboración de cuestionarios estructurados, para identificar contenidos a incluir.

La investigación realizada de la aplicación de la Planeación Financiera en MiPyMEs Comerciales, trae consigo diferentes cuestionamientos, sin embargo, la investigación está enfocada a dos MiPyMEs con el mismo giro, pero diferente organización y control empresarial, no es tan recomendable ni provechoso realizar preguntas cerradas o con opciones de respuesta, porque lo que se necesita, fue conocer la situación financiera, económica, administrativa y fiscal que dichas empresas tienen. Se utilizó la entrevista con el fin de disipar dudas y lejos de cuestionar al entrevistado o entrevistados lograr que sea una plática en la que explicaran la estructura y problemas que tiene en los ámbitos

administrativos, operacionales y financieros y las actividades que realiza; de esta manera, se pretendió no perder la esencia y el objetivo de la entrevista y conseguir el resultado que se requiere para dar respuesta a todas y cada una de las preguntas que se cuestionaron en la investigación.

Por esta razón y por lo fundamentado anteriormente se eligió trabajar con un instrumento de investigación de tipo: "Entrevista a profundidad semiestructurada" en donde se realizarán preguntas abiertas en un posible orden con el objetivo de profundizar conocimientos.

La guía de la entrevista a profundidad representa los temas a preguntar, en términos generales fueron los siguientes:

- ✓ Encuadre General (antecedentes y origen del negocio)
- ✓ Principales problemáticas y soluciones en ámbitos:
 - ✓ Administrativo,
 - ✓ Operacional y
 - ✓ Contable-Fiscal
- ✓ Aplicación de la Planeación Financiera y el impacto en el crecimiento del negocio

Para una mejor explicación del contenido de la entrevista a profundidad se muestra una guía con las preguntas de mayor relevancia de cada uno de los temas anteriormente mencionados, dichas preguntas fueron aquellas que permitieron generar el diagnóstico y análisis de la situación de cada una de las MiPyME; esta se encuentra al inicio del capítulo 5 en donde se desarrolla el estudio de caso.

Así mismo la redacción detallada de la entrevista a profundidad se muestra en el anexo 1, debido a que esta se realizó con el fin de tener un apoyo de ideas para continuar la entrevista y no desviarse de objetivo de la investigación.

Además de realizar la entrevista a cada uno de los empresarios, también se les solicitó documentación para conocer cómo es que maneja sus operaciones, registro de ingresos y gastos, y si es que cuenta con alguna base de datos poderla proporcionar para realizar el análisis correspondiente y encontrar la relación entre lo contestado por ellos y lo que plasman en sus documentos y poder generar el reporte en el que se aprecie como es que

se encuentra la empresa en el presente y que estrategias implementar para mejorar y lograr el crecimiento.

Para sintetizar la utilización de la técnica de recopilación de información se diseñó la tabla 4 en la que se aprecian las técnicas empleadas en este estudio de caso y como se realiza cada una de ellas.

Tabla 4: Técnicas de recopilación de información

TÉCNICA UTILIZADA	ENFOQUE
Observación	La técnica de observación fue aplicada a través de distintos enfoques, el primero cuando se realizó la visita al empresario en sus instalaciones de trabajo, en donde se pudo observar la forma en como tiene distribuido su negocio, el comportamiento de sus empleados y las actividades que realizan. El segundo enfoque se realizó a través de la documentación dada por cada empresario, para poder analizarla y detectar ciertas fallas en las cuales se puedan implementar mejoras.
Entrevista	La entrevista fue una técnica utilizada para recopilar información directamente de cada empresario a través de la cual se expresaron a raíz de preguntas que permitieron conocer como manejan las operaciones de su negocio, las responsabilidades que tienen y lo más importante las problemáticas que enfrentan o han enfrentado. Para esta parte fue utilizada una guía de apoyo en la que se establezcan temas a cuestionar y las posibles respuestas, y así disipar dudas y comparar entre lo proporcionado físicamente por ellos y lo que contestaron en cada fase de la entrevista.

Documentación	<p>La técnica de documentación fue una de las difíciles de cierta manera de conseguir, ya que los empresarios no estaban tan seguros de poder proporcionarla, por el temor de hacer mal uso de ella, sin embargo, al explicarles el motivo accedieron. La documentación obtenida sirvió para realizar una comparación de lo contestado con lo que tienen en físico, como es que llevan a cabo sus estrategias para controlar sus actividades administrativas y operaciones en documentos y analizar lo dicho verbalmente. La documentación proporcionada por los empresarios fue:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Reporte de ingresos✓ Comprobantes de gastos✓ Información fiscal, como son reportes, declaraciones y facturas✓ Inventarios
---------------	--

Fuente: Elaboración propia.

4.3.3. Técnica de Análisis de Información

El análisis de la información en la aplicación de la Planeación Financiera en MiPyMEs Comerciales, como estudio de caso se dividió en tres etapas de las cuales permitieron conocer de una forma más clara y precisa la situación de la empresa, la evolución, avance o mejoras que ha tenido a raíz de la aplicación de esta herramienta, en donde también se pudieron realizar adecuaciones y comentarios por parte del empresario para que la aplicación de esta herramienta estuviera basada en sus necesidades administrativas, operativas, contables y fiscales.

Las etapas del análisis fueron:

1. Análisis y Diagnóstico
2. Propuestas e Implementación
3. Control

La primera etapa del caso práctico denominada “Análisis y Diagnóstico”, que se llevó a cabo durante el mes de noviembre de 2017, en donde a través de la aplicación de la entrevista se conoció la situación actual en la que se encontraba el negocio y se tuvo un panorama más amplio de las actividades que realiza.

A continuación, se explica cada sección que integró la entrevista y cómo es que se dividió:

Presentación: En esta parte se encuentra una introducción al tema, por qué se realiza la entrevista y cuál es la finalidad de enfocar el estudio de caso a las MiPyMEs. En esta parte se le hizo de su conocimiento al empresario que toda la información proporcionada acerca de su empresa será confidencial y únicamente será utilizada para fines académicos.

Parte I: Antecedentes y Origen del negocio

En esta parte se le realizaron preguntas en donde se pudo conocer el encuadre general de la empresa, es decir, el giro de la empresa, número de empleados con los que cuenta, el valor de sus activos y si tiene algún tipo de financiamiento y mediante qué Institución Bancaria lo obtuvo.

Esto con la finalidad de identificar al negocio dentro de la estratificación que la SE ha mostrado y asegurarse que la empresa de la que se va a tratar el estudio de caso esté conformada mediante las características de la MiPyME. Así mismo en este apartado se preguntó sobre de cuál fue el motivo de iniciar operaciones en una empresa de giro Comercial, cuánto tiempo lleva en el mercado y qué proyección a futuro en términos generales tiene el empresario para el crecimiento de su negocio.

Parte II: Problemáticas y Soluciones

Uno de los temas que se interesó conocer en esta investigación son las problemáticas que han enfrentado estas empresas y cómo es que les han dado solución, por ello en esta parte se abordaron temas sobre sus actividades administrativas, operativas y contable-fiscal y cuales han sido los problemas que enfrentan o tiene en el presente, como los han enfrentado o están enfrentando.

Parte III. Planeación Financiera

El tema principal de la investigación es la planeación financiera y cómo es que esta contribuye al crecimiento de una empresa en sus diferentes operaciones que realiza, siendo una herramienta que le permita conocer su situación financiera y operativa, dando como resultado la facilidad en la toma de decisiones.

En esta parte de la entrevista la intención fue saber si el empresario tiene algún conocimiento de qué es la Planeación Financiera o si es que en los años que lleva el negocio ha implementado por lo menos alguna vez planear sus actividades y si ha sido así, cómo lo ha realizado y qué resultado obtuvo.

Al terminar esta parte se finalizó la entrevista con un agradecimiento al empresario por su apoyo y contribución a esta investigación y que en su momento estaremos en contacto para seguir en apoyo con su empresa.

En esta etapa del estudio de caso una vez realizada la entrevista y la recopilación de toda la información y documentación se realizó un análisis en donde se desintegró o separó cada una de las partes de la entrevista para explicar la situación en la se encontraba la empresa en cada apartado, analizar cuál es el tratamiento que se observa que ha llevado en sus actividades y cómo es que ha enfrentado sus problemáticas y bajo qué estrategias, para tener un panorama más amplio y explicado de lo contestado de cada uno de los empresarios.

La segunda etapa del estudio de caso llevo por nombre “Propuestas e Implementación” que se llevó a cabo en el mes de diciembre de 2017, en la cual una vez que se realizó el análisis de la entrevista y se revisó la documentación proporcionada por cada una de las

empresas se prosiguió a realizar propuestas o sugerencias que de acuerdo con lo contestado serán las más adecuadas y acercadas a las necesidades de las empresas.

Estas propuestas o sugerencias fueron estructuradas a manera de que el empresario las aplique en las actividades que realiza, cada sugerencia estuvo encaminada a las observaciones que se obtuvieron en el análisis de la entrevista para contribuir al crecimiento del negocio. La proyección de estas sugerencias fue a través de la realización de formatos los cuales estuvieron basados de acuerdo con la documentación proporcionada por cada uno de los empresarios.

La tercera etapa del estudio de caso tuvo por nombre “Control” que fue llevada a cabo durante los meses de enero a mayo de 2018. Una vez diseñados los formatos para cada una de las empresas, fueron entregados a cada empresario, para que estos fueran utilizados en cada una de las actividades que realiza, dichos formatos fueron entregados por un tiempo de 4 meses (enero-abril 2018) y en el mes de mayo se realizó la evaluación del uso que el empresario le dio a cada formato. En esta etapa el empresario analizó y consideró si son útiles o si en su caso, necesitan algunas adecuaciones para cubrir por completo cada una de sus necesidades empresariales.

También debió observar y medir el impacto de la utilización de los formatos y la implementación de todas o algunas propuestas, como fue que le contribuyeron al crecimiento del negocio, si se observó un aumento considerable, un cambio que le permita reconocer que el estudio realizado a su negocio y propuestas realizadas fueron o serán de gran ayuda para mantenerse en el mercado en el que se desenvuelve.

La siguiente figura muestra de forma sintetizada las etapas del estudio de caso.

Figura 15. Etapas del estudio de caso



Fuente: Elaboración propia

Capítulo 5

Estudio de Caso

*"Tus clientes más insatisfechos deben ser tu
mayor fuente de aprendizaje"*

Bill Gates.

CAPÍTULO 5. ESTUDIO DE CASO

5.1. Etapa 1: Análisis y Diagnóstico

Este capítulo presenta dos estudios de caso, que corresponden a MiPyMEs denominadas “Empresa Comercial 1” y “Empresa Comercial 2”, se les ha designado así por acuerdo establecido con los empresarios para para proteger los datos proporcionados de la empresa. En cada etapa se analizan los resultados obtenidos y se presentan en primer lugar los de la “Empresa Comercial 1” y en segundo lugar los de la “Empresa Comercial 2”, respectivamente.

Para llevar a cabo el diagnóstico, se aplicó una entrevista a profundidad al dueño de cada una de las MiPyMEs o al encargado del negocio en caso de que el dueño no se encontrara. De igual manera se realizó una cita con ellos en su lugar de trabajo con la finalidad de observar las instalaciones del negocio, la distribución de sus actividades y el trabajo que realizan sus empleados.

El contenido de la entrevista a profundidad en la que se basó para entrevistar a cada empresario se presenta a continuación en la tabla 5:

Tabla 5. Guía de la entrevista a profundidad



Entrevista a Profundidad

Buenas tardes Sr. (a), es un placer saludarlo y le agradezco la oportunidad de realizar mi investigación en su empresa.

El tema que abordo en mi proyecto de investigación es referente a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Mipyme) de actividad comercial; en donde se pretende analizar sus problemáticas y si llevan a cabo una aplicación de herramientas financieras que le permitan conocer o plantear estrategias para el crecimiento del negocio. Decidí enfocarme en alguna Mipyme de la zona de estudio para tener una visión más clara y apegada a la realidad de lo que día a día viven estos negocios. Cabe mencionar que para la realización de este proyecto se usará un seudónimo del nombre de su negocio, es decir, otro nombre de la empresa, sustituyendo el real; para proteger su identidad y mantener la confidencialidad de los datos proporcionados.

Parte I: Antecedentes y origen del negocio

Encuadre general

¿A qué se dedica?

Actividad económica
Especifique

Encuadre	No. de trabajadores del negocio	<input type="text"/> De 1 a 10	<input type="text"/> De 11 a 50	<input type="text"/> De 51 a 250	<input type="text"/> Más de 250
	Ventas anuales Millones de pesos (mdp)	<input type="text"/> De \$1 hasta \$2.0	<input type="text"/> De \$2.01 hasta \$4	<input type="text"/> De \$4.01 hasta \$100	<input type="text"/> De \$100.01 hasta \$ 250

Antigüedad
Antecedentes y función actual del empresario
Evolución del negocio

- ¿Cuándo inició operaciones en su negocio?
- ¿Tenía experiencia en manejar un negocio propio?
- ¿El negocio inició exclusivamente con el apoyo de sus familiares?
- ¿Cuál es su función dentro del negocio?
- ¿Con cuántos empleados comenzó actividades?
- ¿Con cuántas áreas o puestos inició su negocio?
- En comparación cuando inició su negocio, ¿considera que ha crecido?
- ¿Cuál es la visión que tiene de su negocio en un futuro?

Parte II: Problemáticas y Soluciones

Administrativo
Administrativo Soluciones
Área operativa
Área Operativa Soluciones
Contable - Fiscal
Área Contable-Fiscal Soluciones
General

- ¿Cuáles son las funciones del área administrativa en su negocio?
- ¿Cuáles han sido los principales problemas que ha tenido en el negocio en el ámbito administrativo?
- ¿Qué medidas ha tomado para salir adelante ante las problemáticas que me mencionó en el aspecto administrativo?
- ¿Cuáles son las funciones del área operativa en su negocio?*
- ¿Cuáles han sido sus principales problemas en el área de almacén?
- ¿Cuáles han sido sus principales problemas en el área de ventas o distribución?
- ¿Qué medidas ha tomado para salir adelante ante las problemáticas que me mencionó en el aspecto operativo?
- En cuestiones de contabilidad ¿Ha enfrentado a algún problema ante Hacienda?
- En cuestiones de impuestos ¿Ha enfrentado a algún problema ante Hacienda?
- ¿Qué medidas ha tomado para salir adelante ante las problemáticas que me mencionó en el aspecto contable?
- ¿Cómo ha enfrentado las obligaciones fiscales ante los nuevos cambios, por ejemplo en la emisión de comprobantes fiscales?
- ¿Qué complicaciones ha tenido para planear las actividades del negocio?
- ¿Cuáles han sido algunas barreras que en su momento le perjudicaron en el crecimiento de su negocio?

Parte III: Planeación Financiera

General
Administrativa
Operativa

- ¿Para usted qué es la planeación?
- ¿Lleva a cabo una planeación de las actividades en el área administrativa?
- ¿Lleva a cabo una planeación de las actividades en el área operativa?
- ¿Existe la posibilidad de que implemente herramientas financieras para conocer la situación financiera de su negocio?
- ¿Qué utilidad le daría? O podría ser ¿Considera que le serían útiles algunas herramientas financieras en su negocio? ¿Porqué?

Le agradezco la oportunidad de llevar a cabo esta entrevista; muchas gracias por su atención y confianza. En cuanto obtenga los resultados de este estudio, me comprometo a regresar para presentárselos y llevarlos a cabo. Muchas gracias por su valioso apoyo, Sr. (a).

La entrevista completa textual de cada empresario se encuentra en el Anexo 2 y 3. A continuación, se presenta el análisis de la entrevista de cada una de las MiPyMEs.

5.1.1. Diagnóstico de la Entrevista: Empresa Comercial 1

El encuadre o perfil del empresario es una microempresa por el número de empleados que tiene, pero de igual manera una pequeña empresa por el monto de las ventas que obtiene, y su principal actividad es la fabricación y venta de abrazaderas de diversos tamaños.

Al iniciar la entrevista de manera precisa se le indicó al empresario la razón por la cual se realizaba la entrevista, dándole a conocer que la finalidad de esto era proporcionarle mejoras a su negocio y contribuir a su crecimiento a través de la observación de problemáticas y la aplicación de herramientas y/o estrategias que le permitan mejorar la situación de su negocio. Dicho crecimiento se le explicó al empresario que se verá reflejado en los cambios que se implementen en sus actividades, en la facilidad en la toma de decisiones, en la organización de sus recursos administrativos y operativos, así como en el control del registro de sus operaciones.

La entrevista se realizó al dueño de la empresa o en caso de ausencia a los encargados del área administrativa o finanzas, con el propósito de conocer cuál es la situación de la empresa en la actualidad y cómo llevan a cabo sus operaciones y determinar si el empresario está dispuesto a dar un cambio en el control de sus operaciones en aspectos administrativos, financieros y fiscales.

Las preguntas se realizaron de forma abierta, con la intención de fomentar una comunicación amplia debido a que se quiere conocer y escuchar la problemática, circunstancias que viven, mejoras que han llevado a cabo y proyección a futuro que tienen para la empresa.

Parte I: Antecedentes y origen del negocio

Al empezar a cuestionar al empresario se mostraba un poco reservado con las respuestas e incluso se pudo notar algo de desconfianza para responder, con las primeras respuestas que dio se conoció que es un pequeño negocio que cuenta con 4 trabajadores

y su giro es comercial, se dedica a la fabricación y venta de abrazaderas de diferentes tamaños y tiene 3 años en el mercado ofreciendo su producto.

El empresario empezó su negocio debido a que como lo mencionó en la entrevista *“para tener mi propia empresa, ser yo dueño de mi tiempo, de mis productos, ser el principal...”*, sin embargo, los antecedentes del inicio de su negocio fueron debido a su familia, que cuenta también con un negocio, por lo que el entrevistado contaba con las bases empíricas para iniciar un negocio. Fue así que con el apoyo personal y económico de su familia pudo establecer su negocio, siendo ahora uno de los proveedores del negocio familiar, así como de algunos de los clientes que tenía su padre.

Con el paso del tiempo han ido disminuyendo el apoyo de su familia hasta conseguir sus propios recursos que le permitieran ir creciendo y colocándose en el mercado, no solo sus productos en el que se reconocía la calidad de su trabajo, lo cual ha fortalecido su negocio.

El crecimiento del negocio el empresario lo empezó a ver reflejado cuando tuvo la solvencia y capacidad económica para adquirir un crédito en una Institución Financiera, y con este préstamo pudo adquirir la maquinaria necesaria para realizar su trabajo.

Parte II: Problemáticas y Soluciones

La finalidad de esta parte fue que el empresario platicara sobre las problemáticas que enfrenta y que sienta la confianza de explicar las dificultades que ha tenido para crecimiento de su negocio, cuáles han sido los obstáculos que ha enfrentado o en su caso si aún no ha logrado resolver sus problemáticas; cómo ha afrontado esa situación, y de manera precisa reconocer cuales han sido las faltas que el empresario ha tenido para dar solución a sus problemas en cada una de sus operaciones y reconocer aquellas que son una barrera para el crecimiento.

Uno de los principales problemas que se pudo detectar en la entrevista fue que el empresario no tiene tiempo para atender y supervisar todas las actividades del negocio.

El mencionaba en relación a sus actividades administrativas que *“No tengo una persona que esté ahorita al cien por ciento, yo lo hago intermitentemente”*, el entrevistado además

de ser empresario cuenta con otro trabajo, fuera de su negocio labora para el Gobierno como Federal Ministerial de lunes a sábado en un horario de 7:00 a 20:00 horas, como día de descanso fijo únicamente tiene los días domingo, algunas veces pueden los días sábado, y en algunas otras ocasiones suele acudir al negocio por la tarde cuando termina de cierta manera “temprano” sus labores dentro del Gobierno.

Las visitas que realiza a su negocio en estos espacios de tiempo únicamente son para supervisar que todo esté en orden y que los trabajadores estén realizando de manera correcta su trabajo y entregando los pedidos correspondientes, él mencionaba que deja a uno de empleados que está en el área de producción y ventas a cargo del negocio cuando él no está para que atienda todas las cuestiones del trabajo en su ausencia.

“Una persona que tampoco está realmente al cien en esa área de administración me ayuda un poco”, esto fue lo que comentó cuando se le preguntó acerca de cómo ha tratado de resolver esta situación en sus actividades administrativas, sin embargo, no tiene una personal fija que le ayude a llevar a cabo estas actividades. El problema es que el empresario no confía en dejar responsabilidades administrativas a otra persona que no sea él, prefiere que en esos tiempos que puede o descansa de su trabajo acudir al negocio para atender esas cuestiones.

Con esta cuestión se puede notar que el empresario no cuenta con un listado tipo agenda que le permita calendarizar y establecer las actividades que realiza y clasificarlas por prioridades, para hacer más fácil su trabajo.

En cuestiones operativas el empresario hace poco tiempo adquirió una máquina para agilizar la transformación de la materia prima para su producto, para ello ocupó el dinero que obtuvo mediante un préstamo, situación que se presentó en el encuadre. El empresario comenta que anterior a la adquisición de la maquinaria *“Yo mandaba el acero y me lo traían cortado, eso implicaba mucho tiempo también de esperar mucho tiempo por el proveedor de que te trajera el corte del acero y otra venía con mucho filo el material y había que darle un tratamiento más, y eso aumentaba el costo. Y ahorita que adquirí la nueva máquina el acero queda muy bien realmente es un costo menor”.* El empresario sabía que al adquirir la nueva maquinaria los trabajadores no sabrían cómo utilizarla, sin

embargo, comentó en la entrevista que no contaban con experiencia, pero fueron capacitados para operarla.

Respecto al proceso de capacitación del personal para el uso de la maquinaria el empresario considera que *“No, no ha sido problema porque [tratamos, bueno siempre] trato de hacer las cosas de una forma sencilla para que cualquier persona las adquiriera, el conocimiento para realizarlas, así que de ese lado no hemos tenido problema.”*

Esta sería un área de oportunidad para el negocio, él realizar el trabajo no tan complicado y que todos los trabajadores puedan aprender y estar al pendiente de que cualquier duda sea aclarada en su tiempo y si existe una modificación en su proceso se realice en su momento, sin embargo, el empresario se ha enfrentado a la situación de no mantener a la gente como empleada con él, es decir duran poco tiempo trabajando en el negocio.

El empresario mencionó que ha tenido algunas controversias con el personal *“en un principio no estaba siendo asertivo a la hora de hacer el reclutamiento del personal, no tomaba mucho esa parte en cuenta y no estaba haciendo una entrevista para seleccionar y todo eso. Yo creía que al final como es algo sencillo del laborar aquí se iban a quedar. A parte el sueldo es dentro de lo que cabe, es un sueldo competitivo aquí en la zona en la que estamos, yo pensaba que era eso, pero si me ha costado, las situaciones también son difíciles, no tienen compromiso.”*

Hoy en día y por la situación económica que se vive en cada familia y persona, no existe un compromiso por aprender, por desempeñarse en una empresa o negocio y de que su trabajo sea retribuido de la manera correcta, llegando a ser conformistas.

Siendo aún un pequeño negocio las personas creen que no son bien pagados o que lo que realizaran no será algo que les guste o les sirva, no le ven un futuro cierto, sin embargo el empresario lo que busca al reclutar a su personal es la ambición y compromiso por aprender algo nuevo, de ser capaces de formarse como líderes o encargados de alguna área debido a que como es una pequeña empresa esta parte se puede aprovechar al máximo y en su momento ayudar al crecimiento del negocio.

El problema es hasta un cierto punto la falta de experiencia por parte de la gente interesada en el trabajo, se considera que la gente se acerca a trabajar en el negocio, por

necesidad económica, sin embargo, si no le encuentra interés a lo que realiza no es seguro que se conserve como empleado del negocio por un largo tiempo. Esa situación para el empresario es una barrera para lograr el crecimiento de su empresa, sin embargo, este problema tiene solución, por ello el empresario debe de adoptar estrategias de reclutamiento y selección y poner más atención en las necesidades de sus empleados, lo que buscan al trabajar en su negocio, así como no olvidarse de la motivación, ya que esta es fundamental en el trabajo; para hacer sentir al empleado en un ambiente armónico de trabajo.

Tocando el tema de barreras que impidan el crecimiento del negocio, el empresario en la entrevista comentó que es el aspecto financiero, que se deriva *“del crédito que pedí es muy elevada la tasa de interés, muy elevada, que al final yo, si calculando si tengo beneficio, pero estamos hablando que voy a pagar \$300,000.00 de \$200,000.00, \$100,000.00 más, aunque la tasa de interés dice el 20% y eso yo no sé cómo es que como al final son \$100,000.00 más, no como 230 0 240 más o menos.*

Y el empresario afirma que hay un desembolso de dinero que es bastante elevado que le impide poder invertir en su negocio.

En este aspecto el empresario adquirió el préstamo para la compra de la maquinaria que necesitaba, contemplaba que al pagarlo no fuera tan elevado ni la tasa de interés, ni el monto a pagar, sin embargo, no fue así. Independientemente de que la tasa es elevada y es más lo que va a pagar que lo que pidió prestado, es su falta de conocimiento de sus ingresos libres de todos sus pagos, sean fijos o esporádicos, y que no desembolse de más para pagar el préstamo. No obstante, la inversión de la maquinaria contribuyó a la producción y colocación del producto trayendo consigo un crecimiento operacional y la extensión de rutas de venta.

Era importante que el empresario hubiera contemplado la situación que traía consigo el haber solicitado el préstamo, y que no solo se le hubiera hecho atractivo la cantidad prestada si no también, el costo que implicó adquirirlo y que no del todo está siendo solventado por los mismos resultados del negocio.

Parte III. Planeación Financiera

La herramienta indispensable en las situaciones de problema que tiene el empresario, en términos financieros, es la planeación financiera que puede ayudarle a dar solución y a contribuir al crecimiento de su negocio.

La finalidad de abordar esta parte en la entrevista es conocer si aplica la planeación en sus actividades e identificar sus puntos débiles por la falta de la aplicación de esta y proyectarle al empresario con base en esta parte y sus respuestas las ventajas de la aplicación de esta herramienta financiera y beneficios futuros que traería a la empresa y al crecimiento de ella.

Durante la entrevista se le cuestionó al empresario acerca de este tema, y él comentó que la planeación financiera sería útil emplearla en su negocio *“pues es una forma de organizar un proceso de pasos, de que es lo que se va a hacer, lo que tenemos que hacer, las rutas que tenemos que tomar para ejecutar las acciones”*.

Se consideró que lo antes mencionado por él se puede llamar que necesita primero una planeación de procesos para determinar cómo lo hará para posterior llevarlo a cabo y es por ello que el empresario considera que no lleva al 100% una planeación en su negocio

Y opina que estaría de acuerdo en llevarla a cabo *“porque por el lado económico sabría con cuanta cantidad aproximadamente yo cuento por semana o por mes de ingresos, del dinero como tal recuperado, más a parte de lo que se queda en créditos, eso me ayudaría mucho. Por ejemplo, me quedan \$10,000.00 si yo supiera que esos \$10,000.00 son seguros mes con mes que los tengo, si yo supiese que hay esa cantidad o ciertas fechas no las hay, porque no las hay o porqué estamos bajando en ventas.”*

Por último, se finalizó la entrevista con una despedida agradeciéndole al empresario la atención y confianza de contribuir en esta investigación, así mismo se le dio a conocer que seguiremos en contacto para continuar con apoyo a su empresa.

5.1.2. Diagnóstico de la Entrevista: Empresa Comercial 2

Una vez realizada la entrevista se analizó la información proporcionada por el empresario como a continuación se muestra.

Al inicio de la conversación se dio a conocer al empresario el fin que se pretendía al realizar dicha entrevista, así mismo se le comentó que su información iba a ser utilizada para fines académicos, posteriormente se hicieron las preguntas de la guía de la entrevista a profundidad.

Parte I: Antecedentes y Origen del negocio

El giro de la MiPyME es una Comercializadora de refacciones, constituida como una microempresa por el número de trabajadores con los que cuenta, y pequeña por el monto de las ventas que obtiene.

Se preguntó de igual forma el número de trabajadores con el que cuenta actualmente la MiPyME, el empresario dijo: que eran “tres”. Sin embargo, al estar dentro de la MiPyME, en realidad son seis contando al empresario. Para llegar a este número se le cuestionó al empresario posterior a la entrevista y su respuesta fue: “Sólo conté a las personas que no son parte de mi familia”, con esto se concluye que dos de los empleados son parte de su familia.

Por otro lado, al preguntarle al empresario si sabía el monto de las ventas anuales en millones de pesos él respondió: “*Probablemente un millón*”, pero al comparar esta cifra con los documentos proporcionados se pudo observar que este monto era mayor al que el empresario sabía, por lo que se puede concluir que el empresario no está familiarizado por completo con este concepto, tal vez porque su preocupación actual sea otra como el volumen de mercancía que debe tener para abastecer a sus clientes.

El empresario afirma que cuenta con un crédito.

De igual manera, se le preguntó el tiempo que llevaba con su negocio y respondió: “*Diez años aproximadamente*”; pero al ver la información proporcionada por la MiPyME se observó que lleva un poco más de tiempo, aproximadamente quince años.

Dentro de esta primera parte da a conocer la MiPyME cuál fue el motivo de iniciar un propio negocio a lo cual respondió: *“Por falta de trabajo y que tiene mayores beneficios y aun que tiene mayor responsabilidad, pero obtienes una mayor ganancia que ser obrero”*.

Posteriormente se le cuestionó sobre cuáles son las funciones que desempeña el empresario dentro de la MiPyME a lo cual respondió:

“Ser Agente de Ventas”. Es preciso mencionar que dentro de la misma entrevista posteriormente se analizó que también colabora en otras áreas como es en la operativa y se involucra parcialmente en el área administrativa contable.

El empresario comentó que cuenta con *“Seis o siete y hay dos o tres Encargados para el total de áreas que existen. He visto un crecimiento en el negocio y es por este mismo crecimiento que sigo con operaciones dentro del negocio.”*

El empresario opinó que si él no estuviera al frente de su negocio *“Se iría para abajo”*. En esta respuesta se observó que el empresario tiene en claro que el personal con el que cuenta actualmente no tiene la capacidad de llevar el control de su negocio, como él lo ha hecho por el tiempo que tiene con el mismo.

Para finalizar con la parte del conocimiento del negocio, el empresario manifestó la visión que tiene para su negocio, *“Ser un mayorista, tener una mejor clientela y darle el servicio surtirles más bien al cien por ciento sus necesidades para poder seguir creciendo”*.

Parte II: Problemáticas y Soluciones

En la segunda parte de la entrevista, posterior al conocimiento de la MiPyME se realizaron preguntas en función a las áreas administrativa, operativa y fiscal-contable con el fin de conocer el manejo de cada una de ellas, las problemáticas o debilidades con las que se cuentan actualmente y las soluciones que se le pueden implementar.

Para el área administrativa se cuestionaron las problemáticas que el empresario considera que existen a la cual contestó: *“falta de mayor observación hacia la cobranza, otra es falta de observación a que nuestras necesidades se requieren un poco más y*

muchas veces no hay quien tome la decisión para pedir el material y poder tener un almacén de mejor calidad para nuestros clientes”.

Con la respuesta anterior se observan dos problemáticas:

La primera es que no hay seguimiento con la fecha de cobro a los clientes y al poder observar los documentos proporcionados se analizó que efectivamente existe la política de cobro de 30-40 días de crédito, pero se hace el cobro hasta 60-90 días.

La segunda problemática no se atienden las necesidades, es decir que no se abastece el almacén en tiempo y forma, ya que al momento que le requieren la mercancía no hay para el abastecimiento del cliente y esto hace que se pierda tiempo y eficiencia hacia el cliente.

Para estas problemáticas el empresario indicó que las soluciones serían: *“capacitar a nuestro personal para que pueda tomar las decisiones acertadas cuando es momento de pedir que pueda pedir sin sentir un obstáculo por sentirse comprometido que la situación no va a salir como él piensa”.* Con lo anterior se concluye que el personal que está a cargo de esta área no está por completo capacitado y el empresario lo sabe y por las múltiples tareas que tiene, no cuenta con el tiempo suficiente de capacitar a su personal por completo y el personal va adquiriendo los conocimientos mientras va trabajando.

Para el área operativa se cuestionaron las problemáticas que el empresario considera que existen: *“ más que nada el tener el contacto con el personal para resolver las situaciones en las que estamos cayendo y estamos declinando para hacer él trabajó como se debe de hacer muchas veces el celular o alguna otra inquietud que tienen no les permite laborar o desempeñarse mejor o como debería de ser, se les pasa o se les olvida y ya cuando ven tenemos el tiempo encima y no se pidió lo que se debió haber pedido”.*

Por lo anterior se observó nuevamente que la capacitación del personal no está del todo completa y así mismo otra de las distracciones que se tienen actualmente que es el celular ya que les quita tiempo para desempeñarse como se debería y así mismo también las inquietudes personales, pero dejando de lado lo anterior, se sigue notando que el abastecimiento del almacén es una problemática muy repetitiva que se está dando

actualmente en la MiPyME por falta de conocimiento del personal sobre los estándares de compra de la mercancía.

Para estas problemáticas el empresario considera una solución: *“hablar principalmente con los encargados que tengo o el empleado que tengo para ver cuál es su falla de que no esté haciendo su labor”*.

Dentro del área contable-fiscal se cuestionaron las problemáticas que el empresario considera que existen a lo que su respuesta fue: *“no he tenido ninguna problemática en esta área”*, pero está inconforme con los cambios que hacienda hace eventualmente ya que no proporciona la capacitación adecuada para estar bien con el gobierno y si se equivocan cuenta mucho ya que se pagan con multas y sanciones estos errores.

Se le preguntó al empresario las complicaciones que ha tenido para planear las actividades de su negocio a lo que respondió *“el tiempo”*. Por lo que se observó es que la falta de abastecimiento del almacén hace que gasten mucho tiempo, ya que si el empleado del almacén pidiera la mercancía a tiempo cuando el cliente requiera la mercancía estaría para abastecerlo, pero como no es así, el empresario tiene que ver que hace falta y pedirlo y esto hace que se demoren en surtir la mercancía al cliente.

Se cuestionó al empresario cuáles son las barreras que han afectado el crecimiento de su negocio. Y de forma concreta dijo que *“los aumentos del combustible”*, y eso es más que notorio ya que al ver los documentos proporcionados el empresario viaja demasiado y recorre grandes distancias mensualmente, entonces al tener estos recorridos y por la naturaleza de su negocio el combustible es uno de los gastos más notorios dentro de la MiPyME y al incrementar el combustible el empresario debe incrementar los precios de su mercancía.

Parte III: Planeación financiera

Por otro lado, se abordó el tema de planeación financiera en donde se le explicó al empresario el concepto de planeación y se le preguntó al empresario el concepto de planeación en donde él explicó *“dedicarle un constante tiempo para poder analizar tus faltantes o necesidades; es necesaria la planeación para poder disminuir las fallas y errores que existen en un negocio”*

El empresario expresa que la planeación ayuda al crecimiento conforme a lo siguiente en su negocio: *“precisamente tiene que haber una planeación tanto en lo constructivo para que tu almacén este de acuerdo a las necesidades de tus clientes y también en el área administrativa de que no haya fugas de gastos que no son necesarios.”*

Por lo anterior se preguntó al empresario si él llevaba una planeación en su negocio a lo que respondió que *“entre comillas pues sí, llevamos el área operativa con los empleados”*, ya que por las problemáticas anteriores da esta respuesta al expresarse entrecomillas.

Se le cuestionó si lleva una planeación del área financiera contable y respondió: *“en ese caso pues sí, se lleva al corriente los gastos, ingresos, lo de hacienda, pero más bien yo llego a revisar que esté en orden lo de hacienda los pagos o los salarios o todo lo que se requiere”*.

Para esta área se pudo comprobar que sí se lleva una planeación ya que existen formatos en los cuales se contemplan solo los egresos que se van a tener en el mes y el monto de estos para saber con exactitud cuánto es lo que van a gastar. También se observó que no se tenía un control de los ingresos ya que no se prevé cuanto tienen que vender y no hay estrategias de venta para aumentar las mismas; dentro de esta sección se le preguntó al empresario si existía la posibilidad de implementar herramientas financieras en su negocio y por lo que respondió afirmativamente.

Por último, se finalizó la entrevista con una despedida agradeciéndole al empresario la atención y confianza de contribuir en esta investigación, así mismo se le dio a conocer que seguiremos en contacto para continuar con apoyo a su empresa.

Como se pudo observar, cada uno de los empresarios tiene su propia manera de manejar su negocio, aunque en algunas cuestiones como en los problemas que enfrenta suelen ser similares, para apreciar de una manera más clara la información proporcionada por cada uno de ellos en los diferentes apartados de la entrevista se formuló la tabla 6 en la que se resumen los puntos más importantes:

Tabla 6. Diagnóstico de las entidades económicas en estudio

CONCEPTO	EMPRESA COMERCIAL 1	EMPRESA COMERCIAL 2
Perfil	<p>Pequeña empresa de Giro Comercial dedicada a la fabricación y venta de abrazaderas de alta resistencia de diferentes tamaños.</p> <p>Es pequeña empresa por el monto de las ventas y micro por el número de trabajadores.</p> <p>El dueño del negocio es una persona de 31 años preparada profesionalmente, responsable e innovadora. Tiene la capacidad de poder adaptarse a la actualización de las nuevas tecnologías que existen, creando visión y liderazgo dentro de su negocio. Es una persona decidida a afrontar los cambios que necesite su empresa.</p>	<p>Mediana empresa de Giro Comercial dedicada a la compra y venta de refacciones.</p> <p>Es pequeña empresa por el monto de las ventas y micro por el número de trabajadores.</p> <p>El dueño del negocio es una persona de 51 años, responsable, visionaria y ordenada. Cuenta con la capacidad de esforzarse y adaptarse a los cambios que surjan a lo largo de la vida de su negocio. Es una persona líder e innovadora para atender cada una de las circunstancias de su empresa, suele tener complicaciones en la parte del uso de las nuevas tecnologías.</p>
Antigüedad	3 años	10 años
Papel del empresario dentro del negocio	<p>Supervisión de cada área del negocio</p> <p>Administrador de las actividades</p> <p>Su permanencia en el negocio es de forma esporádica</p>	<p>Supervisión de las áreas del negocio</p> <p>Funge como el principal vendedor</p> <p>Su permanencia en el negocio es constante</p>
Problemáticas Administrativas	No cuenta con una persona encargada de esta área, el	Falta de control y observación respecto al crédito otorgado a sus clientes.

	empresario realiza las actividades administrativas.	No existe un control entre los materiales que se necesitan para mantener su almacén abastecido con al menos la mayoría de sus productos que ofrecen.
Problemáticas Operativas	Falta de supervisión a empleados. Falta de capacitación Desaprovechamiento de su infraestructura.	Poca comunicación entre el empresario y los empleados. Falta de compromiso y liderazgo entre los empleados, descuidan el trabajo por distracciones personales. Falta de capacitación
Problemáticas Contable-Fiscal	Desconocimiento de temas fiscales, en cuanto a cambios que provoquen confusión en sus operaciones. No tiene problemas en asuntos fiscales, es decir con la Autoridad cuenta con un Profesional (contador), que lleva acabo estas actividades.	Desconocimiento de temas fiscales, en cuanto a cambios que provoquen confusión en sus operaciones. No tiene problemas en asuntos fiscales, es decir con la Autoridad cuenta con un Profesional (contador), que lleva acabo estas actividades.
Planeación	Cuenta con un trabajo más además de ser empresario, no tiene una estabilidad de tiempo en el trabajo con sus empleados. Las actividades se realizan conforme se necesitan, carece de planeación administrativa, operativa y financiera.	Falta de tiempo para planear debido a que el empresario coordina a cada una de las áreas del negocio. No tiene un personal que le ayude en esta parte.

Fuente: Elaboración propia

5.2. Etapa 2: Propuestas e Implementación

Dentro del presente estudio de caso se analizó la información que se obtiene apoyándose de tres principales fuentes las cuales son por medio de la entrevista, la observación y la documentación.

Para dar propuestas y/o sugerencias al empresario se realizó la entrevista con el fin de conocer a la empresa siendo de este modo que se pudo identificar sus características, debilidades y oportunidades.

Por otro lado, la observación se aplicó al interactuar con el empresario y con sus empleados de esta manera se recabo información sobre la misma empresa que dentro de la entrevista no pudo ser cuestionada. A su vez, con la documentación extraída de la empresa ayudo para poder verificar lo que se dijo dentro de la entrevista y al mismo tiempo identificar oportunidades de crecimiento para la empresa dentro de las áreas administrativa, contable – fiscal y operativa.

Esta segunda parte del caso práctico fue de gran utilidad para el empresario, ya que en base en estas sugerencias o propuestas que se le dieron, él tomará la mejor decisión de ponerlas en práctica, en su caso y que también es válido modificarlas para su mejor implantación. Cada una de las sugerencias están encaminadas al análisis que se realizó anteriormente sobre la entrevista de empresario.

5.2.1. Propuestas para la Empresa Comercial 1

Área Administrativa

La Empresa Comercial 1 es una pequeña empresa dedicada a la fabricación de abrazaderas de alta resistencia, cuenta con un solo socio, el cual es el dueño del negocio, así como Director General del mismo. Cuenta con tres empleados todos pertenecen al área operativa, es decir a la fabricación de las abrazaderas. También uno de estos empleados se encarga de cuestiones de ventas y se queda al frente del negocio cuando el empresario no se encuentra.

La situación que enfrenta el empresario en sus actividades administrativas es que no cuenta con el tiempo para dedicarle atención a las cuestiones del negocio ya que no se encuentra al 100% de su tiempo en la empresa, debido a que tiene otro empleo en el cual

se desempeña como empleado, por lo que le impide tener tiempo para controlar y organizar las actividades dentro de su negocio. Debido a esto, una recomendación que se sugiere es que tenga una agenda con las prioridades en su negocio. Por ejemplo, desde únicamente hacer una visita hasta revisar el proceso de su producto y la entrega, es decir que, aunque cuente con poco tiempo, esta clasificación de sus prioridades le ayude a cumplir con sus metas diarias o tal vez por semana para evitar omisiones de trabajo y carga de trabajo para él y para su personal. Debe de indicar de cada actividad los días y horarios en las que serán realizadas para tener cada una de estas situaciones más controladas y mejor administradas y que en su momento si se necesita saber algo de alguna de estas actividades se encuentre la información disponible, clara y precisa.

El empresario realiza varias actividades dentro del negocio, pero debe clasificar aquellas que le correspondan como Administrador General o Gerente General, así como las del área administrativa, ya que por el momento no cuenta con alguien fijo en esa área. Él realiza actividades de cobro, solicitud de material a proveedores, inventario de almacén, mantenimiento de máquinas, análisis de su situación económica y bancaria y supervisión total del negocio.

De estas no todas son actividades administrativas, por ello las actividades como Gerente serían:

- Supervisión
- Toma de decisiones
- Análisis de las vacantes que pudieran existir
- Control de las operaciones del negocio
- Control y administración del recurso financiero

Las actividades mencionadas tienen que realizarlas diariamente a excepción de la actividad de la selección de las vacantes, está la realizará cuando considere necesario algún cambio en su personal. Las demás actividades tienen que desarrollarlas diariamente para estar informado de la situación actual del negocio e identifique que circunstancias necesitan algún cambio o si las actividades se están realizando mal detectarlas a tiempo.

Y en el área administrativa las actividades serían:

- Cobro
- Inventario de almacén
- Solicitud de material
- Conciliaciones bancarias
- Cartera de clientes
- Pago de nóminas
- Selección y Reclutamiento del personal

La persona encargada de esta área tiene o tendrá (en caso de que sí la contrate) la responsabilidad de entregar reportes mensuales de las actividades de cobro, inventario, cartera de clientes y conciliaciones bancarias para conocer el comportamiento de los recursos del negocio, así como dar seguimiento continuo (este tiempo se fijará por el empresario) de las demás actividades para tener la información actualizada sobre ellas y en el momento que se solicite la información se pueda tener acceso a ella.

Para estas actividades administrativas, se propone que contrate a una persona que pueda hacerse cargo de estas responsabilidades o que exista comunicación por redes sociales del desarrollo de estas actividades con el personal con el que ya cuenta y así el empresario delegue funciones. Esto le permite asumir su responsabilidad como Gerente o Administrador General para contar con tiempo y visualizar de una forma general su negocio, además de analizar la situación en la que se encuentra la empresa. Es complicado para el empresario elegir o realizar una selección del personal del área administrativa ya que no confía en nadie la administración del negocio, sin embargo, se propone pedir ayuda a un familiar o persona de confianza que él considere y que tenga ganas de trabajar, así como compromiso por auxiliar al empresario en esta área.

O en su caso, capacitar a un integrante de su personal que ya está a su cargo para realizar estas actividades, puede elegir esta estrategia debido a que a esta persona ya le tiene confianza y se le facilita al empresario delegar estas funciones ya que el empleado en su momento conocer poco o mucho de estas actividades y será un poco más fácil desarrollarlas. Algo importante que no se tiene que dejar a un lado es que al empresario se le propone que realice sus actividades específicas como Gerente o Administrador, por

lo que se le sugiere que realice una tabla de remuneraciones, es decir de pago de salarios en la que él también este incluido y los salarios sean repartidos de manera equitativa entre los empleados y el mismo dueño por las actividades desempeñadas, independientemente de que realice alguna contratación de personal la tabla de remuneraciones se recomienda que la aplique a todos los miembros del negocio siendo esto una motivación hacia el empresario de pagarle por las funciones que realiza dentro de su misma empresa.

Una cuestión muy importante que se pudo notar en la entrevista y en el análisis realizado es la preocupación que tiene el empresario por no conocer de manera exacta o por lo menos aproximado el monto de los ingresos que recibe o debería recibir, esto como se comentó anteriormente es por no estar por completo en el negocio. Otro aspecto que se pudo observar es que no cuenta con un registro de sus ingresos cobrados y de los que aún quedan pendientes de cobro, para así estimar y conocer con cuanto efectivo disponible cuenta en un periodo determinado y cuanto es el pendiente por cobrar. Se le propone realice un registro de sus ingresos y los documente, ya que con base en esta información tomar decisiones en cuanto a la rotación de su cliente y la forma en cómo va a gastar o reinvertir su dinero.

Para facilitar esta situación se proponen formatos que más adelante se explican en el que se plasman las ventas al contado y en otro sus ventas a crédito, analizar su cartera de clientes, así como el crédito otorgado a ellos, con la finalidad de que analice este crédito y lo modifique en caso de ser necesario con aquellos clientes que él considere, para que así la rotación de sus clientes tenga más liquidez y pronta recuperación de esas cuentas por cobrar, así mismo también se le propone un formato en donde clasifique sus gastos fijos y esporádicos y el periodo de pago de cada uno.

Con base en el análisis de las problemáticas analizadas se pudo observar que carece del control de sus ingresos, no tiene una clasificación de sus ventas a contado y aquellas que fueron a crédito, teniendo un descontrol tanto en el conocimiento de sus ingresos, e incluso en los cobros de las ventas. Por ello se le sugirió un formato (tabla 7) que le permite registrar sus ventas al contado y uno en donde se aprecie el registro de las que fueron a crédito (tabla 8), identificando la fecha de cobro y el monto cobrado, si existe alguna diferencia a cobrar, así como las observaciones que se anexen. Dichos formatos se usarán de forma manual, esto con la finalidad de que se familiarice con los términos de los formatos e identifique lo que necesita de forma física para el llenado de estos. Los formatos son los siguientes:

Tabla 7. Reporte de Ingresos de ventas al contado

Registro de ventas al Contado					
Periodicidad:	Mensual o Semanal				
Mes:	El mes que se trate		Semana:	La semana que se trate	
	No. De Venta	Total de la Venta	Total del Cobro	Fecha de pago	Observaciones
Semana (días) o Mes					
Se colocan los días de la semana o del mes de acuerdo al periodo	Se asignara un folio a las ventas realizadas para un mejor control	Total de la venta realizada.	Colocar cuanto fue el monto pagado por el cliente a razón de la venta correspondiente.	Colocar el día en que se recibió el pago por el cliente	

TOTAL DE COBROS SEMANALES O MENSUALES

\$

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8. Reporte de ingresos de ventas a credito

Reporte de Ingresos						
Registro de ventas a Crédito						
Periodicidad:	Mensual o Semanal					
Mes:	El mes que se trate	Semana:	La semana que se trate			
Semana (días) o Mes	No. De Venta	Total de la Venta	Total del abono a cuenta	Fecha de pago	Diferencia a cobrar	Observaciones
Se colocan los días de la semana o del mes de acuerdo al periodo	Se asignara un folio a las ventas realizadas para un mejor control	Total de la venta realizada.	Colocar cuanto fue el monto abonado por el cliente a razón de la venta correspondiente.	Colocar el día en que se recibio el pago por el cliente	En este apartado colocar la diferencia entre "el total de la venta" y "total del abono a cuenta", para coocer cuanto es lo que falta por cobrarle al cada cliente.	

TOTAL DE COBROS SEMANALES O MENSUALES

\$

TOTAL DE VENTAS POR COBRAR

\$

Fuente: Elaboración propia

Los formatos anteriores (tabla 7 y 8) ayudan al empresario a tener un reporte de los ingresos que recibe de las ventas que realiza en el mes ya sean al contado o a crédito y no solo se identifica el total del ingreso, sino también si existe algún abono de las ventas que realiza a crédito, así como cuál es la diferencia por cobrar, haciendo así un pronóstico aproximado de lo que recibiría el siguiente mes o semana.

A través de la utilización de los formatos de ingresos de ventas al contado y a crédito, el objetivo principal es que el empresario pueda reconocer el resultado de las operaciones que realiza al contado para identificar el monto de las ventas que recibe en el periodo elegido en el registro, dicho monto lo puede comparar con aquellas ventas que tenga a crédito de las cuales tiene que recuperar en un periodo determinado y así disponer de ese efectivo únicamente para realizar sus actividades y solventar los gastos que se le presenten.

El tercer formato (tabla 9) está elaborado a partir de lo observado en sus documentos y platicado por el mismo empresario, poco a poco ha incrementado sus clientes, sin embargo, para retenerlos otorga una línea de crédito muy larga y algunos otros clientes que ya tiene tiempo prefiere darles una línea de crédito menor, esto ocasionando un desequilibrio en el flujo de efectivo. El empresario debe de considerar el crédito preciso y correcto por cada cliente dependiendo el monto de la venta que realice, y que no exista una discrepancia muy larga de tiempo entre uno y otro, esto con la finalidad de que su rotación de cuentas por cobrar, es decir de sus cobros sean pronto y no sea mayor a lo que el empresario tarda en pagar a sus proveedores buscando con esto una compensación entre los ingresos y gastos.

El formato es un registro de su Cartera de Clientes (tabla 9) en donde se coloca el nombre cliente, el total de su venta y el crédito otorgado, una vez ya decidido por el empresario, el formato es el siguiente:

Tabla 9. Cartera de Clientes

Cartera de Clientes					
Periodicidad:	Mensual o Semanal				
Mes:	El mes que se trate		Semana:	La semana que se trate	
Nombre del Cliente	Material Comprado	Total de la Venta	Crédito Otorgado (Días)	Numero de pagos	Observaciones
Se coloca el nombre del cliente.	Se colocará el material que ha sido adquirido por el cliente	Total de la venta realizada para poder disminuirle el numero de pagos realizados por el cliente	A valoración del empresario los días para pagar la venta que le haya otorgado.	Se colocan los pagos que ha estado realizando y la fecha en la que lo recibido el empresario	

Fuente: Elaboración propia

El resultado de este formato es que el empresario realice un análisis de los días de crédito otorgados, así como el número de pagos dados por el cliente.

El último formato (tabla 10) se estructuró debido a que el empresario no tiene un conocimiento exacto y no tiene una clasificación de sus gastos, es decir, que tenga identificados y clasificados cuáles son de manera fija y cuáles son de manera frecuente (esporádicos), es muy importante que se tengan identificados cada uno de estos gastos para programar su pago oportunamente creando un hábito al empresario de cubrir los servicios que adquiere en tiempo y forma y así mismo no generar algún recargo por atrasarse en el pago. El formato (tabla 10) muestra los conceptos de gastos fijos y esporádicos, y espacio para colocar el monto a pagar en el periodo correspondiente, semanal, quincenal o mensual o en su caso mayor a dos meses, el formato se muestra a continuación:

Tabla 10. Clasificación de gastos

Clasificación de Gastos				
Fijos	Periodicidad			Observaciones
	Semanales	Quincenales	Mensuales	
Sueldos personal operativo				
Sueldos personal administrativo				
Teléfono de oficina				
Renta				
Intereses bancarios				
Pago a capital				
Gasolina				
Esporádicos				
Agua				
Luz				
Herramientas para el área de operación				
Material de oficina				
Material de trabajo (uniformes)				
Bonos de productividad				

Fuente: Elaboración propia

Con ayuda del formato de la clasificación de sus gastos y de cuál es el monto disponible para gastar, tendrá la capacidad de programar y pagar sus gastos de forma puntual, únicamente debe contemplar lo que se registró en los formatos ya que estos le darán la pauta de la disponibilidad de su dinero. Cabe mencionar que también la finalidad de estos formatos es que el empresario deje de poner dinero de su bolsa y reconozca e identifique que el negocio se puede solventar por sí solo, si existe una organización es sus registros de ingresos y el adecuado pago de sus gastos.

La gran preocupación del empresario es que en algunos meses no podía pagar el interés del préstamo que adquirió o aun peor poder abonar a capital, el control de estos registros como se mencionó podrán aclarar la situación y que él identifique periodo con periodo de acuerdo a como haya elegido el registro cual es el recurso financieros (dinero) disponible con el que cuenta para solventar sus gastos, y de aquellos ingresos que un no ha recuperado por ventas a crédito realizar cortes que le permitan saber cuándo lo podrá cobrar y tener ya identificado en que lo va a gastar o en su caso a invertir.

Es importante que el empresario plasme políticas de cobro a sus clientes, se tome un tiempo para fijar estas reglas que le permitan gestionar con mayor control y organización sus cuentas por cobrar, para que establezca los días de cobro y venta y así evitar preocupación de que los clientes no le han pagado y por consecuente no poder abastecer su almacén, comprar algún material o pagar sus gastos.

Todos los formatos mostrados se tiene considerado la posibilidad de que no sean estrictamente utilizados de manera física es decir, que sean llenados a mano por el empresario ya que para esto se necesita llegar al negocio para vaciar o buscar la información solicitada, por ello se le propone usarlos también de forma electrónica, por ejemplo, si no se encuentra en el negocio pero necesita alguna información la pueda descargar o visualizar desde su teléfono celular o computadora portátil, y que esta información se encuentre actualizada al día o como mínimo cuente cada formato con la información necesaria para desarrollar sus actividades fuera del negocio. Sin embargo, el empresario no tiene que perder de vista la comunicación con su personal sobre todas las actividades más que nada las administrativas y operativas que son de las que requiere estar actualizado e informado.

Área Operativa

Una cuestión que es importante puntualizar es la constante rotación del personal que presenta el negocio, es decir sus empleados muestran falta de compromiso en el trabajo. Este aspecto se deriva de la falta de tiempo y supervisión por parte del empresario lo que ocasionó que las personas que contrata para trabajar en el negocio no se tomen en serio el trabajo, no cumplan con las actividades o tareas encomendadas y la consecuencia mayor es la poca producción y la demora en la entrega de los productos solicitados. El empresario comentó que él no tiene tiempo para realmente sentarse y realizar una entrevista de trabajo o al menos establecer bien el perfil, habilidades y conocimientos de la persona para contratarla.

Por ello, para cuestiones de selección y reclutamiento de personal se sugiere que formule un cuestionario de no más de 10 preguntas en las que pueda conocer los datos generales de la persona, sus intereses y aspiraciones, así como sus habilidades, capacidades y conocimientos de la actividad del negocio, ese mismo le servirá de guía para comentarle al interesado las actividades que se realizan en el negocio, cuales le tocan a él y el sueldo que se le deberá de pagar. Así mismo implementar una propuesta de bonos a los empleados por el desempeño realizado en el trabajo.

Esto se puede llevar a cabo mediante un tabulador en el que se pueda identificar la producción de abrazaderas que ha tenido cada empleado y fijar que por cada tanto producido en un mes por ejemplo, ser premiado con un bono de productividad además de su sueldo ya fijado. La finalidad de esto es crear una motivación en el empleado de realizar su trabajo con gusto y sentirse satisfecho con lo que hace, teniendo como reconocimiento un dinero extra por parte del dueño del negocio por el desempeño de su trabajo.

La capacitación es importante para mantener informados y actualizados a los empleados en cuanto a los procesos de producción, la forma en cómo realizar cada una de las actividades operativas pueden sufrir cambios, pero cambios que beneficien las operaciones de la empresa y aun mejor incrementar la producción del producto. El empresario en esta situación comentó que no tiene algún problema en brindarles capacitación a los empleados, ya que la forma en la que lo explicaba comentaba que es

muy sencilla y accesible para que se entendiera por todos, sin embargo, es conveniente que estas nuevas reglas o modificaciones a los procesos que ya estaban quedados documentados, es decir, que realice los escritos correspondientes para comprobar lo que se realiza en el área operativas, cuáles son los procesos, las actividades de cada empleado y las medidas preventivas a tomar en caso de algún accidente, esto le facilita aún más al empresario su capacitación además de fijar plazos determinados para capacitar a los empleados, así como las pruebas que sean necesarias, es decir que el empresario documente el reglamento de trabajo. Este documento debe estar a la vista del empresario y su equipo de trabajo.

Área Contable-Fiscal

En el área contable y fiscal, el empresario tiene un control más establecido, esto es porque sus cuestiones contables y fiscales no las lleva directamente él, cuenta con una asesoría que lleva a cabo estas actividades, como son la declaración de impuestos y mantenerlo al margen de las modificaciones fiscales que la Autoridad ha tenido. Esta es una gran ventaja y le ayuda bastante al empresario por la situación de que no se encuentra de tiempo completo en el negocio, sin embargo, él también debe de estar pendiente y sobre todo entender la información que su Contador le está haciendo llegar por motivo de la declaración de impuestos y emisión de comprobantes fiscales.

Se propone al empresario que cree una carpeta electrónica en donde descargue cada factura que emite por motivo de ventas y sean clasificadas en las que se pagaron efectivo y aquellas que sean por transferencia bancaria o cheque, es decir que sistematice el área contable-fiscal, para identificar cuáles son cobradas en el mismo día y de cuales el cobro está pendiente. Así mismo como otra carpeta en la que descargue todas facturas de sus gastos que únicamente deben de ser aquellos indispensables para la actividad del negocio, con el fin de conocer cuáles han sido sus ingresos efectivamente cobrados, los pendientes de cobro y los gastos desembolsados en el mes antes de ser entregados al Contador para el cálculo correspondiente.

De igual manera se le sugiere al empresario que realice ciertas reuniones periódicas en donde su Contador le muestre la situación contable-fiscal, es decir su Información Financiera analizada y explicada en la que muestre como se encuentra el negocio, el

pago de los impuestos, como es que realiza el cálculo y de una forma muy precisa le comenté a cerca de las modificaciones que realiza la autoridad en materia fiscal para estar actualizado con la nueva información y entender ciertas estrategias que el contador ha tomado en las situaciones fiscales del negocio y que todas han sido en beneficio del mismo.

Planeación Financiera

Por lo contestado por el empresario se puede apreciar que debido a que no está por completo en el negocio, no existe organización ni control que le permita llevar acabo de una manera más precisa sus actividades, no existe una planeación mes con mes en que la que pueda conocer el resultados de sus ingresos después de sus gastos, al empresario le interesa tener ganancias y le preocupa que no haya un resultado fijo en sus operaciones, que tenga que estar solventando algunas operaciones o tal vez todas.

Por ello lo primero que debe planear son sus ventas, días de venta así como las de cobro, y realizar una clasificación de todos y cada uno de los gastos que tiene en el mes, desde el más mínimo hasta el más frecuente, para tener una visión más clara de la situación diagnóstico-actual de su empresa, para realizar ciertas consideraciones en la operación de su negocio, tanto en aspectos operativos, administrativos y contables, y que poco a poco observe esas ganancias e inversiones que su negocio puede tener y lograr una estabilidad para subir al siguiente escalón que es el crecimiento y permanencia en el mercado en el que se desenvuelve su negocio.

La implementación de la planeación en las actividades que se realizan en el negocio es un paso para lograr un resultado óptimo en el su desarrollo, será esta la pauta que le permite al empresario adoptar estrategias de mejora en cada una de las actividades, cada actividad es importante en este tipo de negocio, a todas se les debe de dar la misma importancia al momento de desarrollarlas así como al momento de verificar la situación en la que se encuentra cada una y cómo influyen en el desenvolvimiento del negocio. La planeación son los pasos que debe de seguir el empresario junto con su equipo de trabajo para lograr un crecimiento, que no solo tiene que ser medido en términos financieros, si no también, en términos operativos, administrativos, crecimiento organizacional y también

aumentos de confianza, capacidades y habilidades por parte de las personas que integran el negocio.

La herramienta de la planeación financiera está enfocada a obtener resultados positivos en cuanto al manejo de las operaciones del negocio, esta herramienta contribuye a la implementación de estrategias de mejora, tal vez impacte más en el ámbito financiero, pero de este recurso financiero se pueden disponer otras estrategias para lograr un resultado de crecimiento óptimo en todas y cada una de las áreas del negocio.

5.2.2. Propuestas para la Empresa Comercial 2

Área administrativa

Dentro del área administrativa se observó deficiencia en el control de existencias de la mercancía; para esta problemática se le sugiere a la empresa la contratación un sistema de control de inventarios en el cual se pueden ingresar entradas y salidas de mercancía, ayudando este sistema a mantener un stock, es decir, llevando las cantidades mínimas y máximas de existencias de sus productos, actualmente en el mercado existen infinidad de paqueterías que hacen estas funciones integrando la facturación y otro tipo de actividades, con este sistema se ayudará no solo al área administrativa si no de igual forma al área operativa y contable-fiscal.

De igual manera se le sugiere al empresario usar los documentos proporcionados electrónicamente para que pueda llevar un mejor control dentro de sus operaciones o en su caso delegar estas tareas, como lo son, la planificación de sus compras de mercancía y los gastos que generalmente tiene y los que no suceden con mucha frecuencia, así mismo puede apoyarse del mismo formato para planificar un aproximado de sus ingresos que son sus ventas, de este modo el área administrativa podrá desempeñar mejor sus labores y tener un mejor control organizacional.

La primera parte compone los ingresos regulares en un periodo de seis meses que comprende de diciembre a mayo siendo estos mismos las ventas de la empresa clasificadas en cuatro rutas, de igual forma en este apartado se muestran los ingresos esporádicos los cuales están compuestos por ventas al público en general. Esta tabla se

pretende alimentar con la información mensual que estos rubros arrojen durante la operación del negocio.

Tabla 11. Tabla propuesta: Ingresos y Gastos, sección 1

Tabla propuesta: Ingresos y Gastos						
Ingresos regulares	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Ventas Aguascalientes	Se coloca el monto de las ventas del mes de cada una de las rutas					
Ventas San Luis Potosí						
Ventas Veracruz						
Ventas Guadalajara						
Total Ingresos regulares	Se coloca la suma por mes de las cuatro rutas					
Ingresos Esporádicos						
Venta al publico en general	se coloca la suma de las ventas al publico en general del mes correspondiente					
Total Ingresos esporádicos	Se coloca la suma del total de ingresos esporádicos del mes					
Total Ingresos	Se coloca la suma del total de ingresos regulares y la suma del total de ingresos esporádicos					

La segunda parte de la tabla (tabla 12) está conformada por los egresos regulares y los esporádicos.

Área operativa

Dentro del área operativa se observaron distintas problemáticas que se desprenden del abastecimiento de la mercancía, para ello el sistema que se sugirió en la parte del área administrativa le ayuda de igual forma a esta área ya que abasteciendo el almacén podrán dar un mejor servicio al cliente.

Otra de las propuestas para el área operativa es la implementación de capacitación al personal por parte del empresario ya que dentro de esta área el empresario es el que tiene mayor conocimiento y una vez capacitando a un empleado al cien por ciento este podrá capacitar al que sigue.

Por otro lado, el formato (tabla 11 y 12) que se entregó para la planeación de los ingresos y egresos al llevar el seguimiento del mismo ayuda al área operativa a definir la adquisición de mercancía que la empresa requiere para llevar a cabo sus actividades y funciones.

Una vez realizado el análisis de lo contestado por cada uno de los empresarios y de realizar las sugerencias de lo que se observa en el análisis, las propuestas fueron implementadas en conjunto con la documentación e información proporcionada. Estas propuestas o sugerencias fueron estructuradas a manera de que el empresario las aplique en las actividades que realiza, cada sugerencia está encaminada a las observaciones que se obtuvieron en el análisis de la entrevista, la finalidad de estas es contribuir al crecimiento de cada una de las empresas, mostrándoles de manera proyectiva cual sería el resultado de la aplicación de estas sugerencias, ya sean todas o algunas serán la base para que el empresario realice, fije o modifique estrategias que pueda adoptar de manera permanente para el desarrollo de sus actividades.

La proyección de estas sugerencias fue a través de la realización de formatos para cada empresa, adecuados para ser utilizados en las situaciones en donde la empresa tiene puntos débiles, es decir en donde el empresario tiene problemas y no tiene una herramienta que le permita visualizar mejor el procedimiento y resultado de sus actividades.

Cada uno de los formatos están basados de acuerdo a la documentación proporcionada por cada uno de los empresarios, cada formato contendrá información precisa de sus operaciones, por ejemplo, el registro de sus ingresos para conocer el total de ellos en plazo semanal o mensual, así como la clasificación de gastos, de los cuales deberán identificar si son fijos o variables, es decir, esporádicos que no son de manera constante, y determinar cuánto dinero tendrá que pagar periódicamente y cuanto de forma esporádica.

Los formatos diseñados son completamente diferentes, debido a las necesidades encontradas por cada empresario, estas fueron interpretadas con base en las sugerencias y propuestas a los empresarios de acuerdo con la entrevista, cada sugerencia va encaminada a las problemáticas que tiene o está enfrentando con el fin de proporcionarle estrategias para lograr el crecimiento de su negocio.

Área contable - fiscal

En el área contable – fiscal el empresario no manifestó problemáticas dentro de la empresa más que inconformidad con el órgano regulatorio del país y al observar la documentación se pudo comprobar que la empresa está dentro de los parámetros normativos y cumple al día sus obligaciones fiscales ya que no se encontró ningún adeudo de ningún tipo de impuesto y para continuar cumpliendo con dichas obligaciones se agregó en la tabla dentro de los egresos regulares un renglón llamado impuestos en los cuales se deberá planificar mes con mes este importe.

De esta forma se sugiere el formato propuesto (tabla 11 y 12) para apoyo del área, ya que al planificar todas sus operaciones también se planifica el impacto que las mismas tienen en el momento de pagar impuestos, de esta forma la empresa seguirá cumpliendo con sus obligaciones fiscales de manera responsable.

Para apreciar de una forma precisa y concreta cada una de las propuestas sugeridas a cada empresa, se diseñó la tabla 13:

Tabla 13. Presentación de propuestas y/o sugerencias

ÁREA	EMPRESA COMERCIAL 1	EMPRESA COMERCIAL 2
Administrativa	<p>Agenda con prioridades (actividades fechadas).</p> <p>Identificación de sus actividades como empresario y reconocer sus responsabilidades.</p> <p>Contratación de una persona para realizar las actividades del área administrativa.</p> <p>Utilización de formatos para registro de ventas.</p>	<p>Contratación o compra de un sistema de control de inventarios, para el control de mercancías, manteniendo un stock de los productos.</p> <p>Planeación de compras a través del sistema de inventarios.</p> <p>Uso de formatos sugeridos.</p>
Operativa	<p>Realizar un perfil de puesto para reclutar al personal.</p> <p>Capacitación periódica al personal, fijar medidas preventivas y manuales de procedimiento de cada actividad.</p>	<p>Capacitación periódica al personal, fijar medidas preventivas y manuales para realizar cada actividad.</p> <p>Utilización de formato “planeación de ingresos y gastos”, conocer de manera anticipada el material faltante y la adquisición sea más eficiente.</p>
Contable Fiscal	<p>Creación de una carpeta electrónica, donde se descarguen los archivos PDF y XML de facturas emitidas y recibidas.</p> <p>Reuniones periódicas con su contador del empresario, para</p>	<p>Apoyo de formato de ingresos y egresos, para reportar los datos correctos al Servicio de Administración Tributaria (SAT)</p>

	conocer la situación contable-fiscal actual.	
Planeación Financiera	Planeación de días de venta, de cobro y de adquisición de mercancías. Clasificación de gastos fijos y esporádicos, determinar la fecha de pago de cada uno.	Uso de formatos y reportes periódicos. Análisis y evaluación del impacto de los formatos y estrategias implementadas.

Fuente: Elaboración propia

5.3. Etapa 3: Control

En esta etapa se entregaron los formatos a cada uno de los empresarios, para que iniciaran a utilizarlos y que determinaran si eran útiles en cada una de sus actividades.

Antes que nada, se les explicó la finalidad de los formatos y cuál es el resultado que se quería lograr, cada uno de ellos fueron llenados con la información actual de las empresas, el empresario le dio la utilidad cuando lo requirió y valoró si cubre sus necesidades y si en realidad son útiles para las actividades que realiza. Se dejó que ellos los utilizaran por un tiempo de 4 meses para que pudieran observar si hubo mejoras o si existen consideraciones de cambio en los formatos. Algo muy importante es que no se tiene que perder de vista sus observaciones y comentarios en cuanto a los formatos ya que con base en ellos se les darán las mejores sugerencias y estrategias a implementar en su empresa para lograr el crecimiento que se han propuesto.

Una vez utilizados los formatos por el tiempo estipulado se realizaron las mejoras en los casos en que fue necesario, y si es que no las hubo, únicamente se realizó una comparación de lo entregado con datos históricos a lo realmente trabajado por lo empresarios, con la finalidad de observar la utilidad que le dio al formato, analizar sus mejoras que ha tenido con la aplicación de los formatos y de la herramienta financiera (planeación financiera) o si aún siguen en la misma situación y porque es que no se notó cambio alguno.

Esta tercera etapa fue más exigente que las anteriores, ya que con base en ella se le dio seguimiento a las estrategias que adoptó el empresario, las mejoras que tuvo, modificaciones a sus actividades y que su proyección a futuro de su empresa poco a poco este más clara y reconozca lo que necesita para lograrlo.

5.3.1. Resultados obtenidos de la Empresa comercial 1

A través de la siguiente tabla se presentan los resultados obtenidos de forma concreta en la etapa de control de la Empresa Comercial 1.

Tabla 14. Resultados obtenidos de la aplicación de propuestas y/o sugerencias

CONCEPTO	PROBLEMÁTICA	PROPUESTA	RESULTADO (CRECIMIENTO)
Área Administrativa	<p>Tiempo insuficiente para atender asuntos de esta área</p> <p>Falta de control y organización en las actividades que realiza</p> <p>Labora en otra empresa como empleado además de desempeñar sus funciones como dueño de este negocio.</p>	<p>Agenda con prioridades, estipulando el tiempo otorgado a cada actividad</p> <p>Identificación y desarrollo de sus actividades como empresario</p> <p>Delegación de responsabilidades y estipulación de bonos a sus empleados siendo esto un motor de motivación, o en su caso la contratación de una persona para el apoyo de actividades administrativas</p>	<p>Existió la contratación de una persona (familiar) para el apoyo de actividades administrativas, así como la delegación de funciones y actividades específicas al personal con el que ya contaba. El negocio se encontraba estable y organizado con estas estrategias a pesar de que el empresario no se estuviese en el negocio, ya que las actividades se desarrollaron bajo un esquema diferente de trabajo.</p>
Área Operativa	<p>No existe una supervisión constante hacia su</p>	<p>Realizar un perfil de puesto para la selección del su</p>	<p>De lo poco de se pudo observar dentro del resultado en esta área fue que el</p>

	<p>personal</p> <p>Falta de Capacitación</p> <p>Falta de motivación</p> <p>Rotación constante de su personal contratado</p>	<p>personal</p> <p>Capacitación periódica, así como establecer estrategias de motivación a sus empleados y fijar remuneraciones por la productividad desempeñada dentro del negocio.</p>	<p>empresario continuo con el personal que ya tenía lo único adicional fue una persona más para el área administrativa, sin embargo, la carga de trabajo fue de cierta manera equitativa para cada integrante del negocio, pero no se observó una tabulación o intención de otorgar la remuneración que le pudo corresponder a cada empleado ni al mismo empresario.</p>
<p>Área Contable-Fiscal</p>	<p>Desconocimiento de temas fiscales, creando confusión con las nuevas disposiciones.</p> <p>Falta de organización en el resguardo de la información de los comprobantes fiscales</p>	<p>Creación de carpetas electrónicas para recopilar la información de sus comprobantes fiscales de forma periódica y ordenada</p> <p>Reuniones periódicas con su contador</p>	<p>Se observó una mejoría en el control de sus comprobantes, ya que mostró la creación de carpetas en donde identificó cuales había emitido y cuales había recibido y aún mejor lo ordenó por meses. Esto le permitió tener la información ordenada y con la facilidad de acceso a ella cuando le fuese necesario.</p>
<p>Planeación Financiera</p>	<p>No se encuentra al 100% en negocio para planear sus actividades</p>	<p>Establecimiento de días de cobro, días de ventas y fijar fechas y tiempo en el que se debe realizar el</p>	<p>El resultado obtenido en esta área no fue el esperado, la principal razón fue la falta del tiempo por parte del empresario para adoptar las</p>

	<p>Carece de planeación administrativa, operativa y financiera</p>	<p>abastecimiento del almacén</p> <p>Contar con una clasificación de sus gastos y reconocer el periodo de pago en el que se deben de realizar</p>	<p>herramientas que se le proporcionaron (los formatos entregados) y además de que llego un punto en el que él no mostraba interés por un cambio e incluso marco lograr su crecimiento en cuestiones de extensión de mercados y organización de registros de sus operaciones con sus propias estrategias</p>
--	--	---	--

Fuente: Elaboración propia

A continuación, de manera detallada se explican los resultados obtenidos en cada área mencionada.

Área Administrativa

El mayor problema detectado en esta área fue que el empresario no se encontraba de tiempo completo en el negocio, ya que cuenta con un empleo, en el cual se desarrolla como empleado y no le permite tener tiempo para organizar todas las actividades del negocio. Por ello, el empresario realizó una agenda en la cual redactó todas las prioridades y actividades más importantes que tenía que realizar dentro del negocio, como le fue propuesto, esto permitiéndole tener tiempo suficiente para abordar con mayor frecuencia cada actividad que desarrolla él y sus empleados.

Durante la etapa de análisis y diagnóstico se detectó que el empresario realiza todas las actividades del negocio, olvidándose de que él solo es el encargado y funge como supervisor y que cuenta con trabajadores que también realizan otras actividades, por ello se le propuso que delegara responsabilidades a cada empleado, incluso las de él, o en su caso realizar la contratación de una persona para que lo apoyará en las cuestiones administrativas. Esto funcionó las primeras semanas, en ese tiempo el empresario no se encontró en el negocio y delegó ciertas responsabilidades, incluso realizó la contratación

que se le sugirió, siendo esta persona quien revisara cuestiones administrativas y estuviera pendiente de las actividades de los trabajadores.

Las actividades administrativas que desarrollaba esta nueva integrante del negocio estaban relacionadas con las ventas y los cobros, así como los pagos de los servicios y de algunos de proveedores.

Una vez realizado el diagnóstico se le recomendaron al empresario formatos, los cuales fueron entregados en enero 2018, para ser utilizados desde ese mes hasta mayo de 2018. Estos formatos se propusieron con la intención de proporcionarle al empresario herramientas y que con base en estos formatos se le facilitara el registro de sus operaciones y análisis de los resultados obtenidos en un periodo determinado y evaluar el crecimiento de su negocio. Los primeros formatos fueron aquellos que le permitieron observar la liquidez de sus ventas, observar y evaluar el control que tiene en conceder ventas al contado y ventas a crédito, así como analizar su cartera de clientes y el crédito otorgado a cada uno. El último formato fue el de la clasificación de sus gastos en cual reconoció la fecha de pago de cada uno y la frecuencia con la que se realizan, clasificándolos en fijos y esporádicos para realizar sus pagos de manera puntual y correcta.

Al analizar los resultados de las propuestas que se le dieron al empresario para su implementación con apoyo de cada uno de los formatos, se pudo observar que si delegó responsabilidades y así mismo realizó la contratación de una persona para que lo apoyara en las actividades administrativas y él tuviera tiempo y espacio para realizar sus actividades como Gerente y fungir como supervisor de las demás áreas.

Por ello, con esta nueva persona que contrató, se dejaron y explicaron los formatos propuestos mencionados anteriormente, con la finalidad de que pasara el aviso al empresario y en conjunto trabajaran en llenarlos y darles seguimiento, dejándole en claro que en cualquier momento se podía comunicar si llegara a tener alguna duda de cómo funcionaba cada formato o si necesitaba que se le volviera a explicar.

En el mes de marzo se quiso realizar la primera visita después de la entrega de los formatos para platicar con el empresario o en su caso con la persona que se platicó la primera vez, para conocer como le habían estado funcionando cada formato y qué

hallazgos había descubierto en ese tiempo. No fue fácil coincidir con el empresario, ni con la persona encargada del área administrativa, ya que ambos argumentaban que no tenían tiempo o que estaban revisando cuestiones de trabajo. Con esto se pudo notar que a pesar de haber contratado a alguien para el apoyo en el área administrativa y quedara al frente del negocio cuando el empresario no se encontrara, funcionó las primeras semanas, ya que después tanto el empresario como la nueva persona contratada revisaban juntos cuestiones administrativas, operativas, salían de viaje, en fin, se olvidaron de volver a delegar responsabilidades.

La finalidad de la propuesta de que contratara a una persona para el área administrativa fue para que ella se quedara en el negocio, atendiera asuntos internos tanto con los clientes como con los proveedores y que el empresario únicamente se dedicara a revisar su trabajo y hacer las salidas correspondientes para la captación de clientes y nuevas relaciones de negocios, pero no fue así, ambos realizaban las mismas actividades cayendo en la misma situación en la que en encontraban en un inicio.

Por esa razón nunca se pudo tener una comunicación frecuente con ninguno de ellos, debido a que no estaban y como la nueva persona que contrató fue un familiar tampoco se encontraba todo el tiempo en el negocio por cuestiones personales. Esto impidió que la evaluación del uso que le dio el empresario a los formatos no fuera realizada, ya que en el último mensaje en mayo, su asistente comentó que no habían tenido tiempo para llenarlos porque no se encontraba ella a diario en el negocio, y que el empresario le comentó que eran muchos formatos y mucho trabajo estar llenando cada uno, y que desde la fecha en que se entregaron no habían realizado el llenado correcto debido a que atendían otras cuestiones y no iban al día con los formatos.

Después de lo anterior únicamente fueron mensajes con la persona que había contratado, pero en ninguno se obtuvo oportunidad de verlo y volver a platicar, y que como se mencionó ni él ni su asistente tenían tiempo para revisar estas cuestiones.

Área Operativa

Para el área operativa las propuestas sugeridas al empresario fueron referente a la constante rotación de su personal, el argumentó en la etapa de diagnóstico que las personas que contrataba no permanecían mucho tiempo en el negocio y él creía que era porque tal vez el pago no era suficiente, así mismo, reconoció que no realizaba correctamente la selección de su personal.

Por ello, para cuestiones de selección y reclutamiento de personal se le sugirió que formulara un cuestionario de no más de 10 preguntas en las que pudiera conocer los datos generales de la persona, sus intereses y aspiraciones, así como sus habilidades y capacidades, y de igual forma realizar capacitaciones a su personal para mantenerlos actualizados en cuanto a los procesos del trabajo y mantenerlos informados sobre algún cambio en el proceso y prevenir accidentes que pudieran existir, teniendo como sustento la elaboración de manuales de procedimientos a los cuales todos los miembros del negocio tuvieran acceso.

Las propuestas del área operativa que se le sugirieron al empresario no pudieron ser evaluadas y no se recibió alguna corrección por parte del él, ya que no se pudo contactar de forma personal, lo único que se obtuvo fue una visita en la etapa de diagnóstico en donde se conocieron sus instalaciones y se platicó un poco sobre las actividades que realizaban los trabajadores en el área operativa.

Área Contable- Fiscal

Otra de las propuestas que fueron tomadas en cuenta por el empresario y su nueva asistente fue la de tener organizados sus comprobantes fiscales, es decir sus facturas. Organizaron en carpetas digitales las facturas emitidas por parte del negocio y las recibidas por compras de materiales y de sus proveedores, creando un informe de quienes son los clientes a los que les facturan y comparando los ingresos obtenidos y los gastos realizados. El resultado de esto fue que el empresario pudo tener una mejor organización de estos comprobantes e identificar cuantas son las facturas que emite a sus clientes al mes, tener un importe aproximando de lo pagado a sus proveedores a través de la organización de estos comprobantes, y también reconocer cuales gastos son los que factura frecuentemente y cuáles de forma esporádica.

Las propuestas del área contable fiscal fueron evaluadas a través de mensajes en donde se le preguntaba a la asistente administrativa sobre estas cuestiones y las estaban llevando a cabo, a lo que contestó lo antes mencionado, ya que no se pudo contactar de forma presencial al empresario.

Planeación Financiera

La falta de interés por parte del empresario de conocer y aplicar nuevas herramientas que le permitan llevar una mejor organización y control de sus operaciones y lograr el crecimiento de su negocio logrando mejor posición en el mercado en el que se desenvuelve fue demostrada en esta etapa, en donde lo único que le interesa es el día a día de su negocio y no tomarse el tiempo y espacio de planear sus actividades y definir las prioridades de su negocio. Se le proporcionaron las herramientas y propuestas que podía implementar y sobre todo y lo más valioso en esta investigación, su opinión de conocer si el uso de estas sería buenas o benéficas para él y su negocio; o si se necesitaban adecuar para una mejor aplicación, logrando una comparación entre antes de la aplicación de la herramienta de la planeación financiera y después de aplicarla. Y con ello analizar cuáles eran las fallas que tenía y cuál era la mejor decisión para mejorarlas en ámbitos administrativos, operativos y contables-fiscales, y así fijar las rutas de acción que tomaría para lograr el crecimiento del negocio tanto interno como externo.

Para la Empresa Comercial 1 se puede concluir esta etapa en que el empresario prefiere usar sus propias estrategias y formatos, no está interesado en conocer la opinión de otras personas de cómo es que se ve su negocio y en que podría mejorar, así como tampoco implementar herramientas financieras que le permitan lograr el crecimiento. En esta etapa también influyó el tiempo en que se fueron utilizados los formatos y el tiempo que el empresario dedicó a entenderlo y realizar su llenado o en su caso trasladarlos de forma electrónica, aunque el crecimiento se notó a corto plazo y en pocas situaciones de las áreas de trabajo, el tiempo fue el determinante en los resultados

5.3.2. Resultados obtenidos de la Empresa comercial 2

Para la empresa comercial 2 se recopiló información histórica del periodo diciembre 2016 a mayo de 2017 extraída de las operaciones realizadas y sus comprobantes. Ejemplo de los comprobantes analizados fueron facturas de compras, ventas, gastos y los estados de cuenta bancarios, para determinar el comportamiento del año siguiente, tomando en cuenta los mismos meses (diciembre 2017 a mayo 2018), en cuanto al volumen compras, ventas y gastos programados, respectivamente.

A través de la siguiente tabla se presentan los resultados obtenidos de forma concreta en la etapa de control de la Empresa Comercial 2.

Tabla 15. Resultados obtenidos de la aplicación de propuestas y/o sugerencias

CONCEPTO	PROBLEMÁTICA	PROPUESTA	RESULTADO (CRECIMIENTO)
Área administrativa	No hay seguimiento en la cobranza al cliente. No hay un control sistematizado de inventario.	Hacer llamada de cobro al cliente. Invertir en un sistema de control de inventarios. Uso de formatos sugeridos.	Se realizaron las llamadas a los clientes para cobro. Adquisición de sistema de control de inventarios, aprovechándose al máximo los beneficios brindados. Se usaron los formatos sugeridos para la planeación de compras.
Área operativa	Comunicación empresario-empleado. Compromiso por	Tener plática de identidad organizacional. Negociar tiempos	El empresario se tomó tiempo para platicar con su equipo de trabajo haciéndoles saber que son parte de la empresa

	<p>parte de empleados.</p> <p>Falta de capacitación.</p>	<p>con los empleados.</p> <p>Capacitación periódica al personal.</p>	<p>y lo importante que son en ella.</p> <p>Se capacitó al personal parcialmente en los tiempos extra que el empresario tenía.</p> <p>Con el sistema de inventarios el almacén se encuentra mayormente abastecido.</p>
Área contable-fiscal	<p>Desconocimiento de temas fiscales por parte del empresario.</p>	<p>Apoyarse en la persona encargada del área para estar actualizado.</p>	<p>Ya existe una persona encargada de esta área la cual mantiene comunicación con el empresario de todo lo que debe saber.</p>
Planeación Financiera	<p>Falta de tiempo para planear por parte del empresario.</p> <p>No tiene personal para esta área.</p>	<p>Uso de formatos sugeridos para el análisis y evaluación del impacto de estos.</p>	<p>Se implementaron los formatos que permitieron planear ingresos y egresos dentro de la empresa.</p> <p>La persona del área contable-fiscal se encarga de la planeación.</p>

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presentan los resultados detallados de las propuestas y recomendaciones que se le dieron al empresario para su implementación, dentro de las áreas mencionadas.

Área administrativa

El empresario adquirió un sistema de control de inventarios e implementó un punto de venta que consiste en un sistema organizador de compras y ventas, que ayuda a generar reportes de inventarios, compras y ventas generales. En conjunto este sistema de inventarios y las tablas propuestas se implementaron para proyectar los ingresos y egresos de los próximos meses (ver tabla 11 de ingresos y gastos sección 1 y tabla 12 de ingresos y gastos sección 2) y mediante la tabla histórica proporcionada se guío el encargado del área administrativa para la proyección de estos.

Para el control de las cuentas por cobrar se sugiere que por parte del encargado administrativo revisar las cuentas de los clientes que se encuentran vencidas y hacer una llamada telefónica al encargado de pagos para reportar la cuenta vencida.

Al implementar el punto de venta dentro del inventario se predeterminaron estándares de existencias de mercancía, lo que ayudó al administrador para saber cuántas piezas debería pedir en cada orden de compra, de este modo se resolvió el inconveniente que el empresario destacaba *“no hay quien tome la decisión para pedir mercancía”*.

Al analizar las tablas propuestas se observa un incremento del total de los ingresos en 4 de los 6 meses estudiados, esto se debió a la atención que se le dio a la cobranza de los clientes, ahora el encargado del área administrativa cada semana debe revisar cuales son los clientes con cuentas vencidas y una vez identificados se realiza una llamada de cobro.

Así mismo se implementaron tres formatos extras para dar formalidad a la devolución de mercancía con el proveedor (tabla 16) ya que, se tenía el problema o diferencias de unidades en el conteo al realizar el inventario, debido a que la causa en algunas ocasiones era la devolución de mercancía no registrada. De igual forma se elaboró el formato de ingreso de mercancía por devolución por parte del cliente (tabla 17), ayudando a la misma problemática del conteo de inventario. Por otro lado se elaboró el tercer formato para la petición de mercancía al proveedor (tabla 18) y de esta manera llevar un

registro de lo que ya se había solicitado. Los nuevos formatos implementados son los siguientes.

Tabla 16. Nota de devolución al proveedor

NOTA DE DEVOLUCIÓN AL PROVEEDOR				FECHA	
PROVEEDOR					
FACTURA			ENTREGADO A		
CANTIDAD	# PARTE	DESCRIPCIÓN	COSTO	IMPORTE	
			SUBTOTAL		
RECIBÍ MERCANCIA			ENTREGÓ		IVA
					TOTAL

Fuente: Elaboración propia

Al realizar todo lo anterior en conjunto el área administrativa se fortaleció en la mayoría de sus debilidades existentes, haciendo eficientes las actividades desarrolladas y a la misma vez llevando una retroalimentación con las áreas operativa y contable-fiscal.

Área operativa

Para el área operativa el implementar un sistema que llevara el control del inventario ayudó significativamente a saber las existencias de la mercancía en tiempo real, permitiendo identificar cuántas piezas se deben adquirir y así tener abastecido el almacén. Para el área operativa al implementar el tercer formato (petición de mercancía al proveedor, tabla 18) ayudó a tener el registro en físico para solicitarla y de igual manera se eligió un día de la semana para que el almacenista se pusiera en contacto con el administrador y le hiciera saber los faltantes que él había identificado para complementar la orden de compra.

Dentro del área operativa, es decir, con sus empleados realizó una plática de identidad organizacional en donde les hizo saber a los empleados lo importante que es su participación dentro de la empresa y recordarles lo importante que son las acciones que hacen o dejan de hacer junto con sus consecuencias.

La propuesta de capacitación que se le dio al empresario no por completo se abordó ya que el empresario no tiene disponibilidad de horarios lo cual afecta en este sentido, es por ello que se le recomienda hacer un manual de procesos y procedimientos en el cual se expliquen las actividades a desarrollar en el parte operativa; al implementar este manual elaborado por el mismo empresario en conjunto con el administrador ayudará a que en cualquier momento que su personal operativo tenga alguna cuestión inmediatamente acudan al manual de procesos y procedimientos para saber cómo se desarrolla tal actividad.

Abordando la propuesta de planeación para adquirir mercancía sí se realizó y además en conjunto con los nuevos formatos que se propusieron dentro del periodo de estudio, se aprecia que se ha fortalecido el área operativa con el sistema adquirido y la determinación del día semanal para retroalimentar todos los faltantes.

Área contable-fiscal

Al comparar la tabla 19 histórica (diciembre 2016 a mayo 2017) con la que se fue elaborando (tabla 20, diciembre 2017 a mayo 2018), dentro de la parte de ingresos se obtuvo en la mayoría de los meses un crecimiento solo en diciembre existe un decremento significativo ya que el empresario no visitó una de sus rutas (Aguascalientes) y de igual forma pasó con el mes de Enero ya que se retrasaron los cobros hacia los clientes; de esta forma al tener este decremento se procedió hacer llamadas a los clientes para la recuperación de ingresos los cuales se ven reflejados en los cuatro meses siguientes como se aprecia en la tabla 21 la cual refleja las diferencias entre ambos periodos respectivamente.

Tabla 19. Ingresos correspondientes al periodo 2016-2017

Ingresos correspondientes al periodo 2016-2017						
Información 2016-2017						
Ingresos regulares	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Ventas Aguascalientes	\$125,289.59	\$75,398.67	\$65,689.16	\$62,394.57	\$78,883.18	\$47,689.22
Ventas San Luis Potosí	\$35,289.78	\$52,222.52	\$57,894.10	\$36,238.56	\$59,503.88	\$46,038.80
Ventas Veracruz	\$8,935.87	\$10,765.43	\$13,724.20	\$44,186.32	\$35,860.87	\$34,259.85
Ventas Guadalajara	\$46,466.20	\$34,745.98	\$17,795.80	\$50,780.44	\$59,367.88	\$60,465.96
Total Ingresos regulares	\$215,981.44	\$173,132.60	\$155,103.26	\$193,599.89	\$233,615.81	\$188,453.83
Ingresos Esporádicos						
Venta al publico en general	\$1,531.20	\$0.00	\$3,828.00	\$3,062.40	\$4,872.00	\$10,944.60
Total Ingresos esporádicos	\$1,531.20	\$0.00	\$3,828.00	\$3,062.40	\$4,872.00	\$10,944.60
Total Ingresos	\$217,512.64	\$173,132.60	\$158,931.26	\$196,662.29	\$238,487.81	\$199,398.43

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20. Ingresos correspondientes al periodo 2017-2018

Ingresos correspondientes al periodo 2017-2018						
Información 2017-2018						
Ingresos regulares	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Ventas Aguascalientes	\$16,679.74	\$60,413.96	\$79,798.72	\$82,689.42	\$97,490.80	\$68,494.52
Ventas San Luis Potosí	\$59,362.28	\$19,502.22	\$77,824.40	\$69,626.68	\$85,289.04	\$129,609.12
Ventas Veracruz	\$2,934.80	\$9,227.80	\$15,952.32	\$2,695.84	\$12,481.60	\$13,478.04
Ventas Guadalajara	\$36,497.08	\$63,115.34	\$39,704.98	\$66,512.37	\$43,998.92	\$29,854.34
Total Ingresos regulares	\$115,473.90	\$152,259.32	\$213,280.42	\$221,524.31	\$239,260.36	\$241,436.02
Ingresos Esporádicos						
Venta al publico en general	\$47,824.20	\$39,309.40	\$1,585.62	\$23,793.20	\$28,535.91	\$35,225.60
Total Ingresos esporádicos	\$47,824.20	\$39,309.40	\$1,585.62	\$23,793.20	\$28,535.91	\$35,225.60
Total Ingresos	\$163,298.10	\$191,568.72	\$214,866.04	\$245,317.51	\$267,796.27	\$276,661.62

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21. Diferencias entre ingresos correspondientes a los periodos 2016-2017 y 2017-2018

Diferencias entre ingresos correspondientes a los periodos 2016-2017 y 2017-2018						
Ingresos regulares	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Ventas Aguascalientes	\$108,609.85	\$14,984.71	-\$14,109.56	-\$20,294.85	-\$18,607.62	-\$20,805.30
Ventas San Luis Potosí	-\$24,072.50	\$32,720.30	-\$19,930.30	-\$33,388.12	-\$25,785.16	-\$83,570.32
Ventas Veracruz	\$6,001.07	\$1,537.63	-\$2,228.12	\$41,490.48	\$23,379.27	\$20,781.81
Ventas Guadalajara	\$9,969.12	-\$28,369.36	-\$21,909.18	-\$15,731.93	\$15,368.96	\$30,611.62
Total Ingresos regulares	\$100,507.54	\$20,873.28	-\$58,177.16	-\$27,924.42	-\$5,644.55	-\$52,982.19
Ingresos Esporádicos						
Venta al publico en general	-\$46,293.00	-\$39,309.40	\$2,242.38	-\$20,730.80	-\$23,663.91	-\$24,281.00
Total Ingresos esporádicos	-\$46,293.00	-\$39,309.40	\$2,242.38	-\$20,730.80	-\$23,663.91	-\$24,281.00
Total Ingresos	\$54,214.54	-\$18,436.12	-\$55,934.78	-\$48,655.22	-\$29,308.46	-\$77,263.19

Fuente: Elaboración propia

En la parte del total de egresos de las tablas propuestas se reflejó que en cuatro de los seis meses de estudio aumentó este rubro debido a que la mayor parte de los ingresos se invirtió en la compra de mercancía sin dejar de lado todos los gastos ni compromisos que la empresa tiene, de tal forma que en todos los meses hubo una sobranje o ganancia resultante, pero al compararla con el histórico la mitad de los meses resultaron con un incremento en este rubro como se puede apreciar en las tablas 22, 23 y 24.

Tabla 22. Egresos correspondientes al periodo 2016-2017

Egresos regulares Históricos						
Compra de mercancía	\$135,535.76	\$124,007.87	\$85,920.04	\$110,801.09	\$129,068.84	\$118,088.10
Sueldos	\$32,000.00	\$8,500.00	\$8,500.00	\$8,500.00	\$8,500.00	\$8,500.00
Luz	\$150.00	\$0.00	\$150.00	\$0.00	\$150.00	\$0.00
Teléfono Telmex	\$599.00	\$599.00	\$599.00	\$599.00	\$599.00	\$599.00
Teléfono Telcel	\$599.00	\$599.00	\$599.00	\$599.00	\$599.00	\$599.00
Peajes	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00
Gasolina	\$8,400.00	\$8,500.00	\$11,600.00	\$12,350.00	\$12,250.00	\$11,600.00
Hospedaje	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,308.00	\$1,100.00	\$1,000.00	\$1,000.00
Comidas	\$2,400.00	\$2,400.00	\$2,400.00	\$2,400.00	\$2,400.00	\$2,400.00
Crédito	\$8,500.00	\$8,500.00	\$8,500.00	\$8,500.00	\$8,500.00	\$8,500.00
Impuestos	\$3,000.00	\$1,701.00	\$3,000.00	\$3,500.00	\$1,851.00	\$3,000.00
Descuentos por pronto pago	\$4,019.34	\$3,981.82	\$2,591.91	\$3,797.54	\$2,239.33	\$3,502.51
Paquetería	\$681.52	\$0.00	\$0.00	\$280.42	\$0.00	\$0.00
Gastos administrativos y ventas	\$2,010.00	\$0.00	\$0.00	\$235.36	\$0.00	\$0.00
Total de egresos regulares	\$200,894.62	\$161,788.69	\$127,167.95	\$154,662.41	\$169,157.17	\$159,788.61
Egresos Esporádicos						
Pintura	\$0.00	\$60.00	\$0.00	\$60.00	\$0.00	\$60.00
Papelería	\$0.00	\$5,802.01	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Compra de mercancía esporádica	\$0.00	\$0.00	\$2,500.00	\$3,000.00	\$2,500.00	\$3,000.00
Productos de limpieza	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00
Solventes	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00
Mantenimiento de automóvil	\$1,200.00	\$0.00	\$0.00	\$1,200.00	\$0.00	\$0.00
Tenencias	\$0.00	\$0.00	\$1,060.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Verificaciones	\$0.00	\$1,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Consumibles	\$3,000.00	\$0.00	\$0.00	\$3,000.00	\$0.00	\$0.00
Ferretería	\$447.69	\$0.00	\$0.00	\$81.20	\$0.00	\$0.00
Otros gastos	\$6,868.19	\$1,155.90	\$7,724.34	\$6,636.52	\$5,500.00	\$4,600.00
Total de egresos esporádicos	\$11,815.88	\$3,000.00	\$11,584.34	\$14,277.72	\$8,300.00	\$7,960.00
Total de egresos	\$212,710.50	\$164,788.69	\$138,752.29	\$168,940.13	\$177,457.17	\$167,748.61
Faltante o sobrante	\$4,802.14	\$8,343.91	\$20,178.97	\$27,722.16	\$61,030.64	\$31,649.82

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23. Egresos correspondientes al periodo 2017-2018

Egresos regulares actualizados						
Compra de mercancía	\$75,505.70	\$122,439.93	\$124,326.06	\$165,507.19	\$172,527.21	\$199,577.33
Sueldos	\$42,000.00	\$18,400.00	\$18,400.00	\$18,400.00	\$18,400.00	\$18,400.00
Luz	\$150.00	\$0.00	\$150.00	\$0.00	\$150.00	\$0.00
Teléfono Telmex	\$599.00	\$599.00	\$599.00	\$599.00	\$599.00	\$599.00
Teléfono Telcel	\$599.00	\$599.00	\$586.00	\$565.00	\$563.00	\$572.00
Peajes	\$2,000.00	\$2,038.00	\$2,215.00	\$2,461.00	\$1,366.00	\$2,640.01
Gasolina	\$1,347.00	\$9,209.83	\$8,753.21	\$12,383.47	\$10,437.92	\$12,947.18
Hospedaje	\$280.00	\$960.00	\$1,357.00	\$1,658.00	\$970.00	\$2,144.00
Comidas	\$2,609.55	\$2,300.00	\$2,000.00	\$2,160.00	\$2,300.00	\$3,022.60
Crédito	\$8,513.47	\$8,419.45	\$8,445.30	\$8,443.43	\$8,440.35	\$8,444.89
Impuestos	\$4,847.00	\$2,774.00	\$3,764.00	\$8,582.00	\$5,735.00	\$0.00
Descuentos por pronto pago	\$5,890.69	\$3,397.00	\$3,235.76	\$1,377.37	\$8,404.21	\$2,542.78
Paquetería	\$512.09	\$373.65	\$0.00	\$615.51	\$906.76	\$824.64
Gastos administrativos y ventas	\$0.00	\$150.00	\$0.00	\$150.00	\$0.00	\$150.00
Total de egresos regulares	\$144,853.50	\$171,659.86	\$173,831.33	\$222,901.97	\$230,799.45	\$251,864.43
Egresos Esporádicos						
Pintura	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$50.00	\$0.00	\$0.00
Papelería	\$289.00	\$1,025.58	\$0.00	\$0.00	\$1,000.00	\$0.00
Compra de mercancía esporádica	\$10,403.77	\$3,207.48	\$2,174.86	\$2,520.00	\$380.00	\$2,373.36
Productos de limpieza	\$0.00	\$80.00	\$0.00	\$80.00	\$0.00	\$80.00
Solventes	\$0.00	\$50.00	\$0.00	\$50.00	\$0.00	\$0.00
Mantenimiento de automóvil	\$0.00	\$0.00	\$900.00	\$500.00	\$400.00	\$1,000.00
Tenencias	\$0.00	\$1,058.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Verificaciones	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$356.00	\$356.00
Consumibles	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$150.00	\$0.00
Ferretería	\$0.00	\$20.00	\$0.00	\$50.00	\$0.00	\$0.00
Otros gastos	\$0.00	\$0.00	\$2,730.53	\$1,395.49	\$2,800.00	\$458.00
Total de egresos esporádicos	\$10,692.77	\$5,441.06	\$5,805.39	\$4,645.49	\$5,086.00	\$4,267.36
Total de egresos	\$155,546.27	\$177,100.92	\$179,636.72	\$227,547.46	\$235,885.45	\$256,131.79
Faltante o sobrante	\$7,751.83	\$14,467.80	\$35,229.32	\$17,770.05	\$31,910.82	\$20,529.83

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24. Diferencias entre los egresos correspondientes al periodo 2016-2017 y 2017-2018

Egresos regulares actualizados						
Compra de mercancía	\$60,030.06	\$1,567.94	-\$38,406.02	-\$54,706.10	-\$43,458.37	-\$81,489.23
Sueldos	-\$10,000.00	-\$9,900.00	-\$9,900.00	-\$9,900.00	-\$9,900.00	-\$9,900.00
Luz	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Teléfono Telmex	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Teléfono Telcel	\$0.00	\$0.00	\$13.00	\$34.00	\$36.00	\$27.00
Peajes	\$0.00	-\$38.00	-\$215.00	-\$461.00	\$634.00	-\$640.01
Gasolina	\$7,053.00	-\$709.83	\$2,846.79	-\$33.47	\$1,812.08	-\$1,347.18
Hospedaje	\$720.00	\$40.00	-\$49.00	-\$558.00	\$30.00	-\$1,144.00
Comidas	-\$209.55	\$100.00	\$400.00	\$240.00	\$100.00	-\$622.60
Crédito	-\$13.47	\$80.55	\$54.70	\$56.57	\$59.65	\$55.11
Impuestos	-\$1,847.00	-\$1,073.00	-\$764.00	-\$5,082.00	-\$3,884.00	\$3,000.00
Descuentos por pronto pago	-\$1,871.35	\$584.82	-\$643.85	\$2,420.17	-\$6,164.88	\$959.73
Paquetería	\$169.43	-\$373.65	\$0.00	-\$335.09	-\$906.76	-\$824.64
Gastos administrativos y ventas	\$2,010.00	-\$150.00	\$0.00	\$85.36	\$0.00	-\$150.00
Total de egresos regulares	\$56,041.12	-\$9,871.17	-\$46,663.38	-\$68,239.56	-\$61,642.28	-\$92,075.82
Egresos Esporádicos						
Pintura	\$0.00	\$60.00	\$0.00	\$10.00	\$0.00	\$60.00
Papelería	-\$289.00	\$4,776.43	\$0.00	\$0.00	-\$1,000.00	\$0.00
Compra de mercancía esporádica	-\$10,403.77	-\$3,207.48	\$325.14	\$480.00	\$2,120.00	\$626.64
Productos de limpieza	\$100.00	\$20.00	\$100.00	\$20.00	\$100.00	\$20.00
Solventes	\$200.00	\$150.00	\$200.00	\$150.00	\$200.00	\$200.00
Mantenimiento de automóvil	\$1,200.00	\$0.00	-\$900.00	\$700.00	-\$400.00	-\$1,000.00
Tenencias	\$0.00	-\$1,058.00	\$1,060.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Verificaciones	\$0.00	\$1,000.00	\$0.00	\$0.00	-\$356.00	-\$356.00
Consumibles	\$3,000.00	\$0.00	\$0.00	\$3,000.00	-\$150.00	\$0.00
Ferretería	\$447.69	-\$20.00	\$0.00	\$31.20	\$0.00	\$0.00
Otros gastos	\$6,868.19	\$1,155.90	\$4,993.81	\$5,241.03	\$2,700.00	\$4,142.00
Total de egresos esporádicos	\$1,123.11	\$2,876.85	\$5,778.95	\$9,632.23	\$3,214.00	\$3,692.64
Total de egresos	\$57,164.23	-\$6,994.32	-\$40,884.43	-\$58,607.33	-\$58,428.28	-\$88,383.18
Faltante o sobrante	-\$2,949.69	-\$11,441.80	-\$15,050.35	\$9,952.11	\$29,119.82	\$11,119.99

Fuente: Elaboración propia

Por lo anterior en el área contable-fiscal los formatos ayudaron a planificar el monto de las compras que se realizarían y al mismo tiempo el monto de la inversión que se podía hacer en cada uno de los meses, así mismo ayudó a reducir costos ya que al darse cuenta de lo que se compraba el área contable se apoyó del área administrativa para buscar nuevos proveedores, que les ofrecieran mejores precios consiguiendo esto y a la vez adquiriendo más producto con el mismo monto que en ocasiones pasadas.

Otro de los beneficios de la tabla 25 propuesta ayudó a la planificación de impuestos de los meses siguientes al periodo en estudio, de manera tal que los ingresos y egresos ya se encontraban clasificados y concentrados en este formato permitiendo aproximar el

monto del pago provisional de cada mes. El formato siguiente muestra la integración de los ingresos y egresos como se muestra a continuación.

Tabla 25. Ingresos y egresos correspondientes al periodo 2017-2018

Ingresos correspondientes al periodo 2017-2018						
Información 2017-2018						
Ingresos regulares	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Ventas Aguascalientes	\$16,679.74	\$60,413.96	\$79,798.72	\$82,689.42	\$97,490.80	\$68,494.52
Ventas San Luis Potosí	\$59,362.28	\$19,502.22	\$77,824.40	\$69,626.68	\$85,289.04	\$129,609.12
Ventas Veracruz	\$2,934.80	\$9,227.80	\$15,952.32	\$2,695.84	\$12,481.60	\$13,478.04
Ventas Guadalajara	\$36,497.08	\$63,115.34	\$39,704.98	\$66,512.37	\$43,998.92	\$29,854.34
Total Ingresos regulares	\$115,473.90	\$152,259.32	\$213,280.42	\$221,524.31	\$239,260.36	\$241,436.02
Ingresos Esporádicos						
Venta al publico en general	\$47,824.20	\$39,309.40	\$1,585.62	\$23,793.20	\$28,535.91	\$35,225.60
Total Ingresos esporádicos	\$47,824.20	\$39,309.40	\$1,585.62	\$23,793.20	\$28,535.91	\$35,225.60
Total Ingresos	\$163,298.10	\$191,568.72	\$214,866.04	\$245,317.51	\$267,796.27	\$276,661.62
Egresos regulares actualizados						
Compra de mercancía	\$75,505.70	\$122,439.93	\$124,326.06	\$165,507.19	\$172,527.21	\$199,577.33
Sueldos	\$42,000.00	\$18,400.00	\$18,400.00	\$18,400.00	\$18,400.00	\$18,400.00
Luz	\$150.00	\$0.00	\$150.00	\$0.00	\$150.00	\$0.00
Teléfono Telmex	\$599.00	\$599.00	\$599.00	\$599.00	\$599.00	\$599.00
Teléfono Telcel	\$599.00	\$599.00	\$586.00	\$565.00	\$563.00	\$572.00
Peajes	\$2,000.00	\$2,038.00	\$2,215.00	\$2,461.00	\$1,366.00	\$2,640.01
Gasolina	\$1,347.00	\$9,209.83	\$8,753.21	\$12,383.47	\$10,437.92	\$12,947.18
Hospedaje	\$280.00	\$960.00	\$1,357.00	\$1,658.00	\$970.00	\$2,144.00
Comidas	\$2,609.55	\$2,300.00	\$2,000.00	\$2,160.00	\$2,300.00	\$3,022.60
Crédito	\$8,513.47	\$8,419.45	\$8,445.30	\$8,443.43	\$8,440.35	\$8,444.89
Impuestos	\$4,847.00	\$2,774.00	\$3,764.00	\$8,582.00	\$5,735.00	\$0.00
Descuentos por pronto pago	\$5,890.69	\$3,397.00	\$3,235.76	\$1,377.37	\$8,404.21	\$2,542.78
Paquetería	\$512.09	\$373.65	\$0.00	\$615.51	\$906.76	\$824.64
Gastos administrativos y ventas	\$0.00	\$150.00	\$0.00	\$150.00	\$0.00	\$150.00
Total de egresos regulares	\$144,853.50	\$171,659.86	\$173,831.33	\$222,901.97	\$230,799.45	\$251,864.43
Egresos Esporádicos						
Pintura	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$50.00	\$0.00	\$0.00
Papelería	\$289.00	\$1,025.58	\$0.00	\$0.00	\$1,000.00	\$0.00
Compra de mercancía esporádica	\$10,403.77	\$3,207.48	\$2,174.86	\$2,520.00	\$380.00	\$2,373.36
Productos de limpieza	\$0.00	\$80.00	\$0.00	\$80.00	\$0.00	\$80.00
Solventes	\$0.00	\$50.00	\$0.00	\$50.00	\$0.00	\$0.00
Mantenimiento de automóvil	\$0.00	\$0.00	\$900.00	\$500.00	\$400.00	\$1,000.00
Tenencias	\$0.00	\$1,058.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Verificaciones	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$356.00	\$356.00
Consumibles	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$150.00	\$0.00
Ferretería	\$0.00	\$20.00	\$0.00	\$50.00	\$0.00	\$0.00
Otros gastos	\$0.00	\$0.00	\$2,730.53	\$1,395.49	\$2,800.00	\$458.00
Total de egresos esporádicos	\$10,692.77	\$5,441.06	\$5,805.39	\$4,645.49	\$5,086.00	\$4,267.36
Total de egresos	\$155,546.27	\$177,100.92	\$179,636.72	\$227,547.46	\$235,885.45	\$256,131.79
Faltante o sobrante	\$7,751.83	\$14,467.80	\$35,229.32	\$17,770.05	\$31,910.82	\$20,529.83

Fuente: Elaboración propia

El área contable-fiscal se benefició de igual forma con el sistema adquirido, al concentrar todos sus documentos y comprobantes fiscales en un mismo lugar como lo son notas de crédito, notas de ventas, facturas e incluso cotizaciones, de esta manera unifican dichos comprobantes para el momento del cierre de ejercicio mensual y anual permitiendo elaborar pagos provisionales y declaración anual de una manera fácil ya que el sistema guarda toda la información y documentos en una base de datos que puede ser consultada los 365 días del año.

Por otro lado, se sugiere la apertura de una nueva ruta comercial o si es posible dos, las cuales permitan más ingresos, esto se dejará a consideración del empresario ya que conlleva nuevas responsabilidades y retos que se tienen que estandarizar para que cada operación o actividad que se realice este sustentada con algún documento, sistema o accesorio.

De todo lo anterior la mayoría de las propuestas fueron implementadas las cuales dieron resultados positivos casi en el momento en que se aplicaron, pero aun con lo analizado y planificado no se puede ver un crecimiento como se esperaba debido al poco tiempo que se le dio al caso de estudio, sin embargo, siguiendo las recomendaciones que se le han hecho al empresario junto con los complementos que ya han estado aplicando se tiene por seguro que la empresa tendrá un crecimiento en los periodos siguientes.

CONCLUSIÓN

El objetivo de la investigación fue implementar la planeación financiera como una herramienta para el crecimiento de la MiPyME Comercial y analizar el resultado que tiene la aplicación de esta herramienta. Así mismo se planteó la hipótesis en la que se buscaba que la aplicación de la planeación financiera contribuyera al crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas a través de herramientas que permitieran lograr los objetivos del negocio considerando sus recursos disponibles.

Esta hipótesis fue cumplida a través del estudio que se realizó en dos MiPyMEs, comprueba que al implementar la planeación financiera en una empresa de este tamaño y giro de forma ordenada y organizada puede ser de ayuda para desarrollarse en su ambiente comercial de una manera competitiva, permitiendo realizar planes y pronósticos de cuál es la situación de la entidad de forma más clara en donde a través de informes financieros y administrativos se plasmen los resultados de las actividades del negocio.

La MiPyMEs representan un pilar fundamental en la economía del país, siendo este tipo de empresas generadoras de nuevos empleos y con nuevas ideas de negocios. Son las empresas que predominan y que por su gran extensión cuentan con una clasificación de tipo industrial, comercial y de servicios, a la vez clasificadas por su tamaño, monto de ingresos obtenidos y por su número de trabajadores. Este tipo de negocios inician operaciones de forma empírica, es decir, con base en la experiencia que han tenido a lo largo del tiempo y que les ha servido para tener un reconocimiento por parte de los consumidores y lograr una posición en el mercado en el que se desenvuelven.

Sin embargo, también estas micro, pequeñas y medianas empresas carecen de herramientas que les permitan seguir manteniéndose y adaptándose a los cambios que se presentan con el paso del tiempo y al avance en las tecnologías, dichos problemas pueden surgir en las diversas áreas de trabajo con las que cuentan estas empresas, pero las más sobresalientes son en ámbitos administrativos, operativos, contables-fiscales, en cuestiones de crecimiento y uno muy importante la falta de planeación en sus actividades y el impacto financiero que trae consigo en no llevar a cabo la aplicación de esta herramienta. El estudio que se aplicó fue a microempresas de giro comercial que se encontraban en el municipio de Ecatepec de Morelos, México el cual por la investigación

que se obtuvo se conoce que es el municipio con mayor población y mayores unidades económicas, lo cual lo hace un objeto de estudio muy interesante para la aplicación del crecimiento mediante la herramienta de la planeación financiera.

La falta de planeación financiera es una parte fundamental para la operación de estas empresas, debido a esto, los retos que estas empresas enfrentan día con día y las problemáticas con las que operan suelen ser difíciles de resolver o encontrar alguna estrategia que permita modificar la manera en la que desarrollan sus actividades. Algunas de ellas denotan en la falta de capacitación en su personal, si no existe un personal capacitado en el área financiera el empresario solo estará empíricamente trabajando y se guiará por su experiencia que ha logrado a lo largo del tiempo. Pero si el empresario empieza a aceptar la contratación de capital humano que le ayude a administrar su patrimonio de una manera segura y confiable él tendrá tiempo para preocuparse de otros aspectos de su negocio sabiendo que cuenta con un personal adecuado para realizar dichas actividades. Otras más son la mala organización de sus actividades, para el empresario es difícil confiar en las personas, incluso de las que ya están a su cargo, por eso desarrolla diferentes papeles dentro del negocio sin tomar la decisión de delegar responsabilidades, si esto lo hiciera el trabajo sería menos pesado.

Esto trae consigo el no tener control de los registros de las operaciones que realiza ya que desempeña diferentes actividades dentro del negocio, dichas operaciones que requiere un control como son sus ventas, compras, gastos de materiales indispensables para el desarrollo de su actividad así como el pago de sueldos, crean un desconocimiento entre los ingresos obtenidos y el desembolso para pagar sus gastos, no logrando el equilibrio entre lo que ingresa y lo que gasta, obteniendo con esto pérdidas que el empresario no aprecia claramente o no quiere reconocer que está poniendo dinero de su bolsa para solventar ciertas situaciones que el mismo negocio debería resolver.

Al analizar cada una de estas cuestiones de problemática que existen en este tipo de empresas, se desarrollaron propuestas y herramientas financieras que le permitieran al empresario visualizar desde una perspectiva más amplia y clara la situación de su negocio en el presente, a través de las propuestas se le dio a conocer lo que se había observado en el estudio y desde esa perspectiva cuál podría ser la mejor estrategia y herramienta para resolver la problemática que tenía y subir un escalón más para lograr

crecimiento del negocio y así mismo, crear en él un habilidad que le permitiera ser coherente en las decisiones que tomaría para el crecimiento y estabilidad en un futuro del negocio. Estas herramientas fueron diseñadas de acuerdo al diagnóstico que se obtuvo de cada MiPyME, a través de formatos en los cuales el empresario pudiera llenarlos de acuerdo a la información solicitada y ordenara sus operaciones económicas, dichos formatos recopilaron información acerca de sus ventas o ingresos, cartera de clientes, crédito otorgado a los clientes y sobre sus gastos y estos teniéndolos previamente clasificados gracias a un formato que permitió que el empresario tuviera conocimiento de cuales eran fijos y esporádicos con la intención de que él reconociera las fechas de pago de sus cada uno de sus gastos.

Los formatos fueron entregados al empresario por un tiempo de 4 meses para que fueran usados por él y su equipo de trabajo y evaluara si eran útiles para las actividades que realizaba, fue complicado la última parte de la investigación que fue la etapa de control en el cual se tenía que observar como trabajo el empresario con las herramientas y las propuestas y hacer las debidas correcciones para su mejor implementación, influyó mucho en esta etapa de control el tiempo empleado para la utilización de los formatos, ya que se considera que poco el tiempo en el que el empresario dispuso de ellos y los ocupó.

En una de las MiPyMEs en estudio se obtuvieron resultados favorables al implementar la planeación en las áreas administrativa, operativa y contable-fiscal. Con la implementación de las sugerencias que se le hicieron al empresario en la MiPyME se pudo observar crecimiento significativo como lo fue en el área administrativa, control del almacén y adquisición de mercancías mediante el sistema adquirido. El sistema de inventarios ayudó a planificar las compras del mes y esto permitió complementar la tabla de ingresos-egresos, reflejándose en la salida y entrada de dinero.

Así mismo dentro del área operativa al utilizar el sistema de inventarios con los estándares predeterminados para la existencia de mercancía, se logró que el almacén se mantuviera abastecido, para que en el momento en que se solicitara la mercancía por parte del cliente se cumpliera con el pedido. De igual manera, se complementó con el control de devoluciones, tanto de clientes y proveedores.

Con referencia al área contable-fiscal, se logró contar con un catálogo de productos en el sistema de inventarios, en el cual se concentró la documentación electrónica en un mismo lugar, lo que facilitó la elaboración de los comprobantes fiscales. De igual manera, se aplicaron las actualizaciones fiscales vigentes, lo que permitió cumplir con las disposiciones del organismo recaudador para la elaboración de los comprobantes fiscales.

Por lo que se refiere a la otra MiPyME, (Empresa Comercial 2) fue aún más complicado la comunicación con el empresario, casi no se tuvo contacto con él, ni se obtuvo una cita para platicar sobre lo entregado, algunas propuestas fueron implementadas en esta empresa como la de delegar responsabilidades, aunque solo duró unas cuantas semanas, así como la contratación de una persona que lo apoyo en el área administrativa, que es en donde en el diagnóstico se observó que no tenía ningún apoyo. Estos resultados se pudieron conocer a través de mensajes con su nueva asistente, pero nunca se pudo tener un contacto directo con el empresario más que cuando se realizó la entrevista en el mes de diciembre de 2017 y se conoció cómo operaba su negocio en términos generales esto paso cuando se entregaron en mes de enero del presente año los formatos. Por ello, en esta empresa no se obtuvieron resultados que beneficiaran al empresario y a su negocio ya que no implementaron las herramientas y faltaron muchas propuestas por poner en práctica, es lamentable pero también se entiende por el hecho de que es un pequeño negocio que va iniciando y que sufre de ciertas dificultades como es la falta de tiempo para poder poner atención a estas cuestiones y con esto también se considera que existe una falta de interés por parte del empresario respecto al apoyo que se le brindó de la cual no se puede cambiar. Se espera que lo que ya implemento le sirva y en algún momento pueda ocupar lo demás.

El crecimiento se mide de acuerdo con los niveles de desarrollo económico como es la rentabilidad, es decir que tantos beneficios puede traer una idea de negocio o vender un producto o servicio, también depende el crecimiento de la eficiencia y la innovación que se tenga para colocar esa idea de negocio, un producto o un servicio dentro del mercado. Algo muy importante que se pudo notar dentro la investigación y estudio de caso es que si no existe una rentabilidad en el negocio es una de las causas que impide continuar con el crecimiento y desarrollo de este, así como el incumplimiento de sus objetivos. Esta situación se pudo apreciar de manera muy clara dentro de las dos empresas de estudio,

en una de ellas es el crecimiento, aunque fue a corto plazo el cambio se observó reflejado, mientras que por la otra MiPyME los resultados no se observaron, y se consideró principalmente que fue por la falta de tiempo del empresario y del uso de las herramientas, así como por la falta de atención a las situaciones de cambio que se le presentaron.

Para que el crecimiento se pueda obtener se necesita estudiar la problemática que hay en la empresa y a la vez identificar las causas de las mismas tomando en cuenta que acciones de mejoras se han realizado hasta el momento para que disminuyan dichas problemáticas y si estas acciones no han dado resultado implementar nuevas que se ajusten al problema y que den solución al mismo, para este punto es importante que exista personal capacitado y/o con experiencia para poner sus conocimientos en práctica, o de lo contrario el resultado no será el esperado para la resolución del problema.

En crecimiento de una de una empresa, generalmente se aprecia en cifras, pero es importante tomar en cuenta que cada una de sus áreas operativas, de ventas, administrativas, de distribución o las que desenvuelvan dentro del negocio, el crecimiento no es un resultado inmediato y en cada área se observa de manera diferente. La planeación es el camino hacia el logro de este crecimiento y de resultados favorables, siendo de tal manera que con ayuda de la planeación se podrá llegar al objetivo deseado.

Al implementar la planeación en una empresa se favorece el crecimiento en todas sus áreas correspondientes, porque una vez planeadas las actividades se requiere llevar un control que permita evaluar cada una de las actividades y si es el caso, implementar mejoras a los planes que en un inicio se decidieron ejecutar, esto con la finalidad de llevar un control real y adecuado con las actividades que se desarrollan dentro de una empresa.

BIBLIOGRAFÍA.

Abreu, M., (2006). *Informe sobre el Reporte Global de Competitividad 2006-2007 del Foro Económico Mundial: Resultados Generales y el Caso Dominicano*. Recuperado el 16 octubre de 2017. Obtenido de Foro Económico Mundial: <http://www.competitividad.org.do/wp-content/uploads/2009/01/informe-de-rd-en-el-reporte-global-de-competitividad-del-wef-2006.pdf>

Ackooff, R. L., (1992). *Planificación de la empresa en el futuro*. Mexico: Limusa.

Andrade, M. A., Martínez, E., y Morales, J. E., (2015). *Metodología para proyectos de investigación operativa en ciencias sociales*. México: Gernika.

Banco Mundial., (2006). *Doing Business en México 2007*. Recuperado el 20 de septiembre de 2017. Obtenido de Banco Internacional para la Reconstrucción y el Desarrollo / Banco Mundial: <http://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Subnational-Reports/DB07-Sub-Mexico-Spanish.pdf>

Banco Mundial., (2018). *El Banco Mundial presentó el reporte "Doing Business 2018"*. Recuperado el 6 de junio de 2018. Obtenido de México Competitivo: <https://www.gob.mx/selmexicocompetitivo/articulos/el-banco-mundial-presento-el-reporte-doing-business-2018-132759>

Blázquez, F., Dorta, J.A. y Verona, M.C., (2006). *Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas*. Innovar, 16, pp. 43-56.

Bolívar, I., (2015). *Antecedentes de las PYMES en el Mundo*. Recuperado el 26 de septiembre de 2017. Obtenido de: <https://es.scribd.com/doc/69389452/Antecedentes-de-Las-Pymes-en-El-Mundo>

Castro, A. M., (2014). *Planeación Financiera*. México: Grupo Editorial Patria.

Cervantes, J. C., (2010). *Pymes de México. Problemáticas y Estrategias*. Recuperado el 11 de septiembre de 2017. Obtenido de <https://pymesdemexico.wordpress.com/2010/11/10/historia-de%C2%A0las%C2%A0pymes/>

Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la Administración*. México: Mc Graw Hill.

Dolan, E. S., (2003). *Las PYMES ante el desafío del siglo XXI: Los nuevos mercados globales*. México: Thomson.

EAE Business School. *Crecimiento empresarial: definición y modalidades*. Recuperado el 29 de agosto 2018. Obtenido de EAE Business School: <https://www.eaeprogramas.es/internacionalizacion/crecimiento-empresarial-definicion-y-modalidades>

Funes, Y., (2012). *Reseña del Libro "Herramientas de la planeación financiera para las Pymes" de María Luisa Saavedra García*. México: Editorial Gasca Sicco, 2011. *Redalyc.org*, pp. 75-80.

García, J. A., y Ríos, L. J., (2010). *La importancia de la planeación financiera en la elaboración de los planes de negocio y su impacto en el desarrollo empresarial*. *Redalyc.org*, pp.179-194.

Gobierno del Estado de México., (2011). *Iniciativa ante el Cambio Climático en el Estado de México*. Recuperado el 6 de junio de 2018. Obtenido de la Secretaría del Medio Ambiente Gobierno del Estado de México: http://sma.edomex.gob.mx/iniciativa_ante_el_cambio_climatico

Hernández, A., Navarrete J. y Zeferino, R., (2012). *Ecatepec de Morelos lugar de Hombres y Mujeres que hacen historia*. Recuperado el 6 de junio de 2018. Obtenido de Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación Sitio web: http://www.snte.org.mx/digital/094_00_opt.pdf

Hernández, N. y Alba, J., (2008). *Las pymes de México y su perspectiva internacional*. Recuperado el 25 de septiembre de 2017. Obtenido de: www.microempresa.asenz360.com/download/Las%20PyMEs%20Mexicanas.pdf

Hernández R., Fernández Collado, C. y Baptista, P., (2012). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], (2009). *Censos Económicos 2009*. Recuperado el 5 de noviembre de 2017. Obtenido de INEGI <http://cuentame.inegi.org.mx/economia/parque/Censos.html>

INEGI., (2013). Informe 2013. Actividades y *Resultados*. Recuperado el 5 de octubre de 2017. Obtenido de INEGI: <http://www.beta.inegi.org.mx/contenidos/transparencia/contenidos/doc/inf2013.pdf>

INEGI., (2014 a). *Micro, pequeña y gran empresa. Estratificación de los establecimientos*. Recuperado el 12 de septiembre de 2017. Obtenido de INEGI: http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvineqi/productos/nueva_estruc/702825077952.pdf

INEGI., (2014 b). Censos Económicos 2014. Resultados Definitivos. Recuperado el 9 de octubre de 2017. Obtenido de INEGI: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/default.aspx>

INEGI., (2014 c). *Esperanza de vida de los negocios en México*. Recuperado el 2 de octubre de 2017. Obtenido de INEGI: <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/investigacion/experimentales/esperanza/default.aspx>

INEGI., (2015). *Número de habitantes*. Recuperado el 7 de octubre de 2017. Obtenido de INEGI: <http://cuentame.inegi.org.mx/impresion/poblacion/habitantes.asp>

INEGI., (2016 a). *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2015*. Recuperado el 17 de octubre de 2017. Obtenido de INEGI: http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/encuestas/establecimientos/otras/enaproce/doc/ENAPROCE_15.pdf

INEGI., (2016 b). *Boletín de prensa. ESTADÍSTICAS DETALLADAS SOBRE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL PAÍS*. Recuperado el 10 de octubre de 2017. Obtenido de INEGI: http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016_07_02.pdf

León, J., Meza, R. y Morales, C., (2003). *Planificación Operativa*. Recuperado el 5 de octubre de 2017. Obtenido de Unidad Regional de Asistencia Técnica: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan033080.pdf>

Morales, A y Morales, J., (2014). *Planeación Financiera*. México: Grupo Editorial Patria.

Morales, J. y De la Luz, M., (2009). *Planeación Estratégica*. Planeación y Evaluación educativa. FES Aragón UNAM, 1-31.

Pérez, P., (1992). *Capítulo 11 Marco teórico sobre Planeación Estratégica*. En Antecedentes de la Planeación (82-98). México. Recuperado el 6 de junio de 2018, obtenido de <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7480/5/658.4-P438e-CAPITULO%20II.pdf>

Quecedo, R. y Castaño, C., (2002). *Introducción a la metodología de investigación cualitativa*. Revista de Psicodidáctica, 14, p. 0.

Quintero Pedraza, J. (2009). *Planificación financiera*. Madrid: Mosby-Doyma Libros, S.A.

Real Academia Española. (2017). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 29 de agosto 2018. Obtenido de: <http://dle.rae.es/?id=BDaz8ce>

Robles, B., (2011). *La entrevista a profundidad: Una técnica útil dentro del campo antropofísico*. Redalyc, pp. 39-49.

Rodríguez, D. y Valdeoriola, J., (2012). *Metodología de la Investigación*. México: Red Tercer Milenio.

Román, C. R., (2012). *Fundamentos de la Administración Financiera*. México: Tercer Milenio S.C.

Saavedra, M., Tapia, B. y Aguilar, M., (2015). *Los Sistemas de Información y Gestión Financiera en las pymes del Distrito Federal*. Recuperado el 3 de octubre de 2017. Obtenido de ANFECA: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xx/docs/1.11.pdf>

Saavedra, M. T., (2016). *La gestión financiera en las pymes del Distrito Federal, México. Perspectiva Empresarial*, pp. 55-69.

Sánchez, J., (2009). *Planeación estratégica breve revisión teórica*. Recuperado el 15 de octubre de 2017. Obtenido de <http://www.aragon.unam.mx/unam/difusion/planeacion/ejemplares/45.pdf>

Secretaría de Economía (SE)., (2009). *Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas*. Recuperado el 28 de septiembre de 2017. Obtenido del Diario Oficial de la Federación: <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/50882/A539.pdf>

Secretaría de Economía. (2010)., *Fondo PyME*. Recuperado el 5 de noviembre de 2017. Obtenido de México Emprende: <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/fondo-pyme-int>

Steiner, G. A. (s.f.). *Planeación estratégica*. México: Editorial CECSA .

Valdés, E., (2013). *Ecatepec en el tiempo*. Recuperado el 7 octubre de 2017. Obtenido de H. Ayuntamiento de Ecatepec: <http://www.ecatepec.gob.mx/wp-content/uploads/2016/05/MONOGRAFIA.pdf>

Anexos

Anexo 1. Entrevista a Profundidad



Entrevista a Profundidad

Buenas tardes Sr. (a), es un placer saludarlo y le agradezco la oportunidad de realizar mi investigación en su empresa.

El tema que abordo en mi proyecto de investigación es referente a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Mipyme) de actividad comercial; en donde se pretende analizar sus problemáticas y si llevan a cabo una aplicación de herramientas financieras que le permitan conocer o plantear estrategias para el crecimiento del negocio. Decidí enfocarme en alguna Mipyme de la zona de estudio para tener una visión más clara y apegada a la realidad de lo que día a día viven estos negocios. Cabe mencionar que para la realización de este proyecto se usará un seudónimo del nombre de su negocio, es decir, otro nombre de la empresa, sustituyendo el real; para proteger su identidad y mantener la confidencialidad de los datos proporcionados.

Los datos que usted me proporcione serán utilizados para fines académicos y serán exclusivamente para llevar a cabo este proyecto de investigación. El resultado que se espera obtener es implementar la aplicación de herramientas financieras de planeación para analizar el crecimiento de su negocio y de esta manera, proporcionarle ciertas estrategias que le permitan realizar una correcta planeación financiera con apoyo de técnicas y herramientas que usted mismo o el empleado correspondiente pueda aplicar. Por otro lado quisiera pedirle su permiso para grabar esta conversación y de igual manera le confirmo que será utilizada para fines académicos.

Me comprometo a mantener absoluta confidencialidad en los datos proporcionados y sobre todo le agradezco la confianza y su apoyo invaluable para desarrollar este proyecto.

Parte I: Antecedentes y origen del negocio Encuadre general

¿A qué se dedica?

Actividad económica Especifique _____

No. de trabajadores del negocio

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
De 1 a 10	De 11 a 50	De 51 a 250	Más de 250

3 Ventas anuales (Millones de pesos (mdp))

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
De \$1 hasta \$2.0	De \$2.01 hasta \$4	De \$4.01 hasta \$100	De \$100.01 hasta \$ 250	Más de \$250

4 Monto aproximado en propiedades (Bienes) (Miles de pesos)

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
De \$1 a \$50,000	De \$50,001 a \$182,100	De 182,101 a 4,155,400	De 4,155,401 a \$32,880,900	De 32,880,901 a \$20,610,600

Encuadre

¿Actualmente tiene un crédito?

<input type="text"/>	<input type="text"/>
Si	No (Continuar en la pregunta 6)

6 Importe de su crédito

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
De \$1 a \$50,000	De \$50,001 a \$182,100	De \$182,101 a 4,155,400	De \$4,155,401 a \$32,880,900	Más de \$32,880,901

7 Fuente de financiamiento

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Sector público	Sector privado	Familiar	Otro _____

Sector público(gobierno): Secretaría de Economía, NAFINSA, BANRURAL. Sector privado: Bancos comerciales.

Antigüedad	8	¿Cuándo inició operaciones en su negocio?
	9	¿Qué le motivó a iniciar un negocio propio?
Antecedentes y función actual del empresario	10	¿Cuál fue el motivo por el que se inclinó por el giro comercial?
	11	¿Tenía experiencia en manejar un negocio propio?
	12	¿El negocio inició exclusivamente con el apoyo de sus familiares?
	13	¿Cuál es su función dentro del negocio?
	14	¿Colabora en alguna otra función de los demás puestos?
Evolución del negocio	15	¿Con cuántos empleados comenzó actividades?
	16	¿El negocio cuenta con empleados fuera de la familia?
	17	¿Con cuántas áreas o puestos inició su negocio?
	18	Actualmente ¿Con cuántas áreas o puestos cuenta su negocio?
	19	¿En cada área o puesto existe un encargado?
	20	En comparación cuando inició su negocio, ¿considera que ha crecido?
Visión a futuro	21	En caso de que usted no estuviese presente en el negocio, ¿Quién se queda a cargo?
	22	¿Cuál es la visión que tiene de su negocio en un futuro?

Parte II. Problemáticas y Soluciones

Administrativo	23	¿Cuáles son las funciones del área administrativa en su negocio?
	24	¿Cuáles han sido los principales problemas que ha tenido en el negocio en el ámbito administrativo?
	25	¿En qué se basó para establecer los horarios de trabajo, pagos a empleados y días de pago?
	26	¿En qué se basó para establecer las funciones de cada uno de sus empleados?
	27	¿Qué problemas internos enfrenta dentro de esta área?
Administrativo Soluciones	28	¿Lleva a cabo una planeación de las actividades de cobro a clientes? *Aquí se puede tomar como referencia las actividades que mencionó el empresario....
	29	¿Cuenta con políticas por escrito dentro de la empresa para realizar sus actividades?
	30	¿Qué medidas ha tomado para salir adelante ante las problemáticas que me mencionó en el aspecto administrativo?
	31	En la parte de sus ingresos y gastos, ¿Cómo mantiene el equilibrio de no gastar más de los ingresos que genera el negocio?
	32	¿Qué medidas de control ha tomado para que cada puesto cumpla con sus tareas?
Área operativa	33	¿Cuál es la estrategia que utiliza para tener control en su cuenta bancaria?
	34	¿Cuáles son las funciones del área operativa en su negocio?*
	35	¿Cuáles han sido sus principales problemas en el área de almacén?
	36	¿Tiene un control de sus entradas y salidas del almacén?
	37	¿Realiza inventarios físicos periódicamente?
Área operativa Soluciones	38	¿Cuáles han sido sus principales problemas en el área de ventas o distribución?
	39	¿Cuenta con personal capacitado para llevar a cabo su facturación electrónica?
	40	¿Cuenta con un registro y seguimiento de sus clientes actuales?
	41	¿Cuenta con un registro y seguimiento de sus clientes potenciales?
	42	¿Qué medidas ha tomado para salir adelante ante las problemáticas que me mencionó en el aspecto operativo?
Contable - Fiscal	43	¿Existe algún tipo de política o regla para mantener un stock en el almacén?
	44	¿Qué pasa si solicitan un pedido y no se tiene el material disponible, que medidas toma en estas situaciones?
	45	¿Realiza o realizan un calendario de las compras a realizar y de los días de cobro, así como de las prioridades del negocio?
	46	En cuestiones de contabilidad ¿Ha enfrentado a algún problema ante Hacienda?
	47	En cuestiones de impuestos ¿Ha enfrentado a algún problema ante Hacienda?
Contable-Fiscal Soluciones	48	¿Cuenta con personal capacitado para llevar a cabo su contabilidad electrónica?
	49	¿Qué tipo de problemas ha enfrentado en el aspecto legal?
General	50	¿Qué medidas ha tomado para salir adelante ante las problemáticas que me mencionó en el aspecto contable?
	51	¿Cómo ha enfrentado las obligaciones fiscales ante los nuevos cambios, por ejemplo en la emisión de comprobantes fiscales?
	52	¿Qué complicaciones ha tenido para planear las actividades del negocio?
	53	¿Cuáles han sido algunas barreras que en su momento le perjudicaron en el crecimiento de su negocio?

General
Administrativa
Operativa
Financiero

Parte III. Planeación Financiera

- 54 ¿Para usted qué es la planeación?
55 **¿Considera que el negocio debería realizar una planeación de sus actividades?**
56 ¿Considera que la planeación financiera*** pudiera ayudarlo al crecimiento de su negocio? ¿Por qué?
57 **¿Lleva a cabo una planeación de las actividades en el área administrativa?** * Aquí se puede tomar como referencia las actividades que mencionó el empresario....
58 **¿Lleva a cabo una planeación de las actividades en el área operativa?** * Aquí se puede tomar como referencia las actividades que mencionó el empresario....
59 ¿Cuenta con algún asesoramiento administrativo- contable de como controlar aun mejor sus números?
60 ¿Existe la posibilidad de que implemente herramientas financieras para conocer la situación financiera de su negocio?
61 **¿Qué utilidad le daría? O podría ser? ¿Considera que le serían útiles algunas herramientas financieras en su negocio? ¿Porqué?**
62 ¿Usted las aplicaría o podría a alguien como encargado?

*** El entrevistador requiere explicar brevemente en qué consiste la Planeación Financiera: técnica que ayuda al empresario a determinar sus ingresos y egresos de forma anticipada para el logro de los objetivos y correcta toma de decisiones de una entidad económica.

Le agradezco la oportunidad de llevar a cabo esta entrevista; muchas gracias por su atención y confianza. En cuanto obtenga los resultados de este estudio, me comprometo a regresar para presentárselos y llevarlos a cabo. Muchas gracias por su valioso apoyo, Sr. (a).

Anexo 2. Entrevista textual Empresa Comercial 1

Entrevistador: Buenas tardes Sr. Eder, me es un placer saludarlo y le agradezco la oportunidad de realizar mi investigación en base a su empresa.

El proyecto que estoy realizando es referente a la actividad Comercial de las micro, pequeñas y medianas empresas, conocer su estructura, como es que se integra y si es que lleva acabo una aplicación de herramientas financieras que le permitan conocer o plantear estrategias para el crecimiento del negocio. Decidí enfocarme en alguna MiPyME de la zona de estudio para tener una visión más clara ya acercada a la realidad de lo que día a día viven estos negocios, cabe mencionar que para fines de este proyecto se usara un seudónimo de su negocio para proteger su identidad y mantener la confidencialidad de los datos proporcionados.

Los datos que me ha de proporcionar serán utilizados para fines académicos y escolares, y serán únicamente para aplicar herramientas financieras de planeación y análisis a cerca del crecimiento de su negocio y proporcionarle ciertas estrategias que le permiten realizar una correcta planeación financiera con apoyo de técnicas y herramientas que usted mismo o el empleado correspondiente pueda aplicar. Por otro lado, quisiera pedirle su permiso para poder grabar esta conversación y de igual manera únicamente será utilizada para fines escolares. Me comprometo a mantener absoluta confidencialidad en los datos proporcionados, así como le brindo mi confianza de poder ayudarme a desarrollar este proyecto.

Entrevistador: Antes que nada, quisiera saber cuál es la actividad que desarrolla.

Entrevistado: Me dedico a fabricar abrazaderas de alta resistencia

Entrevistador: Su empresa ¿es una Empresa Comercial?

Entrevistado: Si

Entrevistador: ¿Cuál es el número de trabajadores que tiene?

Entrevistado: 4

Entrevistador: Las ventas anuales en millones de pesos ¿A cuánto ascienden?

Entrevistado: No llego ni a un millón

Entrevistador: El monto aproximado que tiene entre su maquinaria y auto si es que tiene ¿a cuánto ascienden?

Entrevistado: Como unos \$250,000.00

Entrevistador: ¿Actualmente tiene in crédito?

Entrevistado: Si

Entrevistador: ¿Cuál es el importe de este crédito?

Entrevistado: \$200,00.00

Entrevistador: Este crédito lo obtuvo a través de una Institución Gubernamental o de un Banco

Entrevistado: De un Banco

Entrevistador: ¿Cuál fue el motivo por el que inicio este negocio?

Entrevistado: Para tener mi propia empresa, ser yo dueño de mi tiempo, de mis productos, ser el principal.

Entrevistador: ¿Cuánto tiempo tiene que inicio este negocio?

Entrevistado: 3 años

Entrevistador: ¿Al inicio del negocio usted tenía experiencia para llevarlo a cabo?

Entrevistado: Si un poco

Entrevistador: Entonces, ¿en la realización de las abrazaderas ya la tenía y posterior enseño a otras personas?

Entrevistado: Si

Entrevistador: ¿Cuál es la función que tiene usted en el negocio?

Entrevistado: Director General o Administrador General

Entrevistador: Ok, ¿Con cuántos empleados comenzó actividades de un inicio?

Entrevistado: Solo dos

Entrevistador: Solo dos, era usted y otra persona más

Entrevistado: Si

Entrevistador: ¿Cuántas áreas tenía en el negocio en ese momento que inicio?

Entrevistado: Como tal área, era lo de la administración, ventas y producción, tres áreas

Entrevistador: ¿y en cada área tenía algún encargado o era usted?

Entrevistado: No pues yo hacía todo, en las tres áreas yo era el que laboraba más

Entrevistador: Ok, cual es la visión, ¿Cómo ve a su empresa en un futuro?, partiendo del momento en el que esta

Entrevistado: Hemos conseguido más clientes últimamente, yo veo una visión de ser líder a nivel nacional

Entrevistador: Ok, En cuanto al tema de, cuando usted sale quien se queda a cargo del negocio, quien responde a las actividades

Entrevistado: Uno de los empleados

Entrevistador: Uno de los empleados, y ese empleado quien usted deja está en un área en específico

Entrevistado: Si, él está en producción y también en ventas

Entrevistador: Bueno un tema que también vamos a platicar es un tema de las problemáticas, ¿Cuáles son las problemáticas que usted encuentra en la cuestión administrativa, parte administrativa del negocio?

Entrevistado: Si, no tengo una persona que este ahorita al cien por ciento, yo lo hago intermitentemente.

No es contante, un día me dedico a hacer eso y otro día otras cuestiones y así.

Entrevistador: Ok, ¿Cómo ha tratado de resolver ese problema de no estar tanto tiempo o no dedicarle tanto tiempo a esa actividad?

Entrevistado: Pues una persona tampoco está realmente la cien en esa área de administración me ayuda un poco

Entrevistador: y con eso trata de compensar

Entrevistado: si de subsanar ese tiempo.

Entrevistador: En la parte de sus actividades operativas, ¿Cuáles son las actividades operativas que realiza?

Entrevistado: Pues en ocasiones sigo saliendo a buscar nuevos clientes

Entrevistador: Y por ejemplo cuando realizan las abrazaderas sus empleados que tiene ¿Tiene algún problema en todo ese proceso, ha encontrado algún problema?

Entrevistado: No problema, pero si he visto algunas áreas de oportunidad

Entrevistador: ¿Y cómo ha tratado esas áreas de oportunidad mejorar?

Entrevistado: Con maquinaria nueva

Entrevistador: ¿Y la maquinaria que utilizan la ocupan para realizar el producto, para transformarlo?

Entrevistado: Si, desde cero.

Anteriormente yo mandaba el acero y me lo traían cortado, eso implicaba mucho tiempo también de esperar mucho tiempo por el proveedor de que te trajera el corte del acero y otra venía con mucho filo el material y había que darle un tratamiento más, y eso

aumentaba le costó. Y ahorita que adquirir la nueva máquina el acero queda muy bien realmente es un costo menor.

Entrevistador: ¿Y cuenta con experiencia sus trabajadores para este tipo de trabajos?

Entrevistado: Pues no contaban, fuimos capacitándolos

Entrevistador: Entonces ¿la capacitación ha sido en cierto momento un problema para usted? Me refiero a que casi no está en el negocio

Entrevistado: No, no ha sido problema por que tratamos, bueno siempre trate de hacer las cosas de una forma sencilla para que cualquier persona las adquiriera el conocimiento para realizarlas, así que de ese lado no hemos tenido problema.

Entrevistador: Ok, En la parte fiscal- contable en cuestiones de contabilidad ¿ha enfrentado algún problema?

Entrevistado: No

Entrevistador: ¿Cómo ha enfrentado los cambios que tenido el SAT en todas sus disposiciones fiscales?

Entrevistado: El contador que tengo él es el que me pone al tanto de todo eso, todos los cambios el me los hace saber y que es lo que tenemos que hacer. Como la adquisición del software para hacer facturas y todo eso aparte de que tengo amplio conocimiento en ese tema.

Entrevistador: Entonces en la parte de problemas con Hacienda no ha tenido ninguno

Entrevistado: No

Entrevistador: Ok, ¿Qué complicaciones ha tenido para planear las actividades de su negocio?

Entrevistado: Realmente si se me complica por que como tengo dos empleos, en mi negocio y en el sector de gobierno que es donde trabajo pues si se me complica por el tiempo porque no me puedo dividir tan fácilmente

Entrevistador: ¿Le ha costado tener personal operativo?

Entrevistado: No

Entrevistador: Es siempre fijo el personal que tiene, que siempre ha estado con usted desde inicios

Entrevistado: No cierto, tienes razón, si me ha costado

Entrevistador: ¿Cuál cree que sea esa deficiencia o que cree que necesita fortalecer en esa parte?

Entrevistado: Pues en un principio no estaba siendo asertivo a la hora de hacer el reclutamiento del personal, no tomaba mucho esa parte en cuenta y no está haciendo una entrevista para seleccionar y todo eso. Yo creía que al final como es algo sencillo del laborar aquí se iban a quedar y a parte el sueldo es dentro de lo que cabe es un sueldo competitivo aquí en la zona en la que estamos, yo pensaba que era eso, pero si me ha costado, las situaciones también son difíciles, no tienen compromiso.

Entrevistador: ¿Considera que esto de no tener la selección del personal, puede ser una barrera para el crecimiento del negocio?

Entrevistado: Si

Entrevistador: ¿Qué alguna otra barrera pudiera detectar para que el negocio pueda crecer?

Entrevistado: Del financiero, es del crédito que pedí es muy elevada la tasa de interés, muy elevada, que al final yo si calculando si tengo beneficio, pero estamos hablando que voy a pagar \$300,000.00 de \$200,000.00, \$100,000.00 más, aunque la tasa de interés dice el 20% y eso yo no sé cómo es que como al final son \$100,000.00 más, no como 230 o 240 maso menos.

Entrevistador: Pudiera decirse que hay un desembolso de dinero que es bastante elevado que le impide poder invertir en su negocio.

Entrevistado: Si, si así es

Entrevistador: En la parte de Planeación Financiera que es el tema principal de la investigación. La planeación financiera es la técnica que le ayuda al empresario a determinar sus ingresos y egresos de forma anticipada para el logro de objetivos y una correcta toma de decisiones en la entidad, entonces ante esto ¿Qué es para usted la planeación?

Entrevistado: La planeación, pues es una forma de organizar un proceso de pasos, de que es lo que se va a hacer, lo que tenemos que hacer, las rutas que tenemos que tomar para ejecutar las acciones

Entrevistador: ¿Considera que su negocio tiene una planeación o debería realizar una planeación?

Entrevistado: Debería, si porque realmente no la tengo al 100%

Entrevistador: Ok, y ¿considera que esta planeación de cierta manera pueda ayudar al negocio que crezca?

Entrevistado: Si

Entrevistador: ¿Por qué?

Entrevistado: Si porque tendría por el lado económico sabría con cuanto cantidad aproximadamente yo cuento por semana o por mes de ingresos, del dinero como tal recuperado, más a parte de lo que se queda en créditos, eso me ayudaría mucho porque por ejemplo me quedan \$10,000.00 si yo supiera que esos \$10,000.00 son seguros mes con mes que los tengo si yo supiese que hay esa cantidad o ciertas fechas no las hay, porque no las hay o porque estamos bajando en ventas

Entrevistador: Como la clasificación de sus gastos cuales son constantes y cuales son variables

Entrevistado: Si si exacto

Entrevistador: Ok y cuenta con algún asesoramiento o ¿le gustaría contar con algún asesoramiento en esta parte?, porque bueno los años que lleva en el negocio con pocos, entonces ¿un asesoramiento le podría ayudar a usted en sus cuestiones administrativas o contable?

Entrevistado: ¿si me gustaría?, Si

Entrevistador: ¿Existe la posibilidad de que en su negocio pueda implementar herramientas financieras?

Entrevistado: Si

Entrevistador: Si, ¿cuál sería el impacto a grandes rasgos que usted podría ver en la implementación de estas herramientas financieras?

Entrevistado: Pues primero tener bien el control de los ingresos y los egresos, tener como tal como lo había mencionado cuantos ingresos tenemos semanales y mensuales y también nuestros egresos nuestros costos fijos y ya tenerlo bien estipulado para yo saber cuánto tengo que desembolsar y cuanto es lo que tengo o quizás tener una proyección más amplia de venta porque si los gastos y los costos nos están ganando, pues el negocio puede ir abajo.

Entrevistador: Si que necesita para incrementar esos ingresos.

Por último usted aplicaría estas herramientas o la persona que lleve su parte administrativa contable las aplicaría

Entrevistado: Yo, trataría de aplicarlas, porque soy el que toma las decisiones siempre la final

Entrevistador: Ok, pues de ante mano le agradezco muchísimo la oportunidad de llevar a cabo la entrevista y pues en cuanto tenga algún resultado o alguna opción que le pudiera ayudar pues se lo hare saber, muchísimas gracias

Entrevistado: Muchas gracias.

Anexo 3. Entrevista textual Empresa Comercial 2

Entrevistado: Buenas tardes Sr. Joaquín, es un placer saludarlo y le agradezco la oportunidad de realizar mi investigación en su empresa.

El tema que abordo en mi proyecto de investigación es referente a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MiPyME) de actividad comercial; en donde se pretende analizar sus problemáticas y si llevan a cabo una aplicación de herramientas financieras que le permitan conocer o plantear estrategias para el crecimiento del negocio. Decidí enfocarme en alguna MiPyME de la zona de estudio para tener una visión más clara y apegada a la realidad de lo que día a día viven estos negocios. Cabe mencionar que para la realización de este proyecto se usará un seudónimo del nombre de su negocio, es decir, otro nombre de la empresa, sustituyendo el real; para proteger su identidad y mantener la confidencialidad de los datos proporcionados.

Los datos que usted me proporcione serán utilizados para fines académicos y serán exclusivamente para llevar a cabo este proyecto de investigación. El resultado que se espera obtener es implementar la aplicación de herramientas financieras de planeación para analizar el crecimiento de su negocio y de esta manera, proporcionarle ciertas estrategias que le permitan realizar una correcta planeación financiera con apoyo de técnicas y herramientas que usted mismo o el empleado correspondiente pueda aplicar. Por otro lado, quisiera pedirle su permiso para grabar esta conversación y de igual manera le confirmo que será utilizada para fines académicos.

Me comprometo a mantener absoluta confidencialidad en los datos proporcionados y sobre todo le agradezco la confianza y su apoyo invaluable para desarrollar este proyecto.

Vamos a comenzar con a que se dedica.

Entrevistado: Compra y venta de refacciones.

Entrevistador: ¿Cuántos trabajadores tiene actualmente su negocio?

Entrevistado: Tres

Entrevistador: ¿Cuánto hace más o menos o aproximadamente las ventas anuales en millones de pesos de su negocio?

Entrevistado: probablemente en un millón

Entrevistador: Ok, el monto aproximado de sus bienes ya sean automóviles, mobiliario, bueno si sus bienes a cuánto asciende aproximadamente.

Entrevistado: Supongamos que entre todo lo que hay pues como un millón y medio

Entrevistador: ok, actualmente cuenta con algún crédito

Entrevistado: Si

Entrevistador: sabe el importe de su crédito

Entrevistado: Si doscientos cuarenta mil pesos

Entrevistador: ¿Qué tipo de empresa le brindo este servicio, de un sector público o de un sector privado, un familiar u otro?

Entrevistado: Un sector publico

Entrevistador: ¿Hace cuánto tiempo lleva con su negocio?

Entrevistado: 10 años

Entrevistador: ¿Qué le motivó a iniciar este negocio?

Entrevistado: Por la falta de trabajo

Entrevistador: ¿Cuál fue el motivo para estar en el sector comercial?

Entrevistado: Pues tiene mayores beneficios y aun que tiene mayor responsabilidad, pero obtienes una mayor ganancia que ser obrero.

Entrevistador: El negocio inicio físicamente con el apoyo de sus familiares

Entrevistado: Si

Entrevistador: ¿Y cuál es su función dentro del negocio?

Entrevistado: Agente de ventas

Entrevistador: Colaboran en esta misma bueno en su negocio en otras áreas o hace algunas otras cosas

Entrevistado: No

Entrevistador: ¿Con cuántos empleados comenzó inicialmente?

Entrevistado: Con uno

Entrevistador: El negocio cuenta con empleados que no son de su familia

Entrevistado: Si

Entrevistador: ¿Y con cuántas áreas o puestos inicio su negocio?

Entrevistado: Con dos nada más

Entrevistador: Actualmente ¿con cuántas áreas cuenta su negocio?

Entrevistado: Estamos hablando de seis siete áreas

Entrevistador: ok y en cada área o puesto Existe algún encargado

Entrevistado: No nada más esta uno

Entrevistador: ok, en comparación en cuando inició su negocio cree que ha habido algún crecimiento

Entrevistado: obvio claro que por supuesto que ha habido un crecimiento por eso seguimos aquí en el negocio avanzando.

Entrevistador: en caso de que usted no estuviera en este negocio presente que cree que le pasaría, qué crees que pasaría en su negocio

Entrevistado: pues se iría para abajo

Entrevistador: ¿Cuál es la visión que tiene de su negocio en un futuro?

Entrevistado: Pues ser un mayorista, tener una mejor clientela y darle el servicio surtirles más bien al cien por ciento sus necesidades para poder seguir creciendo

Entrevistador: ok, y vamos a proceder con otra parte de la entrevista que es decir las problemáticas de un negocio, en el área administrativa qué problemas considera usted que existen.

Entrevistado: Bueno diríamos una es falta de mayor observación hacia la cobranza otra es otra falta de observación a que nuestras necesidades se requieren un poco más y muchas veces no hay quien tome la decisión para pedir el material y poder tener un almacén de mejor calidad para nuestros clientes

Entrevistador: OK, y usted que soluciones considera para poder disminuir estas problemáticas

Entrevistado: Una tenemos que capacitar a nuestro personal que tenemos aquí para que pueda tomar las decisiones acertadas cuando es momento de pedir que pueda pedir sin sentir un obstáculo por sentirse comprometido que la situación no va a salir como el piensa, pero más que nada hay que capacitar a nuestro personal

Entrevistador: ok, y en el área operativa de su empresa qué problemas existen

Entrevistado: Pues uno es más que nada el tener el contacto con el personal para poder resolver las situaciones en las que estamos cayendo y estamos declinando para hacer él trabajó como se debe de hacer muchas veces el celular o alguna otra inquietud que tienen no les permite laborar o desempeñarse mejor o como debería de ser, se les pasa o se les olvida y ya cuando ven tenemos el tiempo encima y no se pidió lo que se debió haber pedido.

Entrevistador: Entonces usted considera que el no pedir la mercancía a tiempo es uno de los problemas en el área para poder en el área de las ventas distribuir este producto ese es uno de los problemas que no se pide el material a tiempo.

Entrevistado: Pues es probable que el material no se pida cuando uno no se encuentra porque uno es la cabeza, pero en realidad tú tienes personas atrás de ti que deberían hacer esa labor en el momento que ven un faltante deberían de anotarlo y pedirlo, pero especialmente si el empleado no tiene la capacidad o no tiene el curso o la preparación lógico que tiende a tener miedo hacer una solicitud de material.

Entrevistador: ok, y qué solución le podría dar a este problema

Entrevistado: Pues una tengo que hablar principalmente con los encargados que tengo o el empleado que tengo que ver cuál es su falla de que no esté haciendo su labor o de ver que le está impidiendo salir adelante con los compromisos que tenemos.

Entrevistador: OK, y pasando al área contable fiscal qué problemas ha tenido en estas áreas.

Entrevistado: para empezar que Hacienda hace seguidamente cambios estructurales que es imponer nuevas reglas vamos condicionamientos entonces ahí nos falta un poco más de capacitación por parte de Hacienda para saber cuál es el metro para llevar a cabo para no caer en una este diríamos en una imperfección o en un error porque los errores cuentan mucho para hacienda y hacienda no te da las armas para poder trabajar como debe de ser pues ellos mismos te están proporcionando que tu caigas en errores y cometes errores que no debe cometer.

Entrevistador: y usted ha tenido algún problema con hacienda

Entrevistado: Ahorita gracias a Dios no, como todos los contadores y las personas que trabajan en el ámbito mercantil llevar a cabo su labor y hasta ahorita llevamos una labor que va saliendo y pagando los impuestos como deben de ser

Entrevistador: y entonces en esta área casino el problema o no tiene problemas

Entrevistado: No

Entrevistador: ok, y qué complicaciones han tenido para planear las actividades del negocio

Entrevistado: Pues una es el tiempo, el tiempo que nos come que nos gana y que muchas veces quisiéramos partidos en mil pedazos, pero no se puede o atiendes uno o atiendes otro porque no puedes comer y silbar al mismo tiempo o porque pones empeño en dónde estás fallando y capacitas a tu personal para que puedan hacer las cosas como se requieren.

Entrevistador: ¿Cuáles son o las Cuáles han sido algunas de las barreras que le han afectado al crecimiento de su negocio?

Entrevistado: Una son los aumentos del combustible, es un aspecto en que nos detiene en seguir creciendo, todo sube todo se eleva y nada queda estable entonces cuando tú quieres comprar 10 piezas ya no puedes comprar 10 piezas porque el incremento del costo de los productos que nosotros requerimos para podernos mover pues incrementa y eso hace que nos detengamos un poco crecimiento.

Entrevistador: vamos a pasar a un tema que es la planeación financiera: la planeación financiera es técnica una herramienta, el conjunto de herramientas que le ayuda al empresario a poder como lo dice el nombre planear y determinar sus ingresos y sus egresos de forma anticipada para el logro de los objetivos del negocio. Para usted que es la planeación

Entrevistado: La planeación tienes que dedicarle un constante tiempo para poder analizar tus faltantes o necesidades en el cual tú te puedas desenvolver y puedas adquirir mayor mercancía o mayor egreso para poder tener ingresos y poder solventar tus necesidades que tienes con tu gente

Entrevistador: y usted considera que debería realizar una planeación dentro de su negocio

Entrevistado: es obvio es una planeación que debes de hacer con tu gente para que esto pueda salir adelante y no tengamos estas fallas estos errores

Entrevistador: Y entonces cree que la planeación nos ayuda al crecimiento

Entrevistado: es obvio

Entrevistador: Y por qué piensa esto que la planeación nos ayuda al crecimiento

Entrevistado: cuando tu planeas algo vamos a poner un ejemplo tan fácil cuando sales de vacaciones si tú lo planeas todo sale de acuerdo a como tú lo pensaste a como Tú lo decidiste y no vas a tener un obstáculo en donde digas sabes que en vacaciones no voy a poder ir a comer algo no voy a ir a un baile no voy a poder ir a un lugar porque voy escaso de dinero porque no lo planeo, pero si lo planeo sé que voy a poder ir a disfrutar de todo eso, lo mismo pasa con un negocio en el negocio si tu no planeas tus proyectos con tu gente lo mismo pasa todo se viene abajo entonces precisamente tiene que haber una planeación tanto en lo constructivo para que tu almacén este acuerdo a las necesidades de tus clientes y también en el área administrativa de que no haya fugas de gastos que no son necesarios

Entrevistador: Y lleva usted una planeación en el área operativa

Entrevistado: Entre comillas pues sí, llevamos el área operativa con los empleados

Entrevistador: y en el área financiera también lleva alguna planeación

Entrevistado: En ese caso pues sí, pero con el que más me dirijo es con el que lleva la corriente de los gastos, ingresos, lo de hacienda, pero más bien yo llego a revisar que esté en orden lo de hacienda los pagos o los salarios o todo lo que se requiere.

Entrevistador: ok, existe la posibilidad de que implementa herramientas financieras para conocer la situación de su negocio

Entrevistado es obvio, se necesita una herramienta para poder conocer, hoy que estamos actualizados con la tecnología pues es muy importante que nuestra gente este actualizada en ese aspecto y puedan utilizar las herramientas de la tecnología que hoy en día nos da te hace más productivo tu trabajo te hace más eficiente y te soluciona tus carencias.

Entrevistador Y usted aplicaría estas herramientas o dejaría algún encargado para poder aplicarlas

Entrevistado Es obvio tengo que dejar algún encargado para que cheque las herramientas qué se ocupa que se necesitan que se actualicen para tener un mejor rendimiento un mejor nivel

Entrevistador ok, Bueno por nuestra parte sería todo y le agradezco la oportunidad de haber llevado a cabo esta entrevista muchas gracias por su atención y por su tiempo.

Entrevistado Pues Gracias a todos y que esto les sirva para que podamos salir adelante.